

FICHE 4.6 : Les dysfonctionnements sociaux classiques dans l'entreprise

Un dysfonctionnement social est une **perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation**, perturbation expliquée en partie par une modification du comportement des salariés.

L'absentéisme, du turnover, les accidents du travail et bien sûr les conflits sociaux traduisent indéniablement la présence de dysfonctionnements au sein d'une organisation :

- Ils perturbent la production et l'organisation du travail.
- Ils témoignent d'un comportement socioculturel de refus provisoire du travail.

Il n'existe **pas de normes objectives pour étudier les impacts de ces dysfonctionnements** sur le fonctionnement de l'entreprise et sur les pratiques de GRH : à titre d'exemple, on ne peut pas comparer le taux d'absentéisme d'une unité de sidérurgie avec celui d'une entreprise du secteur tertiaire !

4.6.1 L'absentéisme

I - Définition et mesure :

Pour diagnostiquer l'absentéisme, il faut se baser non pas sur l'ensemble des absences, mais sur celles relevant du fonctionnement inhabituel de l'organisation (ignorer **les absences normales ne générant pas de dysfonctionnement, et considérer les absences anormales perturbatrices**).

- **Différents types d'absence :**
 - absence pour maladie,
 - congé maternité (pré et post-natal inclus),
 - arrêt pour accident de trajet,
 - congés de formation,
 - us et coutumes (carnaval, fête patronale...),
 - absences conventionnelles (délégations...),
 - absences autorisées,
 - absences non autorisées,
 - absence de « présents non actif », (l'absence d'un manager perturbe complètement les membres de son équipe).
- **Les 8 causes recensées de l'absentéisme :**
 - le **sexe** (les femmes sont davantage absentes que les hommes)
 - l'**âge** (les jeunes sont plus souvent absents mais sur de courtes périodes, inversement les salariés âgés s'absentent peu souvent mais pour de longues périodes)
 - la **région** (taux d'absence important pour l'industrie dans le Nord, et pour l'administration dans le Sud par exemple)
 - les **jours de la semaine** (absences marquées le lundi et vendredi)
 - la **saison** (absences marquées en janvier, février, mars puis décembre)
 - la **taille de l'établissement** (plus elle est importante, plus il y a d'absentéisme)
 - le **secteur d'activité** (surtout la production automobile, la transformation des métaux et le textile)
 - la **qualification des salariés** (plus elle est importante, moins les absences sont fréquentes)
- **Mesure :**

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Heures d'absence}}{\text{Heures théoriques de travail}}$$

(pendant une période P
souvent égale à 1 mois)

Attention, les *heures d'absences* comprennent les absences : maladie, maternité, accidents du travail et maladies professionnelles, accidents de trajet, autorisation de la hiérarchies pour visites médicales, convocations officielles, et toutes les formes d'absences non autorisées.

- Ce taux d'absentéisme peut être affiné pour améliorer le diagnostic : **analyse de l'absentéisme par âge, sexe, classifications, ancienneté, établissement, niveau de responsabilité (...)**.

- Il peut également servir de base au calcul de **l'absentéisme longue durée (>15 jours), courte durée (<3jours), et la fréquence des absences**.

NB : Il y a presque autant de façons de mesurer l'absentéisme qu'il y a d'établissements. L'essentiel est de maintenir la même méthode au fil des mois et années.

Le taux moyen d'absentéisme observé en France est de 6%. En deçà de 5%, c'est un bon résultat pour l'entreprise, par contre au-delà de 8 à 10% il est recommandé de procéder à des analyses et mettre en place des actions. Toute augmentation brutale est à surveiller.

II – Coût de l'absentéisme :

Toute absence entraîne des coûts supplémentaires :

- Un **coût de perturbation** (manques à gagner, pertes de production, accroissement des délais de production...)
- Un **coût de régulation** (mesures pour pallier les absences, appel à des intérimaires, heures supplémentaires).

4.6.2 Le turnover

I - Définition et mesure :

Le turnover est la **rotation du personnel** d'une entreprise, c'est-à-dire le **nombre de départs vers l'extérieur** (+ rotation interne pour les grandes entreprises).

Dans le cadre de sa GRH, l'entreprise doit définir ses choix en terme de turnover : un **taux de turnover élevé ne constitue pas forcément un dysfonctionnement coûteux** et peut présenter des **avantages** :

- limiter l'augmentation de la masse salariale due au vieillissement du personnel (effet noria)
- assurer un flot continu de nouveaux entrants (sang neuf pour l'entreprise)
- extérioriser les promotions

Toutefois le turnover représente souvent un coût caché et ignoré, qui mérite pourtant d'être maîtrisé.

• Différents types de départ

- Du fait de l'entreprise (manque d'aptitude, sanction, licenciement pour raisons économiques...)
- Du fait du salarié (non maîtrisable par l'entreprise=maladie, accident, mariage, grossesse, déménagement, retraite, décès) (maîtrisable = rémunération, horaires et conditions de travail, promotion...)
- Raisons inconnues

• Causes

Pour connaître les causes de départs propres à chaque entreprise (problèmes d'intégration des nouveaux, problèmes locaux de relations sociales, d'environnement, de conditions de travail...), deux moyens sont faciles à mettre en place :

- Enquêtes ponctuelles : interview sur les motivations de départ de l'ensemble des salariés quittant l'entreprise.
- Questionnaires permanents envoyé à chaque salarié quittant l'entreprise (taux de retour élevé).

• Mesure

- principal indicateur : le taux de rotation global (de turnover)

$$\text{taux de turnover} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année N}}{\text{Nombre de collaborateurs au 1}^{\circ} \text{ janvier de l'année N}}$$

- **taux de rotation par sous- population** (selon les catégories de personnel : ouvriers, employés cadres / population administrative, commerciale, technique / par unité géographique / par sexe, âge, ancienneté...)
- **taux de stabilité du personnel**

II – Coût du turnover :

Face au départ, l'entreprise peut décider de :

- ne pas remplacer
- de remplacer (sans ou avec modification de contenu de poste)

Le remplacement d'un salarié entraîne une cascade de coûts :

Coût de recrutement + coût de formation + coût de mouvements entraînés par le remplacement + coût de la courbe d'apprentissage + coût de trésorerie du départ + gain ou perte en salaire.

4.6.3 Les accidents du travail

I - Définition et mesure :

Les accidents du travail sont bien des dysfonctionnements sociaux : ils entraînent une perturbation et reflètent le mauvais état du système social de l'organisation.

- **Différents types d'accidents**

Il faut distinguer :

- accidents du travail (survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne salarié ou travaillant pour un employeur)
- accident avec arrêt (interruption de travail d'un jour complet)
- accident grave (attribution d'une rente d'incapacité, ou décès)
- accident dans le travail
- accident de trajet

- **Causes**

- existence de produits dangereux
- utilisation de machines et équipements
- mise en œuvre de processus de production
- activité des salariés elle-même

- **Mesure**

Les **taux de fréquence et de gravité des accidents** doivent englober les accidents **corporels** (même bénins n'entraînant pas d'arrêt de travail) et les accidents **matériels**.

Des statistiques complémentaires peuvent porter sur les personnes concernées (âge, sexe, formation sécurité reçue, accidents antérieurs...) et sur les circonstances (heure, date, jour, mois, saison, régime de travail...). Ces **analyses fines** sont très **utiles sur le plan de la prévention**.

II – Coût des accidents du travail :

- Coûts directs des accidents

- coût de perturbation (interruption de l'activité de l'accidenté, remise au travail difficile, perturbation des autres salariés, temps passé pour l'enquête, détérioration du climat et donc conflits...)
- coût de régulation (frais des services de médecine préventive et curative, remplacement du salarié accidenté...)

- Coûts indirects

Le respect de la sécurité représente des enjeux financiers, les **unités à fort risque** étant fortement pénalisées dans la **fixation des cotisations versées par l'entreprise**.

4.7 : Les conflits sociaux : le dysfonctionnement social par excellence

4.7.1 Le social, un sujet sensible et médiatisé

Les entreprises doivent désormais tenir compte de **leur image sociale** qui fait l'objet d'une **attention particulière à la fois des médias et de la société civile**.

A titre d'exemple, lors d'une restructuration, les médias se concentrent aussitôt sur le bénéfice dégagé par l'entreprise, propagent une image de suppression massive d'emplois, favorisent l'apparition de conflits et occultent la nature des mesures de reclassement entreprises au bénéfice des salariés.

Un véritable problème de communication intervient.

L'anticipation des conflits et de l'écho qui pourrait s'en suivre fait donc désormais partie des priorités de la DRH.

4.7.2 Définition et mesure des conflits

Les conflits traduisent **l'existence de relations antagonistes** entre deux ou plusieurs unités d'action. Cela suppose la **recherche d'un armistice social par le biais de la négociation**. Toute organisation vit normalement en étant d'armistice, c'est-à-dire de conflit provisoirement suspendu.

A la **rupture de l'armistice**, c'est la **crise** qui peut prendre la forme d'une **grève** : il y a alors **cessation collective complète et concentrée du travail en vue de faire aboutir les revendications professionnelles**.

- **Différentes formes de conflits**
 - **conflit individuel** (oppositions entre salariés pour motifs psychologiques : perturbations mineures),
 - **conflit organisationnel** (2 individus, ou 2 ou plusieurs groupes mis en cause : services, départements, usines... L'exercice du pouvoir est discuté),
 - **conflit collectif** (opposition de catégories et classes sociales : conflit classique entre apporteurs de capitaux et apporteurs de travail).

- **Mesure de la conflictualité**

- **Indicateurs de crise**

Outre la grève, il existe des indicateurs de crise significatifs de rapports sociaux dégradés :

- multiplication des incidents de production et de direction (erreurs, pannes...),
- augmentation du nombre d'accidents du travail,
- accroissement des signes de revendication (pétitions, revendications des délégués du personnel...),
- élévation des autres indicateurs de dysfonctionnements : turnover, absentéisme...

- **La grève**

L'indicateur le plus classique pour mesurer un conflit social reste le taux de propension à la grève :

$$\text{Taux de propension} = \frac{\text{Nombre de journées perdues pour fait de grève}}{\text{Nombre de salariés de l'établissement touché par la grève}}$$

On peut aussi calculer l'intensité conflictuelle (=nombre de jours perdus/ nombre de grévistes)

4.7.3 Coût d'un conflit social

La grève est évidemment coûteuse, et tout conflit pénalise l'organisation qui le supporte.

Les coûts les plus directs et aisément quantifiables sont :

- Les pertes de production (exprimées soit en CA soit en marges perdues)
- Les pertes de clientèle (départs de clients pour d'autres fournisseurs)
- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit (constitution de stocks excédentaires, mise au chômage technique, appel à la sous-traitance...)
- Coûts de maintien de la structure physique et humaine (même si la production est complètement paralysée, les charges demeurent : amortissements, charges salariales, abonnements...)
- Dégradation du climat social (les déséquilibres sociaux peuvent persister après la reprise du travail)

AHMED HAMAMA

<http://upspeed.org/index.php/-cours-ista/58-exposes.html>