

Livre Blanc

résultats de l'enquête 2017



Référentiel de
l'absentéisme[®]
cartographier les pratiques de gestion de l'absentéisme

Sommaire

I.	Introduction	page 3
II.	Méthodologie	page 5
III.	Connaître son absentéisme	page 10
IV.	Combattre son absentéisme	page 15
V.	Communiquer sur l'absentéisme	page 19
VI.	Conclusion	page 22

Introduction

Ce livre blanc présente le recueil et l'analyse des questionnaires de l'enquête 2017 élaborée par l'association Référentiel de l'Absentéisme®.

Cette association loi 1901 (déclarée en préfecture n° W531001866) a pour but de recueillir les données et pratiques de gestion de l'absentéisme dans les entreprises et organisations en France. Cette association indépendante de tout but commercial rassemble des acteurs qui interviennent en aval et en amont de la problématique que constitue l'absentéisme, problématique qui touche toutes les entreprises et organisations.

Les informations sont collectées, anonymisées et traitées de manière statistique et rigoureuse, avec l'appui du comité scientifique de l'association.

L'objectif est d'établir un référentiel sur lequel les entreprises et organisations peuvent s'appuyer pour établir un benchmark de leur situation et donc disposer de repères pour mettre en place des plans d'améliorations si nécessaire. Pour la commodité du propos, le terme entreprise utilisé dans la suite de ce livre blanc désignera toute entreprise, collectivité, établissement ou association employant des salariés.

Méthodologie

a. Recueil des enquêtes

Le questionnaire de l'enquête 2017 du Référentiel de l'Absentéisme® a été mis en ligne du 19 janvier 2017 au 15 mai 2017 sur le site du Référentiel de l'Absentéisme®:

<http://www.referentiel-absenteisme.fr>

Le public visé concerne les membres des direction générale, direction des ressources humaines et direction financière des entreprises et organisations en France.

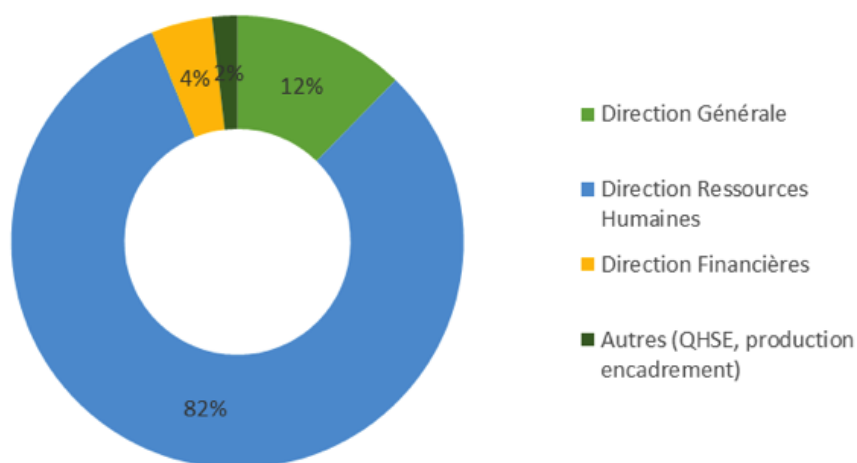
Ce questionnaire a été relayé à des dirigeants contactés directement ou via les réseaux sociaux par les partenaires de l'association. Participer à cette enquête prenait moins d'une minute pour les répondants.

b. Profil des répondants

277 entreprises ont répondu à cette enquête 2017, regroupant un total de 377 256 salariés.

A l'intérieur de ces entreprises, ce sont en très grande majorité les DRH (82%) qui ont rempli le questionnaire, suivis des directeurs généraux (12%) et directeurs financiers.

L'absentéisme est donc une problématique perçue en grande partie comme relevant du domaine des Ressources Humaines, alors que les coûts et les problèmes d'organisation que cette problématique génère impactent toutes les directions.

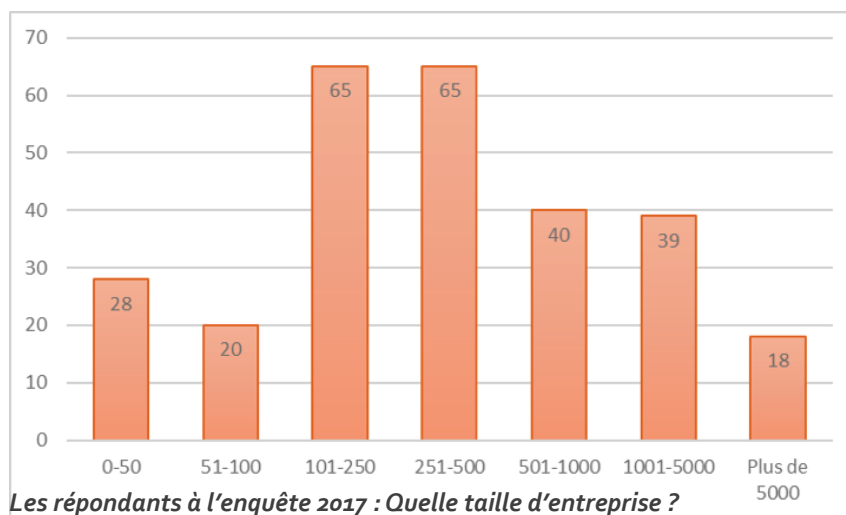


Les répondants à l'enquête 2017 : Qui ?

Selon les effectifs, la répartition des entreprises répondantes montre que ce sont majoritairement les PME et les ETI qui ont répondu au questionnaire au sens du critère d'effectif de la définition INSEE. Il est intéressant de noter que la proportion de réponses au questionnaire augmente immédiatement le seuil supérieur à 100 salariés : Cela confirme nos observations sur le terrain, à savoir une hausse de l'absentéisme pour les entreprises qui se situent au-delà de ce seuil.

Cela peut indiquer une prise de conscience de cette problématique et l'envie de se comparer aux entreprises similaires, ce que permet le Référentiel de l'Absentéisme.

Le nombre d'entreprises et d'organisations entre 1000 et 5000 salariés ayant répondu à l'enquête 2017 est le double de ce que nous avons observé lors des précédentes enquêtes depuis 2013. Les prochaines enquêtes permettront de confirmer ce besoin d'information et de benchmark de la part d'entreprises de taille conséquente.



L'enquête du Référentiel de l'Absentéisme ne constitue pas (et ce n'est pas son but) un panel au sens statistique du terme car les entreprises employant moins de 50 salariés en représentent 83% en France (INSEE 2012) alors qu'elles ne représentent que 10 % des entreprises ayant répondu à l'enquête.

Les résultats de l'enquête donnent ainsi des informations précieuses quant aux pratiques de gestion autour de l'absentéisme dans les

PME, ETI et dans une moindre mesure dans les grandes entreprises.

Activités financières et assurances	4%
Activités immobilières	1%
Autres activités de service	21%
Commerce Distribution	9%
Construction	2%
Enseignement Santé Action Sociale	14%
Industrie	40%
Restauration	1%
Transport Logistique	8%

Les répondants à l'enquête 2017 : Quel secteur d'activité ?

En termes de secteur d'activité, on peut noter une surreprésentation de l'industrie avec 40% des réponses (pour 15% des personnes en emploi en France). Mais comme indiqué précédemment, cette enquête n'est en aucun cas un panel et ce que peut nous apprendre cette forte participation de la part des industries est la préoccupation dans ce secteur lié à la problématique d'absentéisme.

Par rapport aux années précédentes, le secteur d'activité « Enseignement Santé Action Sociale » a doublé, en particulier à cause du sous-secteur « Santé ».

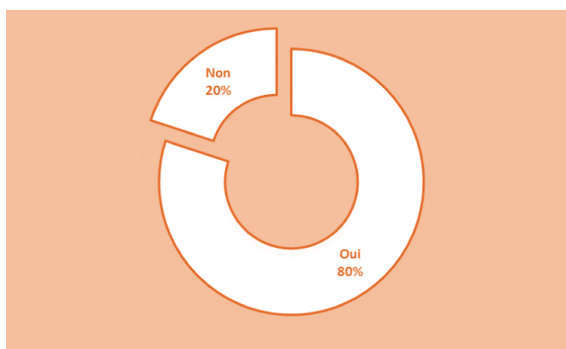
Nous retrouvons là une conséquence logique du secteur le plus touché par l'absentéisme, le secteur Sanitaire Médico Social. Un autre

secteur particulièrement concerné par l'absentéisme est le secteur du transport logistique et ce secteur-là également progresse en termes de réponses.

En conséquence, l'évolution des secteurs répondant à l'enquête est le reflet de l'impact que cette problématique a sur ces acteurs, soit à cause d'un absentéisme élevé à un niveau critique (Secteur Sanitaire Médico Social), soit à cause des répercussions que l'absentéisme entraîne (manque d'un ouvrier qualifié sur une machine laser, manque d'un chauffeur routier habilité), voire suite à une combinaison de ces deux situations.

Connaître son absentéisme

a. Evolution du taux d'absentéisme



Connaissez-vous votre taux d'absentéisme ?

80% des entreprises ayant répondu connaissent leur taux d'absentéisme.

Ce taux est relativement stable par rapport à 2016 (74%) et rejoint les résultats de l'enquête depuis 2013 (80%).

Pour les ETI et grandes entreprises, cet indicateur est connu (normalement !) car le taux d'absentéisme est un des composants du bilan social (point 1.8), obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés.

Indicateur basique, le calcul du taux

d'absentéisme n'est néanmoins pas normé donc les paramètres de son calcul varient d'une entreprise à l'autre, rendant les comparaisons difficiles voire erratiques.

Par contre, le calcul au sein de chaque entreprise étant (logiquement) effectué sur les mêmes bases d'année en année, il est intéressant d'interroger chaque entreprise sur l'évolution de l'absentéisme au sein de l'entreprise au cours des 5 dernières années.

Pour les entreprises ayant répondu, l'évolution de l'absentéisme ces 5 dernières années est:

En forte progression	15%
En augmentation modérée	42%
Stable	21%
En diminution modérée	14%
En forte réduction	4%
Ne se prononce pas	4%

Evolution du taux d'absentéisme 2012-2016

57% des entreprises indiquent une augmentation de l'absentéisme entre 2012 et 2016, phénomène corroboré par d'autres sources.

Cette proportion d'entreprises montrant une augmentation de l'absentéisme est en baisse

par rapport à celle de 2016 (65%). Ce niveau se situe entre les résultats de 2013-2014 (53 %) et ceux de 2015-2016 (65-67%).

Le pourcentage d'entreprises ayant réussi à faire diminuer leur absentéisme au cours des 5 dernières années est, lui, extrêmement stable (19% en 2014).

Lors de l'enquête 2016, nous indiquions : « Il sera intéressant, si une reprise économique se met en place, de suivre cette question pour savoir si cette hausse de l'absentéisme résulte de conditions socio-économiques dégradées comme nous en connaissons depuis 5 ans (intensification de la charge de travail, incertitude liée au chômage qui entraîne un arrêt maladie plutôt qu'une démission, ...) ou si elle est un phénomène durablement ancré (perte de sens et de la valeur travail, augmentation des facteurs de Risques Psycho-Sociaux...). »

La baisse de la part d'entreprises montrant une augmentation de l'absentéisme peut être considérée comme un début de réponse avec la faible croissance économique constatée en 2016. Si la croissance économique perdure, il sera intéressant de voir si la baisse des entreprises subissant une hausse de l'absentéisme se poursuit.

Si 57% des entreprises en général constatent une hausse de l'absentéisme ces 5 dernières années, cette hausse a concerné 83% des

entreprises de plus 5000 salariés contre seulement 36% des entreprises de moins de 50 salariés. Nous retrouvons là la corrélation entre la hausse de l'absentéisme et la taille de l'entreprise, en particulier à partir du seuil de 100 salariés.

Cette forte proportion d'entreprises de grande taille ayant connu une hausse de l'absentéisme explique également le plus fort taux de participation à l'enquête de la part de celles-ci.

En termes d'activité, 3 secteurs se distinguent par des proportions de hausses plus importantes que la moyenne:

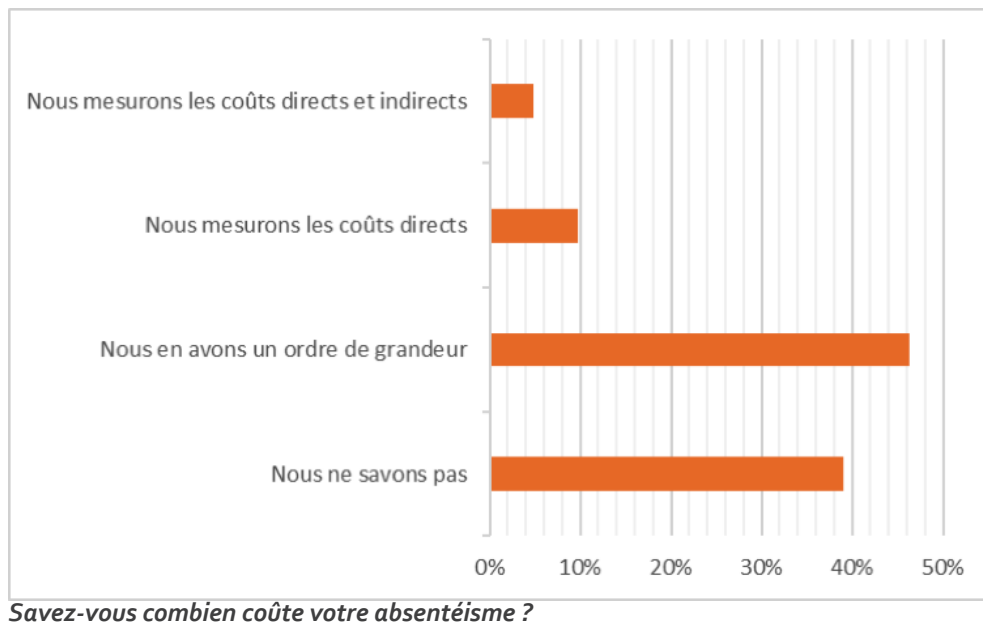
- 64% des entreprises du secteur Transport Logistique ont subi une hausse de l'absentéisme ces 5 dernières années
- 64% des entreprises et organisations du secteur Sanitaire Médico Social ont subi une hausse de l'absentéisme ces 5 dernières années
- 63% des entreprises Commerce Distribution ont subi une hausse de l'absentéisme ces 5 dernières années

Ces taux supérieurs à la moyenne recueillie (57%) font aussi écho à la plus forte participation des entreprises de ces secteurs à l'enquête 2017. La problématique de l'absentéisme est donc particulièrement prégnante dans ces secteurs.

b. Les coûts de l'absentéisme

Le nombre d'entreprises ayant réussi à réduire leur absentéisme au cours de ces 5 dernières années n'est que 1 sur 5. Ce constat d'échec provient de la complexité de cette problématique multifactorielle, face à laquelle les directions, en particuliers les DRH, n'ont pas les outils et expertises appropriés et ne sont pas accompagnées. Ce manque d'accompagnement, d'outils et de démarche est en particulier lié au fait que l'absentéisme n'est vu que comme une problématique RH jusqu'à l'atteinte d'un seuil critique organisationnel. Un levier pour que les directions générales et financières soient également motrices pour

combattre cette problématique consiste à quantifier les coûts. Les charges en milliers ou millions d'euros rendent tangibles un phénomène quotidien diffus et permettent de déterminer un retour sur investissement pour les actions de gestion et de prévention de l'absentéisme. Malheureusement, l'enquête 2017 montre que seulement 5% des entreprises mesurent l'ensemble des coûts (directs et indirects) lié à l'absentéisme. 85% des entreprises n'ont pas d'indicateurs financiers liés à l'absentéisme, qui permettent pourtant un point de jonction DRH/DAF/DG.



c. Les conséquences de l'absentéisme

Pour pallier aux absences, les entreprises ayant répondu à l'enquête 2017 ont recours à plusieurs dispositifs :

Répartition de la charge de travail parmi les salariés présents	61%
Heures supplémentaires	58%
Interim	52%
C.D.D.	46%
Réduction des horaires/de la production/ du service	7%
Rien (charge de travail mise en attente du retour du salarié)	12%

Comment pallier l'absentéisme ?

Ces moyens de pallier à l'absentéisme ne s'excluent pas et des entreprises ont recours simultanément à plusieurs méthodes, en particulier selon les durées des absences.

Ceci explique que la somme des pourcentages dans le graphique ci-dessus dépasse le nombre de 100.

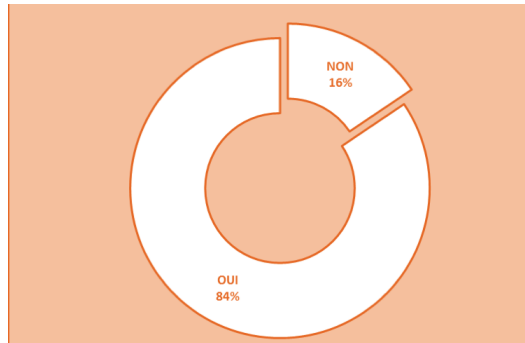
61% d'entreprises laissent le surcroît de travail engendré par l'absentéisme absorbé par les collaborateurs présents, générant là le cercle vicieux décrit lors des précédentes enquêtes, à savoir une charge de travail croissante qui entraîne une réaction en chaîne d'absentéismes.

Plus consternant encore, dans 12% d'entre elles, le collaborateur sait que lors de son retour, la charge de travail qui l'attend sera augmenté conséquemment à son absence ! Après une maladie qui a fragilisé l'organisme ou un événement familial grave, on peut comprendre que le salarié « se hâte lentement » pour reprendre son poste.

Les possibilités d'optimisation et de (re)mise à plat de l'organisation au travail sont donc encore loin d'être épuisées au sein des entreprises ...

Combattre son absentéisme

a. Combattez-vous votre absentéisme ?



Avez-vous mis en place des actions pour réduire l'absentéisme ?

Seulement 16% des entreprises ne mettent en place aucune action pour réduire l'absentéisme, résultat pourtant largement supérieur par rapport aux enquêtes précédentes (8% en 2014, 6% en 2015-2016). Cette hausse est-elle liée à un basculement vers la fatalité ou à cause des nombreuses réformes et chantiers impératifs

légalement (DSN, DUP,...) que les DRH ont dû mener en 2016 ?

L'enquête en 2018 permettra d'apporter des éléments de réponse même si nous constatons sur le terrain que la 2e acception est bien présente.

Aucune action	16%
1 action	15%
2 actions	20%
3 actions	24%
4 actions	15%
5 actions et plus	10%

Combien d'actions avez-vous mis en place ?

La majorité des entreprises (69%) a mis en place au moins deux actions de réduction de l'absentéisme, ce qui suppose la nécessité d'un schéma cohérent.

La part d'entreprises « multi-actions » ayant augmenté est en relation avec la baisse des entreprises ayant subi une hausse de l'absentéisme : dans les 2 cas, nous retrouvons les niveaux obtenus en 2013 et 2014.

En résumé, un peu moins d'entreprises ont mis en place des actions pour réduire leur absentéisme mais celles qui ont agi l'ont fait avec des actions multiples, ce qui s'avère plus efficace par rapport à la problématique multifactorielle qu'est l'absentéisme. La prise de conscience de la complexité de l'absentéisme et des solutions à apporter semble donc progresser.

b. Les mesures mises en place pour réduire l'absentéisme

Si la contre-visite médicale reste la mesure la plus courante dans les réponses à la question « que faites-vous pour réduire l'absentéisme ? », la

proportion d'entreprises l'utilisant a fortement chuté, de 73% en 2016 à 49% en 2017.

Contre-visites médicales	49%
Entretien de ré-accueil	41%
Primes d'assiduité/Intéressement lié à l'absentéisme	39%
Formation Management	24%
Plan de prévention RPS	22%
Appel à un ergonome	15%
Plan de prévention TMS	15%
Démarche SQVT	10%
Autre	2%

Que faites-vous pour réduire l'absentéisme ?

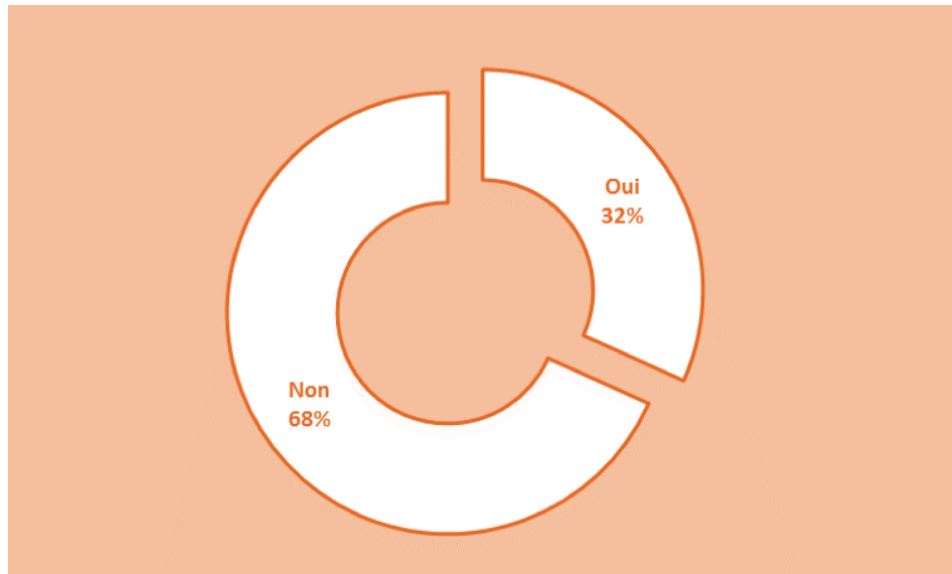
L'entretien de ré-accueil se maintient en seconde place, en proportion équivalente à l'année dernière (41% Vs 38%).

La mesure de type « carotte financière » est, elle, en hausse. Conséquence indirecte de la reprise économique qui a libéré des budgets de masse salariale à cet effet ? Il est encore trop tôt pour l'affirmer mais nous ne pouvons qu'être étonnés devant ce genre de mesure, questionnable en termes de sens et d'efficacité. La formation en management continue pour sa part sa décrue (de 49% en 2014 à 35% en 2015-2016 et maintenant 24%). Cela nous semble dommageable car même si une formation initiale en management a eu lieu, un rafraîchissement des connaissances et une remise en question de la mise en œuvre

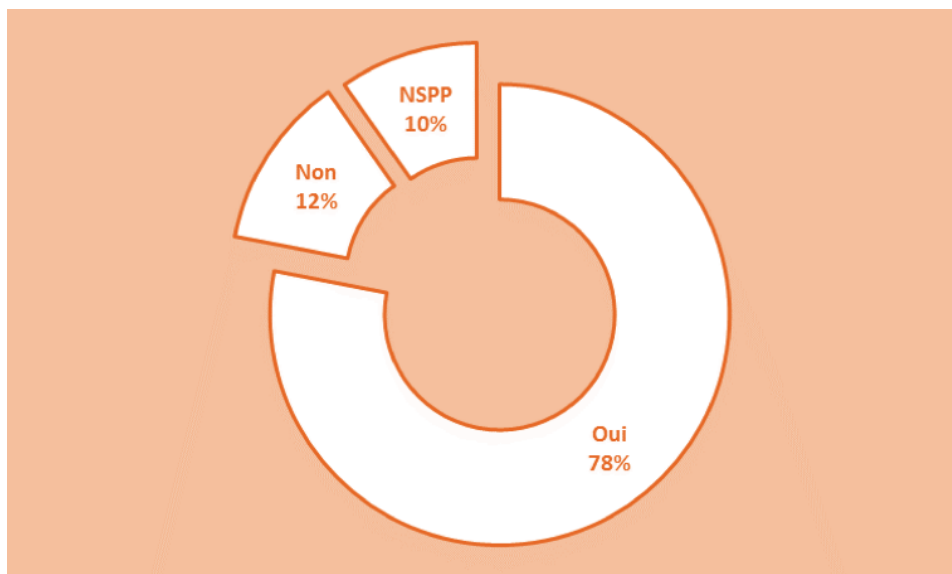
quotidienne des pratiques de management constituent un levier efficace non seulement sur l'absentéisme mais aussi dans d'autres domaines RH et organisationnels.

Un point notable de cette enquête 2017 est la percée de la mise en place d'une démarche SQVT (Santé Qualité de Vie au Travail) pour, entre autres, réduire l'absentéisme. Les obligations de la loi Rebsamen quant à la QVT ne sont pas étrangères à cette multiplication par 5 des entreprises mettant en place une démarche SQVT par rapport aux résultats de 2014. Face à une problématique multifactorielle comme l'absentéisme, une démarche SQVT bien menée donc cohérente et adaptée à l'organisation du travail montre des gains conséquents pour réduire, entre autres, l'absentéisme.

Communiquer sur l'absentéisme



Avez-vous l'occasion d'échanger avec d'autres entreprises sur l'absentéisme ?



Seriez-vous intéressés par des événements d'échange sur l'absentéisme ?

Le contraste entre les réponses à ces deux questions, entre d'une part les échanges qui ne se font pas et d'autre part le besoin de référentiel, de benchmark est particulièrement flagrant.

Comme souligné précédemment, face à la complexité de l'absentéisme, les DRH recherchent de l'information et celle-ci est lacunaire, en particulier de la part des organismes publics (CNAM, DARES), quelques entreprises, en particulier organismes de

protection sociale, commencent à partager les données de leurs clients.

Ainsi, le besoin d'un référentiel collectif sur les pratiques de gestion des entreprises, collectivités locales et établissements face à l'absentéisme se trouve conforté par ce manque d'informations et ce besoin d'échanges. Des événements (rencontres, tables rondes, conférences) sont d'ores et déjà prévues en 2018 par l'association Référentiel de l'Absentéisme.

Conclusion

Cette enquête 2017 du Référentiel de l'Absentéisme apporte un éclairage sur les pratiques de gestion autour de cette problématique, en particulier dans les PME et ETI mais aussi avec une préoccupation croissante des grandes entreprises.

Ressentie par de nombreux intervenants sur le terrain, l'évolution à la hausse de l'absentéisme depuis 5 ans est confirmée par une majorité de répondants, même si cette hausse est plus mesurée, effet indirect de la faible reprise économique.

Des secteurs d'activité sont particulièrement concernés, ce qui interroge sur l'organisation et le contexte du travail dans ces secteurs. L'exemple de la santé avec la pénurie de personnel est malheureusement une illustration marquante de la réaction en chaîne générée par le surcroît d'activité absorbé par les salariés présents.

Pour une minorité d'entreprises, la faible reprise économique semble avoir libéré un peu de marge en termes de budget RH mais malheureusement c'est souvent une mesure à

l'efficacité discutable, prime ou intéressement lié à l'absentéisme, qui a été mise en œuvre.

Au contraire, un accompagnement dans une démarche cohérente avec des actions multiples et adaptées permet d'apporter expertise et outils à des Directions dont le besoin d'information face à la complexité de l'absentéisme est massif. La montée en puissance des démarches Santé Qualité de Vie au Travail corrobore ce besoin de solutions face à une problématique croissante.

Face à ce besoin d'échanges, de comparaisons, de benchmarks, l'association Référentiel de l'Absentéisme met à disposition de tous chaque année son livre blanc résultat de l'enquête annuel et organise des événements en collaboration avec des associations et syndicats professionnels.

Nous remercions les personnes qui ont répondu à cette enquête 2017 et les encourageons à répondre à l'enquête 2018 qui sera en ligne sur le site du Référentiel de l'Absentéisme à partir du 15 janvier 2018.

www.referentiel-absenteisme.fr

Merci à nos partenaires :



Contact :

Gurvan COLLIN
g.collin@referentiel-absenteisme.fr
06.28.69.40.82

Référentiel de l'absentéisme - 2017
contact@referentiel-absenteisme.fr