

# Préface

L'absentéisme reste un sujet neuf. Ce qui est en soit un paradoxe. L'absentéisme au travail, tous les acteurs sociaux en conviennent, est à la fois, un enjeu national, les arrêts maladie sont un des éléments importants de l'équilibre de nos comptes sociaux, mais aussi un enjeu économique fort pour les entreprises : 1 % d'absentéisme représente *a minima* 1 % de la masse salariale.

Dans certains secteurs d'activité, le taux moyen d'absentéisme est largement supérieur à 5 %. Dans la fonction publique, il serait de l'ordre de 10 %. En dépit de son coût économique considérable et des difficultés de fonctionnement quotidien de nombreuses organisations, l'absentéisme n'est pas un sujet d'études en France.

Ces questions sont peu traitées dans le domaine des Sciences Sociales, où le thème ne constitue pas un sujet « noble », contrairement aux pays anglo-saxons ou d'Europe du Nord.

C'est donc le grand mérite de Denis Monneuse d'apporter, sur les causes profondes de l'absentéisme et les marges de manœuvre dont disposent les acteurs sociaux pour agir efficacement, à la fois les éléments d'analyse de nature socio-économique ou sociologique les plus récents, en particulier issus des travaux non accessibles en français, mais aussi des pistes d'actions.

Nous sommes à l'opposé ici des recettes managériales, des discours incantatoires ou moralisant. Il s'agit d'abord de connaître l'absentéisme pour identifier les solutions possibles. Toute efficacité repose donc sur la pertinence du diagnostic initial.

XIV *L'absentéisme au travail*

Pour illustrer son propos, Denis Monneuse s'appuie sur un ensemble de travaux menés au sein de l'association Entreprise&Personnel.

Que tous ceux qui y ont été associés en soient ici remerciés.

**Jean-Pierre Basilien**

Directeur de projets à Entreprise&Personnel

# Introduction

## Pourquoi ce livre

Cet ouvrage est le fruit d'un triple constat. Premièrement, nous ne sommes pas seulement champions du monde du nombre de jours de congés payés<sup>2</sup>, *la France est aussi championne du nombre de jours d'absence au travail*. Ensuite, *l'absentéisme induit des coûts importants pour les entreprises et produit des effets négatifs sur l'organisation du travail*. Enfin, *l'absentéisme est contagieux*.

En effet, les salariés assidus finissent par se décourager devant les absences de leurs collègues : la production est désorganisée, la charge de travail augmente... Par ailleurs, si le management n'agit pas face à l'augmentation des absences, celles-ci vont poursuivre leur progression : les absents seront absents plus fréquemment et pour des durées plus longues. L'absentéisme a donc tendance à s'auto-entretenir.

Par conséquent, on pourrait s'attendre à ce que les directeurs des ressources humaines (DRH) prennent le problème à bras le corps en mettant en place des actions visant à réduire l'absentéisme dans leur entreprise. On pourrait s'attendre, en effet, notamment en période de crise économique, à ce que les dirigeants fassent de la lutte contre l'absentéisme une priorité, afin de réduire leur masse salariale. Or c'est rarement le cas.

---

<sup>2</sup> Enquête Expedia-Harris Interactive, mars 2009.

Ce « paradoxe français de l'absentéisme » s'explique essentiellement par deux facteurs : la peur et l'ignorance, les deux allant de paire. La plupart des DRH et, plus généralement, des dirigeants des entreprises françaises ont peur d'aborder ouvertement le sujet de l'absentéisme.

Ce terme fait peur, il reste encore tabou, d'autant que les managers craignent la réaction des organisations syndicales. S'attaquer à l'absentéisme, n'est-ce pas prendre le risque de dégrader le climat social ?

L'absentéisme est aussi un sujet encore largement méconnu. À cet égard, le vide de la littérature de gestion française est criant : il n'existe quasiment aucun ouvrage consacré à ce phénomène et très peu de thèses ou d'articles.

En revanche, dans les pays anglo-saxons et dans ceux d'Europe du Nord, l'absentéisme est un thème central dans la gestion des ressources humaines. En France, à l'opposé, ce sujet n'est généralement pas abordé dans les Masters de ressources humaines. Dès lors, il n'est pas étonnant que les DRH et les managers se sentent démunis face aux absences.

Cet ouvrage vise ainsi à éclairer ces derniers à partir d'exemples concrets tirés d'entreprises françaises ou étrangères, implantées en France, et à les rassurer : oui, il est possible de réduire durablement l'absentéisme sans dégrader les relations sociales avec les représentants du personnel.

Au contraire, on note que les entreprises dans lesquelles les absences diminuent voient aussi la productivité des salariés et leur implication au travail progresser.

Disons les choses clairement : je suis un ancien absentéiste pratiquant. Par manque de motivation ou d'intérêt au travail, j'ai moi-même été régulièrement absent au cours des premières années de ma vie professionnelle. Jusqu'au jour où j'ai voulu passer de la pratique à la théorie pour mieux comprendre ce qui se cachait derrière ce phénomène.

C'est ainsi que je me suis spécialisé dans ce domaine et que, passionné par ce thème, me sont passés l'envie et le temps d'être absent !

Cela fait maintenant plus de quatre ans que j'accompagne des DRH de différents secteurs d'activité (grande distribution, banque, assurance, industrie, entreprises publiques...) pour les aider à réduire leur taux d'absentéisme en tant que consultant, d'abord à INEUM Consulting, puis, depuis 2007 au sein de l'Institut Entreprise&Personnel.

Cet ouvrage se veut donc un retour d'expérience fondé sur les dizaines de cas d'entreprises rencontrés sur le terrain et les benchmarks effectués à cette occasion<sup>3</sup>. Il s'appuie également sur une synthèse de l'ensemble de la littérature de gestion produite essentiellement en Amérique du Nord depuis une quarantaine d'années. Enfin, il repose sur trois convictions qui m'animent depuis le départ. Et plus je travaille sur l'absentéisme, plus je rencontre d'entreprise, plus ces convictions se renforcent pour devenir maintenant de quasi-certitudes.

Première conviction : **l'absentéisme n'est pas une fatalité**. Les absences ne tombent pas du ciel. Bien sûr, on peut trouver des boucs émissaires : les épidémies de grippe, la société de consommation qui affecte la valeur du travail, l'éducation des jeunes, tel secteur d'activité, la faible conscience professionnelle de certains salariés... Toutefois, ces facteurs n'expliquent qu'une faible part des absences constatées. *A contrario*, les DRH et les managers disposent de marges d'action sur les principales causes des absences (les conditions de travail, le climat social, l'aménagement du temps de travail, la culture d'entreprise...). La meilleure preuve qu'il est possible d'agir : ce sont tout simplement les entreprises qui ont réussi à faire chuter leur taux d'absentéisme. Nous verrons donc les secrets et les méthodes employées par celles-ci.

Deuxième conviction : **il est facile d'échouer à réduire l'absentéisme**. S'il est possible de réussir, il est également possible de donner un coup d'épée dans l'eau. Il existe de nombreux exemples de fiasco, et même certainement plus de cas d'échec que de réussite. Nous listerons donc les principales erreurs à ne pas commettre pour éviter qu'un plan d'action ne se révèle contre-productif.

Troisième conviction : la condition *sine qua non* pour réduire l'absentéisme est d'en faire **l'objet d'un combat collectif, quotidien et durable**. Aucune entreprise ne connaît de résultats significatifs dans ce domaine si le sujet n'est pas traité collectivement entre les dirigeants, les responsables de ressources humaines, les managers de proximité et les professionnels de santé. Nous aurons ainsi l'occasion de présenter les « 10 commandements » de l'absentéisme, à travers une série de question à se poser avant de passer de la réflexion à l'action.

---

<sup>3</sup> Une première synthèse de ma vision de l'absentéisme, inspirée de mon expérience professionnelle au sein d'Entreprise&Personnel, a été publiée sous la forme de deux études disponibles auprès des adhérents de cette association : D. Monneuse, « Pourquoi l'absentéisme : abus, dysfonctionnements ou fatalité ? », *Entreprise&Personnel*, février 2009 ; D. Monneuse, « Réduire l'absentéisme, oui mais comment ? », *E&P pratiques d'entreprises*, février 2009.

## XVIII *L'absentéisme au travail*

Mais qu'est-ce précisément que l'absentéisme ? Que représente-t-il ? Comment le calculer ? Il est utile dans un premier temps de préciser ce terme, ainsi que ses éléments constitutifs (chapitre 1).

Quel est le taux moyen de l'absentéisme au travail en France et dans le monde ? Quelle est la part des arrêts maladie dans les absences ? Quels sont les secteurs d'activité les plus touchés ? Pourquoi la France est-elle championne du monde de l'absentéisme ? La présentation des principales données statistiques disponibles permettra d'apporter des réponses à ces questions (chapitre 2).

Nous expliciterons, ensuite, le paradoxe de l'absentéisme en calculant tout d'abord combien coûte l'absentéisme et en montrant les mécanismes jouant sur sa propagation. Puis, les obstacles et les freins à la lutte contre l'absentéisme seront dévoilés (chapitre 3).

Quels sont les facteurs à l'origine des absences ? Quelle est la part des abus dans les arrêts maladie ? Que dit l'absentéisme sur le fonctionnement de l'entreprise ? Toutes ces questions cruciales, en vue de comprendre les facteurs à l'origine des absences, seront abordées à partir d'un état des lieux des connaissances scientifiques, aussi bien dans le domaine médical que gestionnaire (chapitres 4 et 5).

Une fois le constat et les origines de l'absentéisme posés, il sera temps de présenter le panorama des actions possibles afin de lutter contre cet état. Les atouts, les limites et les facteurs clés de succès, de chacune d'entre elles, seront discutés et illustrés à partir des expériences observées sur le terrain (chapitre 6).

Enfin, comment agir concrètement ? Comment communiquer sur un sujet aussi sensible ? Quelles sont les questions à trancher et les erreurs à éviter ? Une démarche est proposée à l'attention des DRH et des managers pour mener à bien leur projet visant à réduire l'absentéisme de leur entreprise (chapitre 7).

# 1

## Définir l'absentéisme

Qu'est-ce qu'être présent et qu'est-ce qu'être absent ? Par exemple, suffit-il d'être présent pour ne pas être absent ? Par ailleurs, toute absence nuit-elle véritablement à l'entreprise ? Avant de vouloir réduire l'absentéisme à tout prix, voyons ce qu'y est mis derrière ce terme.

### 1.1 La coexistence de plusieurs terminologies

Qu'est-ce que l'absentéisme ? La question est rarement posée en tant que telle, tant la réponse semble aller de soi : l'absentéisme est le fait d'être absent de son poste de travail. Cette définition reste cependant imprécise. Si on suit une formation, n'est-ce pas aussi une absence de son poste de travail ? Fumer une cigarette ou faire une pause-café, est-ce compris dans le présentéisme ? Lire des blogs ou consulter son courriel durant son temps de travail, est-ce de l'absentéisme ?

#### 1.1.1 L'absence de définition standard

La frontière entre la présence et l'absence au travail n'est pas aussi évidente qu'on pourrait le croire au premier abord. L'absentéisme est un concept qui reste à définir : il n'existe pas de définition standard ou universelle. Bref, tout le monde emploie un terme sans pour autant le définir !

### **1.1.2 Panorama des terminologies connexes à l'absentéisme**

À côté de l'« absentéisme », on trouve d'autres expressions. Certaines entreprises parlent d'« indisponibilité » au travail, de peur d'effaroucher les représentants du personnel avec un terme négatif. D'autres parlent de plans pour accroître le « présentéisme » ou l'« assiduité » du personnel. On entend aussi parfois parler de « politique de la chaise vide » et d'« abandon de poste » quand le salarié déserte totalement son espace de travail sans justificatif. Dès lors, quel terme retenir ? L'absentéisme nous semble le terme le plus parlant puisqu'il évoque directement la notion d'absence.

## **1.2 Les principales composantes de l'absentéisme**

Que mesure le taux d'absentéisme ? Ses principales composantes sont les suivantes :

- les accidents de travail ;
- les accidents de trajet ;
- les maladies professionnelles ;
- les arrêts maladie ;
- les congés maternité ;
- les congés autorisés ou les événements familiaux : congés paternité, congés de naissance, mariage, deuil, déménagement, congés pour enfants malades... ;
- les grèves ;
- les retards et les absences non justifiées.

### **1.2.1 L'absentéisme : une réalité multiforme**

Le taux d'absentéisme fait partie des données devant obligatoirement figurer dans le bilan social des entreprises de plus de trois cents salariés. Pourtant, force est de constater que les composantes de celui-ci, ainsi que leur mode de calcul, ne bénéficient pas d'un consensus. La notion de congés autorisés, en particulier, fait de l'absentéisme une réalité multiforme. Les absences acceptées dépendent en partie de la convention collective à laquelle est affiliée l'entreprise, ainsi que des accords collectifs et du règlement intérieur. En effet, à partir du cadre légal, il appartient à chaque entreprise de définir les formes d'absentéisme qu'elle proscrit et celles qu'elle autorise.



Google permet, par exemple, sous certaines conditions, à ses ingénieurs de consacrer 20 % de leur temps à des projets personnels de développement informatique, autorisant donc explicitement une certaine forme d'absence.

### **1.2.2 Qu'est-ce que l'absentéisme maladie ?**

Même la notion d'absentéisme maladie est moins claire qu'il n'y paraît. Il n'existe pas de définition standard pour caractériser la durée des arrêts. Ainsi, les arrêts de longue durée commencent à partir de trente jours pour certaines entreprises, à partir de quatre-vingt-dix jours pour d'autres.

De même, les micro-absences sont généralement celles de moins de trois jours, mais elles incorporent aussi parfois celles de moins de sept jours. En outre, les maladies en lien avec un congé maternité sont parfois comptabilisées à part, mais pas toujours. En revanche, il est obligatoire de placer les maladies professionnelles dans les accidents de travail, et non pas dans les arrêts maladie.

### **1.2.3 L'absentéisme : une catégorie fourre-tout**

Les éléments constitutifs de l'absentéisme correspondent à différentes logiques en matière de durée, d'intentionnalité des salariés, de prévisibilité, de responsabilité... Le lien entre les événements familiaux, d'un côté, et les arrêts maladie, de l'autre, ou encore les accidents du travail, par exemple, n'est pas évident.

L'absentéisme, tel qu'il est mesuré, est donc une catégorie fourre-tout : on a tendance à mélanger des choux et des carottes. D'aucuns parlent alors d'« absentéismes » au pluriel pour souligner la diversité des éléments colligés sous le même terme.

### **1.2.4 La distinction entre l'absentéisme et les jours improductifs**

Certaines entreprises élargissent encore le concept, y intégrant d'autres éléments que ceux déjà cités : les congés syndicaux, les mesures disciplinaires (mise à pied...), les congés sabbatiques, les préavis non effectués, les repos compensateurs, voire également les heures de formation. Il ne s'agit plus, alors, de calculer l'absentéisme des salariés, mais d'une véritable liste à la Prévert visant à mesurer le taux de « jours improductifs » par rapport aux jours théoriquement travaillés, parfois qualifié également de coefficient d'occupation de la main-d'œuvre.

Ainsi, derrière la volonté commune d'accroître la productivité, les organisations n'attaquent pas toutes le problème sous le même angle. Certaines se focalisent sur un type d'absentéisme (les arrêts maladie de courte durée, par exemple), d'autres sur l'absentéisme global, d'autres encore sur l'ensemble des jours improductifs. Avec le risque classique selon lequel « qui trop embrasse, mal étreint » !

### **1.3 Mesurer l'absentéisme : une mission impossible ?**

Loin de se contenter des données présentes dans le bilan social, les entreprises ont alors intérêt à détailler les informations dont elles disposent et à travailler sur les différents éléments de l'absentéisme, sans forcément les agréger. Elles se heurtent néanmoins à différents écueils.

#### **1.3.1 De la fiabilité des taux d'absentéisme**

Le premier est la mesure des absences. Il ne suffit pas d'acquérir le dernier module « absentéisme » d'un progiciel de gestion pour s'assurer qu'il corresponde parfaitement à la réalité ! Il existe, en effet, des absences relativement invisibles ou « oubliées ».

Un cadre qui prétend être en rendez-vous à l'extérieur toute la journée peut très bien passer un après-midi au cinéma en réalité. De même, les personnes en charge de relever les absences font parfois preuve de complicité.

Ainsi, alors que la Corse est traditionnellement championne de l'absentéisme avec les DOM-TOM, il nous est arrivé de rencontrer une entreprise où l'absentéisme était au contraire tout particulièrement faible dans cette région sans qu'aucun facteur (officiel) ne puisse l'expliquer ! Il existe, d'ailleurs, souvent des disparités entre les taux d'absences maladie comptabilisés par les équipes RH, par le management de proximité et par la médecine du travail.

#### **La mesure des accidents du travail : la tentation de la fraude**

Les accidents du travail relèvent d'une autre logique que les arrêts maladie : ils tiennent moins à des questions de management et de motivation qu'à la politique de santé/sécurité de l'entreprise, à moins que des salariés se blessent volontairement pour échapper au travail. Ce qui implique un système d'indemnisation différent de celui de l'Assurance-maladie : seuls les employeurs financent la branche accident du travail (AT) de la Sécurité sociale.

Le taux de cotisation dépend des accidents survenus dans le passé, dans chaque entreprise en question, afin de les responsabiliser. Si, parmi les éléments de l'absentéisme, les accidents du travail sont la première source de préoccupation des dirigeants, c'est tout simplement parce que l'employeur est légalement responsable : sa responsabilité civile et pénale peut être engagée. Ils coûtent donc chers à l'entreprise juridiquement, financièrement, et en terme d'image.

De ce fait, la tentation est grande de sous-estimer les accidents du travail survenus<sup>4</sup>. Certaines entreprises sont d'ailleurs accusées de faire pression sur leurs salariés pour que ceux-ci renoncent à les déclarer<sup>5</sup>.

### 1.3.2 Comparer des taux d'absentéisme

On voit bien l'intérêt, pour un dirigeant, de comparer son taux d'absentéisme avec celui d'autres entreprises : cela permet de se situer et de se rassurer... ou bien de s'inquiéter !

Dans la théorie, réaliser un benchmark pour comparer les taux d'absentéisme de différentes entreprises semble facile, mais dans la pratique, ce n'est pas le cas.

Le premier obstacle consiste à recueillir les données des entreprises auxquelles on veut se mesurer. Comment faire ? Le plus simple est de récupérer leur bilan social dans la mesure où l'absentéisme est une des données obligatoires. Toutefois, les chiffres présentés sont souvent incomplets et leur mode de calcul rarement précisé. Une autre méthode revient alors à prendre son courage et son téléphone à deux mains pour identifier, dans chaque entreprise cible, la personne à même de vous fournir le taux d'absentéisme, le contrôleur de gestion social (s'il y en a un) dans la plupart des cas. L'absentéisme étant encore largement un sujet tabou, il vous faudra faire preuve de persuasion pour que ces chiffres vous soient transmis.

Le deuxième obstacle consiste à retraiter les données récoltées suivant les éléments inclus dans le taux d'absentéisme. Au-delà des éléments constitutifs communs, certains intègrent les congés sabbatiques et les crédits d'heure syndicaux, tandis que d'autres ne les comptent pas. De même, certaines entreprises accordent des jours pour enfants malades, d'autres pas. Certaines, encore, accordent un jour à leurs employés qui se marient, d'autres trois.

---

<sup>4</sup> Cf. le rapport de la commission présidée par N. Diricq, conseiller à la Cour des comptes, dont fait état notamment B. Bissuel, « Les employeurs rechignent de plus en plus à déclarer les accidents du travail », *Le Monde*, 3 septembre 2008.

<sup>5</sup> Cf., par exemple, S. Lauer, « À Cléon, Renault incite ses salariés à renoncer à leurs arrêts de travail », *Le Monde*, 28 septembre 2007.

Le troisième obstacle consiste à retraiter les chiffres suivant le mode de calcul propre à chaque entreprise. Certaines calculent l'absentéisme en jours, d'autres en heures, d'autres encore en pourcentage. Certaines prennent en compte l'effectif moyen sur l'année, d'autres l'effectif à la fin de l'exercice. Certaines comptent en jours ouvrables, d'autres en jours ouvrés. Certaines sur des semaines de cinq jours, d'autres sur six jours, si les samedis sont travaillés...

Une fois ces limites exposées, quelle est la fiabilité d'un tel benchmark ? Il n'a d'intérêt que si les données brutes ont été retraitées. Il sert à donner des ordres de grandeur, se situer grossièrement. Les comparaisons doivent, de toute façon, être menées avec prudence.

Surtout, avant de chercher à se comparer aux autres, la première étape est de fiabiliser ses propres données. Combien d'entreprises avancent encore des chiffres sans connaître exactement les éléments intégrés et les modes de calcul utilisés pour les obtenir ? Il arrive couramment qu'une entreprise dispose en son sein de trois ou quatre taux d'absentéisme différents ! Il y a le taux calculé par la DRH, celui du responsable du contrôle de gestion social, celui du responsable des conditions de travail et celui des médecins du travail !

#### **À quelles entreprises se comparer ?**

Il faut faire preuve de prudence avant de se comparer à la moyenne nationale.

Une moyenne en soi ne signifie pas grand-chose, surtout si elle incorpore des milliers d'entreprises de tailles et de secteurs différents.

Dès lors, à qui se comparer pour situer son niveau d'absentéisme ? À ses concurrents, tout d'abord, mais en se méfiant de l'effet de taille.

Par ailleurs, les concurrents exercent-ils exactement la même activité ? Il est souvent judicieux de se comparer filiale par filiale. Il est aussi intéressant de se mesurer à des entreprises présentes dans d'autres secteurs d'activité, mais reposant sur la même organisation, un réseau de distribution semblable, par exemple.

Enfin, la culture d'entreprise est aussi à prendre en compte.

Une chaîne de télévision voulait comparer l'absentéisme de ses JRI (journalistes reporters d'images) avec celui de ses concurrents, mais les rédactions de TF1, France 2, France 3, Canal Plus et M6 sont extrêmement différentes, leur histoire également. La comparaison ne doit donc pas être prise au pied de la lettre.

## 1.4 Pour un nouveau regard sur l'absentéisme

Mesurer l'absentéisme est difficile et nécessaire. Mais cela ne constitue qu'une première étape. Il convient dans un second temps d'analyser le phénomène. C'est ainsi que le taux d'absentéisme global paraît inadapté, trop grossier : il faut classer les absences en différents types d'absentéisme.

### 1.4.1 La différence entre l'absence et l'absentéisme

Tout d'abord, il est utile de distinguer les termes d'« absence » et d'« absentéisme » :

- L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif, durant les horaires de travail prévus. On a beau dire que « les absents ont toujours tort », la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : une absence peut être autorisée ou motivée (journée de formation, congés...).
- L'absentéisme, lui, désigne un phénomène collectif<sup>6</sup> (le fait qu'il y a régulièrement des absents à leur poste de travail) et une tendance ou un comportement considéré comme contraire à une attente sociale (le salarié devait être présent à tel endroit à telle heure, or il n'est pas là). Il exprime un jugement de valeur, un avis moral : c'est l'idée de se soustraire à un devoir, d'abandonner sa tâche<sup>7</sup>. Si ce terme a une connotation péjorative, c'est qu'il est l'indice d'une situation pathologique pour l'entreprise<sup>8</sup>. En effet, dans le sens commun, l'absentéisme est nécessairement négatif puisqu'il correspond à une absence non autorisée (une non-application des règles, des procédures, des engagements contractuels...) ou alors à une absence autorisée, mais ayant un impact jugé nuisible à la performance de l'entreprise. C'est ainsi qu'apparaît toute la différence entre un congé maladie et un congé formation : le premier freine l'activité tandis que le second est un investissement pour accroître les résultats.

La terminologie utilisée n'est donc pas tout à fait neutre. Parler de « taux d'absence » est moins péjoratif (et moins courant) que de parler de « taux d'absentéisme ».

---

<sup>6</sup> M. Lakehal (dir.), *Dictionnaire des questions sociales*, L'Harmattan, 2005.

<sup>7</sup> D. Weiss, « L'absentéisme », *Revue française des affaires sociales*, octobre-décembre 1979.

<sup>8</sup> M. Thévenet, « Absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », Thèse de Doctorat de 3<sup>e</sup> cycle, Université Aix-Marseille III, sous la direction de D. Hall, décembre 1981.

Il n'en demeure pas moins que l'absentéisme peut se manifester au travers de réalités extrêmement différentes. C'est pourquoi il est nécessaire de proposer un autre regard sur l'absentéisme que la simple agrégation des éléments comptabilisés dans le bilan social.

### **1.4.2 Les cinq formes de l'absentéisme**

La présentation de l'absentéisme comme une catégorie fourre-tout, à l'image des données présentes dans les bilans sociaux, n'est pas satisfaisante. Par suite, il existe diverses manières de classer les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation...

Certains raisonnent aussi en termes de validité des absences : l'absentéisme est blanc lorsqu'il n'y a aucun doute sur l'incapacité de travail du salarié en arrêt maladie, gris lorsqu'il est difficile d'évaluer extérieurement l'incapacité exprimée et noir quand il s'agit d'un abus manifeste<sup>9</sup>.

La classification selon l'intentionnalité des acteurs semble la plus pertinente pour décrire la nature des absences, dans la mesure où cette grille de lecture permet de juger du niveau plus ou moins pathologique de l'absentéisme pour une organisation donnée. Ainsi, cinq grands types d'absentéisme peuvent être distingués.

#### **1. L'absentéisme « normal »**

Alors que l'absentéisme était un terme péjoratif, il est paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal. Il s'agit, ici, de souligner le danger consistant à adopter une position extrémiste, c'est-à-dire à considérer toute absence, toutes causes confondues, comme anormale au sens d'une déviance pathologique. Cette posture conduit inmanquablement à culpabiliser l'absent de ne pas être en bonne santé, par exemple, donc de ne pas être opérationnel pour son employeur. Elle est tout d'abord critiquable d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue strictement instrumental : la culpabilisation est un sentiment négatif, donc potentiellement délétère pour la santé des salariés. Autrement dit, cette posture risque surtout de se révéler contre-productive.

Il existe ainsi une forme d'absentéisme « normal » et ce, à plusieurs titres.

---

<sup>9</sup> Enquête Securex, « Absentéisme en France », 2008.

- **Il existe un absentéisme irréductible**

Il existe tout d'abord une part incompressible de l'absentéisme, liée à des dispositions légales : les repos compensateurs, les congés pour exercice de mandats (délégués du personnel, délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise...). Même si on se tient uniquement à l'absentéisme maladie, l'« absentéisme zéro » n'existe pas, à part peut-être chez les mineurs du XIX<sup>e</sup> siècle ou dans un régime dictatorial comme celui de l'ex-URSS.

Il existe également une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activité : l'absentéisme maladie sera plus élevé dans le BTP que dans les SSII. Par conséquent, on peut qualifier d'« absentéisme normal », l'absentéisme dont le taux est supportable, c'est-à-dire situé dans la moyenne acceptable pour l'entreprise<sup>10</sup>.

- **Il existe un absentéisme autorisé**

Dans chaque entreprise, l'absentéisme est lié aux dispositions conventionnelles en vigueur. Au-delà des dispositions prévues par la loi, chaque entreprise est libre d'octroyer des « congés autorisés » supplémentaires, comme des jours aux parents d'enfants malades, par exemple. Dès lors, à quel moment une absence est-elle illégale ou bien illégitime ? Ce sont chaque pays (par sa législation), mais aussi chaque branche et chaque entreprise (par leurs accords collectifs) qui en décident. La décision est, même souvent, décentralisée jusqu'à un service qui bénéficie de certains usages particuliers, voire jusqu'au supérieur hiérarchique.

Si, en tant que manager, j'accorde le droit à un collaborateur de se rendre à un rendez-vous médical pendant ses heures de travail, j'autorise son absence, mais je ne l'enregistrerai pas comme de l'absentéisme : elle ne sera pas comptabilisée dans le bilan social, cette absence sera invisible. D'où l'importance de la distinction entre absence et absentéisme. La gestion de l'absence fait donc pleinement partie du management. Si j'empêche ce salarié de se rendre à son rendez-vous, ne risque-t-il pas de se mettre en arrêt maladie ce jour-là ? Si je trouve un arrangement avec lui qui témoigne d'une forme de reconnaissance, n'est-ce pas alors un accord gagnant-gagnant ? Sous cet angle, on est loin de la vision traditionnelle de l'absentéisme.

---

<sup>10</sup> Enquête Securex, « Absentéisme en France », 2006.

- **Il existe un absentéisme utile**

Suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (ou presque) de la considérer comme une absence inutile. Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail. Après une à deux semaines de vacances, la productivité peut augmenter jusqu'à 60 %<sup>11</sup>.

N'en serait-il pas de même pour les temps de pause ? Il ne viendrait guère à l'esprit de reprocher à un cadre de s'accorder une pause-café en milieu d'après-midi tandis que celles des opérateurs et des employés sont parfois minutées. Dans quelle mesure jouent-elles sur la productivité ? Sont-elles des « arrêts de confort », de l'absentéisme utile ou bien encore du temps perdu ?

Là encore, diverses études montrent que la réduction des temps de repos nuit, non seulement à la productivité, mais aussi à la qualité du service. En effet, ce sont des moments de convivialité entre collègues, des moments pour souffler, décompresser, se détacher de certains événements difficiles rencontrés dans le cadre de son travail. Pour les infirmières, par exemple, les pauses servent de coupure entre deux services et sont utiles pour dédramatiser, souvent par le rire, certaines situations difficiles vécues avec les patients<sup>12</sup>.

Vouloir s'attaquer à la moindre petite absence de son poste de travail sous prétexte de productivisme risque donc de se révéler contre-productif. *A contrario*, conserver des temps de pause de quelques minutes peut préserver l'entreprise de salariés isolés et en souffrance, qui s'absenteront, eux, sur de longues durées. D'autant que les pauses peuvent être des temps de communication informelle, d'échanges d'informations entre deux services, par exemple, qui s'ignorent, par ailleurs<sup>13</sup>.

À l'instar du bon et du mauvais stress, il existe aussi de bonnes et de mauvaises absences. La frontière est loin d'être évidente. C'est donc à chaque entreprise ou à chaque manager, avec l'aide de professionnels de santé au besoin, d'analyser la situation et les conditions de travail afin d'agir avec discernement.

---

<sup>11</sup> D'après Wallace Huffman, professeur de l'université de l'Iowa.

<sup>12</sup> P. Molinier, *Les enjeux psychiques du travail*, Payot, 2008.

<sup>13</sup> Cf. P. Zarifian, *Travail et communication*, Puf, 1996.



## 2. L'absentéisme « moral »

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif ou d'absentéisme interne. Il s'agit, ici, du cas de salariés présents physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. C'est typiquement l'exemple du salarié qui réserve ses vacances sur Internet depuis son poste de travail, la caricature de ce type de comportement étant la description de Corinne Maier dans son livre *Bonjour paresse*, qui incitait le lecteur à « en faire le moins possible » au travail<sup>14</sup>.

Cette forme d'absentéisme renvoie au désengagement. Lorsque l'on parle d'absentéisme, on ne parle généralement que de la face émergée de l'iceberg, l'absence physique au travail. Il se développe pourtant en parallèle avec d'autres formes moins visibles d'adaptation de l'emploi qui sont sans doute sous-estimées.

## 3. L'absentéisme « subi »

L'absentéisme subi consiste en l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. Les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une gastro-entérite, une grève des transports... Autrement dit, l'état pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation.

Cela ne signifie pas, pour autant, qu'une entreprise n'a aucune prise dessus. Il est évident que le fait de ne recruter que des hommes ou alors que des femmes d'un certain âge entraînera automatiquement une chute des congés maternité<sup>15</sup>. D'autres mesures, moins spectaculaires, peuvent aussi jouer sur un absentéisme qui paraît à première vue incompressible aux yeux de l'entreprise. Ainsi, les accidents de trajets routiers sont directement corrélés au climat social de l'entreprise<sup>16</sup> : si le climat est tendu, les salariés ont plus de « risque » d'avoir un accident entre leur domicile et leur lieu de travail que la moyenne.

---

<sup>14</sup> Gallimard, 2005.

<sup>15</sup> Il ne s'agit bien entendu pas, ici, d'une recommandation pour réduire l'absentéisme.

<sup>16</sup> J. Wallace, E. Popp & S. Mondore, « Safety climate as a mediator between foundation climates and occupational accidents: A group-level investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. XCI, n° 3, may 2006.

#### **4. L'absentéisme « choisi »**

Il s'agit d'absences délibérées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la mauvaise foi. C'est typiquement le cas d'un employé qui s'absente quelques heures de son bureau pour assister à une séance de cinéma ou bien celui d'une personne demandant à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, afin de finir de construire sa maison.

Au-delà des abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences. Ces dernières sont souvent liées à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance. Par exemple, mon supérieur hiérarchique a refusé ma demande de congés sans aucune explication. Je suis sûr qu'il l'a fait parce qu'il ne m'aime pas. En signe de représailles, je feins un mal de dos et me mets en arrêt maladie.

#### **5. L'absentéisme « contraint »**

Il consiste en des absences évitables, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins à contrecœur. C'est le cas, par exemple, de parents dont un enfant est malade et qui ne viennent pas au travail, afin de s'occuper de lui. Cette forme d'absentéisme se situe entre l'absentéisme subi et l'absentéisme choisi, dans la mesure où les contraintes qui pèsent sur le choix d'aller ou non travailler sont plus ou moins fortes. Ce n'est pas tout à fait la même chose de garder son enfant chez soi, sans rechercher de mode de garde ou de le faire parce que l'assistante maternelle est elle-même grippée et les grands-parents absents. Le salarié effectue un arbitrage entre ses contraintes et le fait de se rendre au travail.

Encore une fois, les contraintes du salarié ne sont pas nécessairement uniquement personnelles. Cet arbitrage peut aussi bien reposer sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail, une cadence trop élevée...

##### **Le dilemme de l'enrhumé**

Si on devait résumer la problématique de l'absentéisme à une seule parabole, ce serait celle du dilemme du salarié enrhumé : qu'est-ce qui fait qu'un salarié enrhumé ira ou non travailler ?

Bien entendu, rares sont ceux qui, se réveillant de bon matin la goutte au nez, se posent la question aussi directement. Pourtant, au moins inconsciemment, la question « j'y vais ou j'y vais pas ? » trotte dans leur tête.

Quels sont alors les éléments à l'origine de leur prise de décision ? L'ambiance entre collègues, la relation avec le supérieur hiérarchique, les conditions de travail, la légitimité de l'absence auprès du collectif de travail, la valorisation du présentisme par leur entreprise, la perspective d'évolution professionnelle, l'intérêt de son travail... Bref, ce sont des facteurs sur lesquels l'entreprise peut jouer.

### 1.4.3 Absentéisme, maladie et volonté

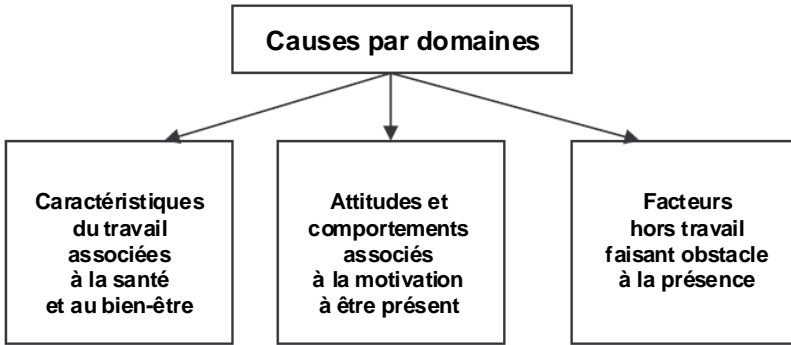
Le terme générique d'absentéisme, tel qu'il est employé par les responsables RH et les managers correspond à l'absentéisme physique prolongé, donc essentiellement aux absentéismes subis, contraints et choisis. Suivant cette approche, nous ne traiterons pas directement de l'absentéisme moral dans cet ouvrage. En effet, la notion de désengagement mérite un livre à part entière. On sait toutefois, par expérience, que réduire l'absentéisme revient aussi à réduire le désengagement, dans la mesure où les origines de ces deux problématiques sont grandement mêlées. Ce sont deux manifestations différentes d'un malaise identique.

Nous nous focalisons plus précisément sur l'absentéisme maladie et les absences injustifiées, dans la mesure où les congés autorisés et les accidents du travail relèvent d'une problématique relativement spécifique. Les arrêts maladie représentent la première cause d'absence. Ce sont aussi les arrêts les plus variables à court terme et les plus « contestables », donc les plus compressibles par des actions mises en place par le management. Ce sont encore les plus sensibles « politiquement » : les médecins du travail et les représentants du personnel acceptent difficilement que l'entreprise puisse émettre l'idée qu'une part de ces arrêts serait médicalement injustifiée.

D'après la typologie présentée, un arrêt maladie peut aussi bien correspondre à de l'absentéisme subi ou choisi qu'à de l'absentéisme contraint. En effet, la pathologie peut-être réelle (absentéisme subi), feinte (absentéisme choisi), ou bien dans une zone relativement floue entre ces deux pôles (absentéisme contraint). Ceux-ci sont d'ailleurs mouvants, suivant le type de poste occupé. Un léger mal de gorge entraînant une absence relèvera de l'absentéisme subi pour le chanteur, mais de l'absentéisme choisi pour l'éboueur.

Bien entendu, cette typologie est un idéal type, au sens où les traits de chaque catégorie ont été forcés. Elle sert de grille de lecture. Mais la nature de l'absentéisme n'est pas toujours aussi évidente à repérer dans la réalité. C'est aux managers de proximité et aux acteurs RH de la déceler derrière chaque arrêt, sachant que le motif tient évidemment du secret médical.

L'introduction de la notion d'absentéisme contraint vient, en tout cas, s'insérer dans la vision binaire, simpliste, mais largement partagée d'une dichotomie présidant aux absences entre les volontaires et les involontaires<sup>17</sup>. Or, la réalité est autrement plus complexe. En effet, si derrière l'absentéisme se trouve inmanquablement la question de la volonté<sup>18</sup>, celle-ci est à travailler. Les chercheurs en gestion rangent souvent cette dernière sous le vocable de la motivation au travail. Dès lors, dans cette perspective, l'absentéisme se joue entre la capacité physique à être présent au travail (approche médicale), la capacité matérielle de s'y rendre et la motivation à être présent (approche gestionnaire)<sup>19</sup>. D'où le schéma suivant (figure 1.1).



**Figure 1.1 Les trois principales causes des absences**  
M. Dumas, « Performances », n° 23, août 2005.

<sup>17</sup> N. Nicholson, « Absence behaviour and attendance motivation: A conceptual synthesis », *Journal of Management Studies*, vol. 14, 1977.

<sup>18</sup> J.-P. Bouchez, « Absentéisme volontaire », *Personnel*, n° 238, 1982.

<sup>19</sup> R. Steers & S. Rhodes, « Major Influences on Employee Attendance: a Process Model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 4, 1978.