

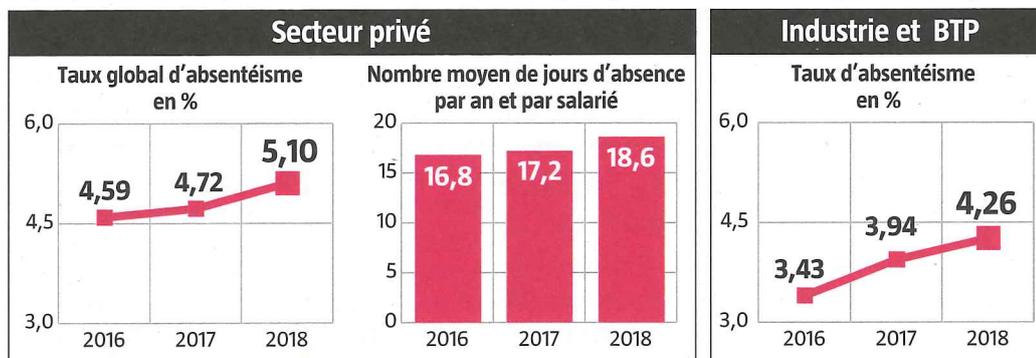
# Prévention

## Des solutions pour contrer l'absentéisme

Les entreprises qui ne font pas d'effort pour améliorer la qualité de vie au travail de leurs salariés voient souvent leur taux d'absentéisme augmenter. État des lieux, et exemples de solutions.

### En France, l'absentéisme en entreprise progresse

Depuis plusieurs années, le taux d'absentéisme dans les entreprises, tous secteurs confondus, ne cesse d'augmenter.



Source : Onzième édition du baromètre de l'absentéisme et de l'engagement d'Ayiming-Kantar TNS, réalisé en partenariat avec AG2R La Mondiale, auprès de 46 615 entreprises du secteur privé employant plus de 2,2 millions de salariés.

### Cinq bonnes pratiques identifiées pour réduire l'absentéisme

- 1 • Cultiver le sentiment d'appartenance collective
- 2 • Établir un diagnostic partagé avec les équipes
- 3 • Prioriser les chantiers selon les symptômes identifiés
- 4 • Organiser les temps d'échange dans l'entreprise
- 5 • Travailler sur les postures managériales

Source : Artesial, Aract (association pour l'amélioration des conditions de travail) des Pays de la Loire, Ligeriia (association régionale des entreprises alimentaires des Pays de la Loire).

**P**roblématique répandue et partagée par de nombreuses entreprises, l'absentéisme progresse chaque année depuis 1974, dans tous les secteurs d'activité. Selon le baromètre 2018 d'Ayiming-Kantar TNS (voir infographie), son taux global, tous secteurs confondus, aurait augmenté de 8 % entre 2017 et 2018, passant de 4,72 à 5,1 %, ce qui représente une moyenne de 18,6 jours d'absence par an et par salarié. « Cette progression

est deux fois plus importante que sur les deux années précédentes », souligne l'enquête. Dans le secteur industriel, le baromètre montre un taux moins élevé, à 4,26 % en 2018, « mais en agroalimentaire, il serait en moyenne plutôt autour de 7 %, avec des pics à 15 % dans les entreprises où l'environnement de travail est particulièrement exigeant, et où aucune démarche d'amélioration significative n'a été mise en place », alerte le cabinet Artesial,

spécialisé dans la performance industrielle. Dans une étude de 2018 sur le coût caché de l'absentéisme au travail, l'Institut Sapiens rappelle cependant que 2 à 2,5 % des arrêts seraient incompressibles, et liés, par exemple, aux épidémies de grippe et aux congés maternité. Autre phénomène pointé par l'enquête Ayiming : les arrêts de plus de 90 jours, qualifiés de longue durée, prennent une ampleur inédite, avec une hausse de 10 %

en 2018, toutes catégories d'âges confondues. « Le vieillissement de la population active, mais surtout la part croissante des arrêts longue durée chez les 40 ans et moins (+23 %) font que ce phénomène est amené à s'accroître si les entreprises n'agissent pas davantage, note l'étude. Dès lors, les absences de longue durée représentent un sujet de société. »

#### Agir en entreprise

Bien que la question ne soit pas forcément facile à aborder en groupe, car personne n'a vraiment envie d'exposer ce problème, souvent lié à des conditions de travail dégradées, une quinzaine d'IAA se sont réunies pour trouver ensemble des solutions. C'est Artesial, en partenariat avec l'Aract (association pour l'amélioration des conditions de travail) des Pays de la Loire et le réseau Ligeriia (association régionale des entreprises alimentaires des Pays de la Loire), qui a créé ce cercle d'entreprises volontaires, afin qu'elles partagent leur situation, leurs questions et leurs bonnes pratiques. « Cinq rencontres ont réuni une trentaine de dirigeants et responsables opérationnels, qui ont réalisé un vrai travail collaboratif, indique Thomas Descamps, consultant chez Artesial et animateur du Cercle sur l'absentéisme. Nous avons recueilli les témoignages de chacun sur les démarches menées et les résultats

## DIAGNOSTIC

**CAROLE GUÉRIN**, RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES CHEZ EUROPE SNACKS FRANCE

### « Nous utilisons un jeu de cartes pour animer des groupes de travail »

« Lorsque nous avons rejoint le Cercle des IAA sur l'absentéisme, début 2018, nous nous sommes rendu compte que le taux moyen d'absentéisme de 8 %, sur nos quatre sites français de production de gâteaux apéritif, était comparable à celui de nos collègues. L'intérêt était de voir comment ces derniers géraient cette question et de trouver des leviers d'action. En Vendée, le marché de l'emploi est très dynamique, il est

parfois difficile de trouver de la main-d'œuvre. Il est alors important de travailler à l'amélioration des conditions de travail.

À la suite des rencontres, un membre de notre CHSCT a décidé d'utiliser le jeu Managinnov, proposé par l'Anact, pour organiser des débats dans notre principale usine, qui compte 200 salariés.



Il s'agit d'un jeu de plateau qui permet d'appréhender de façon ludique les questions de management. Tous les sujets y sont évoqués, l'organisation du travail, les 3x8, la pénibilité des tâches... Quatre groupes de huit personnes volontaires, issues de tous les services, ont cherché des solutions concrètes et opérationnelles à un ou

deux problèmes choisis. Ce jeu est un outil intéressant pour travailler collectivement. Il donne un cadre pour que chacun puisse s'exprimer et permet d'ouvrir le débat.

Aujourd'hui, nous devons définir le top 3 des problématiques remontées grâce à ces groupes et mettre en œuvre des actions pour améliorer la qualité de vie au travail sur nos quatre sites. Nous verrons si cela permet de réduire le taux d'absentéisme. »

obtenus ou pas. Nous avons également fait intervenir d'autres professionnels, afin de bénéficier de leurs retours d'expérience sur la pénibilité du travail, les pratiques de co-développement entre managers ou le fonctionnement des organisations responsabilisantes. Au final, nous avons rédigé neuf fiches outils sur les thèmes abordés comme, par exemple, l'établissement d'un diagnostic partagé, la prévention des risques liés à l'activité physique ou l'accueil d'un salarié de retour après une absence. »

#### Combien ça coûte ?

Si les entreprises savent que l'absentéisme leur fait perdre de l'argent, il est très compliqué pour elles de savoir combien. « Nous n'avons jamais voulu chiffrer ce coût, car il y a tellement de paramètres qui entrent >>>

**Des solutions naturelles pour un futur sain et durable**

Réduisez le sucre ajouté, la teneur en sel, en matière grasse et en lactose grâce à nos gammes de cultures et enzymes.

Renforcer la sécurité alimentaire de vos produits avec nos solutions d'ingrédients pour la bioprotection.

Optez pour des solutions naturelles avec notre palette de colorants.

Consultez notre site [www.chr-hansen.com](http://www.chr-hansen.com) pour en savoir plus

**CHR HANSEN**

*Improving food & health*

**Chr. Hansen France SAS**, Route d'Aulnay BP64  
91292 Arpajon Cedex France  
Tél. : +33169883636

en jeu, que le résultat trouvé ne correspondrait peut-être pas à la réalité », témoigne Alexandra Bachelier, RRH des Œufs Geslin, à Chauché (Vendée).

### « Coûts cachés »

L'institut Sapiens évalue les pertes de valeurs annuelles provoquées par l'absentéisme, en France, à près de 108 milliards d'euros. Ces « coûts cachés », comme les nomment certains chercheurs, sont dus pour 70 % à des non-productions – car le travail des absents n'est ni réalisé, ni compensé –, pour 5 % à des surtemps – les présents prenant en charge une partie du travail des absents, au détriment du leur ou de leurs conditions de travail –, et pour 25 % à des sursalaires qui correspondent à la fraction de salaire versée aux absents pour le maintien de leur rémunération. Le coût caché par actif employé et par an serait ainsi de 3 521 € dans le secteur privé.

Pour avoir une idée plus fine de ce que représentent ces pertes, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) a publié, en juin dernier, le guide Diagnostic Perfécosanté, pour aider les entreprises à mesurer l'impact financier, en euros et en équivalent temps plein, des accidents du travail, des maladies professionnelles, du turnover et des départs non souhaités, ainsi que du coût de leur régulation (heures sup', CDD, intérim, formation de nouveaux embauchés). L'Anact indique que le diagnostic s'établit sur une année calendaire et qu'une journée suffit pour le calculer. L'agence précise aussi qu'il ne s'agit que d'une estimation, et qu'elle ne tient pas compte de tous les coûts indirects. Dès lors, il faudra peut-être inclure le temps passé par l'employé chargé de recruter les intérimaires pour les remplacements, et les pénalités éventuelles pour les retards de livraison aux clients.

FLORENCE JACQUEMOUD

### ACTIONS CORRECTIVES



LES ŒUFS GESLIN

ALEXANDRA BACHELIER, RESPONSABLE RH CHEZ LES ŒUFS GESLIN

## « Grâce à un plan d'actions ciblé, nous avons limité la hausse de l'absentéisme »

« Notre entreprise compte 100 salariés sur

l'activité de transformation et conditionnement d'ovoproduits, dont 80 en production. Nous avons souhaité travailler sur l'absentéisme car nous savons que cela a un fort impact sur la désorganisation des services, le recrutement et la formation de nouveaux personnels, la démotivation, les coûts de gestion... Nous avons tout d'abord réalisé un diagnostic pour avoir une vision précise des absences par type d'arrêt de travail, mais aussi par service, par

horaires travaillés et par ancienneté sur les postes. Cet état de lieux, indispensable pour pouvoir imaginer des solutions efficaces, a été présenté aux élus de l'entreprise (délégués du personnel et CHSCT), accompagné de pistes potentielles d'explications, et un plan d'actions a été décidé.

Nous avons par exemple constaté que les accidents du travail les plus nombreux étaient liés à des glissades sur sol humide. Nous avons alors acheté des bottes antidérapantes pour tous, ce qui a mis fin à ces accidents. D'autres actions ont visé à diminuer la

pénibilité aux postes de travail grâce à de nouveaux équipements, comme des engins de manutention qui permettent la mise à hauteur, équipés d'un bras préhenseur pour limiter le port de charges. Nous avons aussi supprimé le travail en 3x8 et nous sommes passés en 2x8 avec une équipe de nuit fixe. Ces aménagements ont permis de limiter la hausse de l'absentéisme dû aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, qui comptent pour 1,7 % des absences. En revanche, l'impact sur les arrêts maladie, qui représentent 6 % des absences, est moindre. »

## Bonduelle propose un entretien de réaccueil systématique

« À la suite des ateliers organisés par Artesial et l'Aract, Bonduelle a entièrement repensé et réorganisé ses entretiens de réaccueil, sur son site de Genas, dans le Rhône, où sont élaborés légumes de quatrième gamme et produits traiteurs. « Depuis l'automne 2018, chaque manager rencontre systématiquement les salariés de son équipe qui ont été absents plus de trois semaines, pour savoir dans quel état d'esprit ils reviennent et quels aménagements de poste et d'horaires peuvent être réalisés, pour qu'ils reprennent le travail dans de bonnes conditions, détaille Laurence Dechenaux, responsable RH. Ils font un point sur les actualités de l'entreprise et les changements d'organisation. Un bilan est ensuite réalisé quinze jours après pour voir si des réaménagements sont nécessaires ». « Ces entretiens montrent aux personnes qui reviennent qu'elles comptent pour l'entreprise, qu'on a de la considération pour elles et que, quand elles sont absentes, le fonctionnement du site s'en ressent », complète Benjamin Doyer, responsable production.



Laurence Dechenaux, RRH usine de Genas, Benjamin Doyer, responsable production usine de Genas et Sylvain Antonot, DRH Fresh France (de g. à d.)

« Les 25 encadrants de l'usine ont été formés au réaccueil, qui s'effectue également avec les personnes qui font l'objet d'absences perlées, afin de savoir pourquoi elles sont régulièrement arrêtées. Un an après, le bilan est très positif. La récurrence des rechutes est désormais très faible, notamment parce que les salariés se sentent à nouveau impliqués dans la vie de l'entreprise. Les responsables du site ont également travaillé sur les aménagements de postes pour réduire les TMS (troubles musculosquelettiques), ont formé les managers à détecter les risques psychosociaux, et font débiter les équipes à 6 h au lieu de 5 h dès que c'est possible, afin de réduire la fatigue.

« Des séances d'ostéopathie sont par ailleurs proposées deux fois par mois, la salle de pause a été entièrement refaite et un jardin partagé a été créé, ce qui a notablement amélioré la qualité de vie au travail. Entre juillet 2017 et juillet 2019, l'absentéisme a ainsi été réduit de 30 %, passant de 9 à 6,2 %.