

---

# DIAGNOSTIC PERFÉCOSANTÉ

---

## Absentéisme, turn-over, sinistralité : estimez vos coûts

---

Juin 2019

<b>Introduction</b> .....	03
Pourquoi faire le diagnostic Perfécosanté ?	
Comment est conçu le diagnostic Perfécosanté ?	
De quels éléments ai-je besoin pour faire le diagnostic ?	
<b>La méthode : estimer les coûts liés aux conditions de travail dégradées</b> .....	05
<b>1. Les coûts liés aux perturbations</b>	
a) Absentéisme	
b) Sinistralité	
c) Turn-over et départs non souhaités	
<b>2. Les coûts liés aux régulations</b>	
a) Le recours aux CDD	
b) Le recours à l'intérim	
c) Les heures supplémentaires	
d) Intégration et adaptation	
<b>Synthèse des coûts</b> .....	12



# INTRODUCTION

## Pourquoi faire le diagnostic Perfécosanté ?

Il y a de nombreuses manières de définir et de concevoir la performance des entreprises : performance économique, satisfaction des clients, respect des délais, satisfaction des collaborateurs, capacités d'innovation, etc. Avec cette diversité de conceptions, il est difficile d'établir clairement les liens entre la santé au travail et la performance.

Il existe cependant des méthodes pour réfléchir à la dimension économique des problèmes liés à la santé au travail des collaborateurs. Avant de s'intéresser à la question du retour sur investissement des démarches de prévention ou d'amélioration des conditions de travail, il peut être notamment pertinent de regarder les coûts que représentent pour l'entreprise les phénomènes liés à des conditions de travail dégradées et à l'état de santé des collaborateurs.

Le diagnostic Perfécosanté permet en effet d'estimer le coût que représentent l'absentéisme, le turn-over et la sinistralité. Il ne s'agit pas de faire un calcul précis mais de faire une estimation globale relativement rapide et à partir de données facilement accessibles. Bien souvent ces coûts, qui peuvent être importants, ne sont pas connus ou ne sont pas partagés. Leur chiffrage est pourtant susceptible de fournir des arguments solides aux décideurs (direction, CA, investisseurs) pour agir en faveur de la prévention et de la santé au travail. Le diagnostic Perfécosanté permet aussi de traduire ces coûts en nombre d'« Équivalent temps Plein », c'est-à-dire en nombre de personnes à temps complet que l'entreprise pourrait embaucher avec la somme de ces coûts. Cette conversion donne du relief à la dimension économique et peut conduire à s'interroger sur les choix en matière de gestion des ressources humaines.

Il peut être utilisé par tout acteur d'entreprise qui se pose des questions sur la dimension économique de la santé au travail et qui voudrait disposer d'arguments pour faire évoluer les pratiques de prévention et de gestion des ressources humaines. Le résultat du diagnostic est un support d'aide à la décision, il ne permet pas à lui seul de dégager des pistes d'action ni de comprendre les causes des problèmes identifiés. D'autres actions devront compléter le diagnostic si l'entreprise souhaite s'engager dans une démarche d'amélioration des conditions de travail.

## Comment est conçu le diagnostic Perfécosanté ?

Les conditions de travail et les choix organisationnels peuvent provoquer des perturbations de différentes natures :

- des Accidents du travail et des Maladies professionnelles
- de l'absentéisme lié à la démotivation, la pénibilité et l'usure professionnelle
- du Turn-over lié à des départs non souhaités.

Il s'agit dans un premier temps d'estimer les coûts de ces perturbations : maintien de salaire et cotisation AT/MP.

Pour faire face à ces perturbations, l'entreprise met en place des régulations qui peuvent aussi représenter des surcoûts :

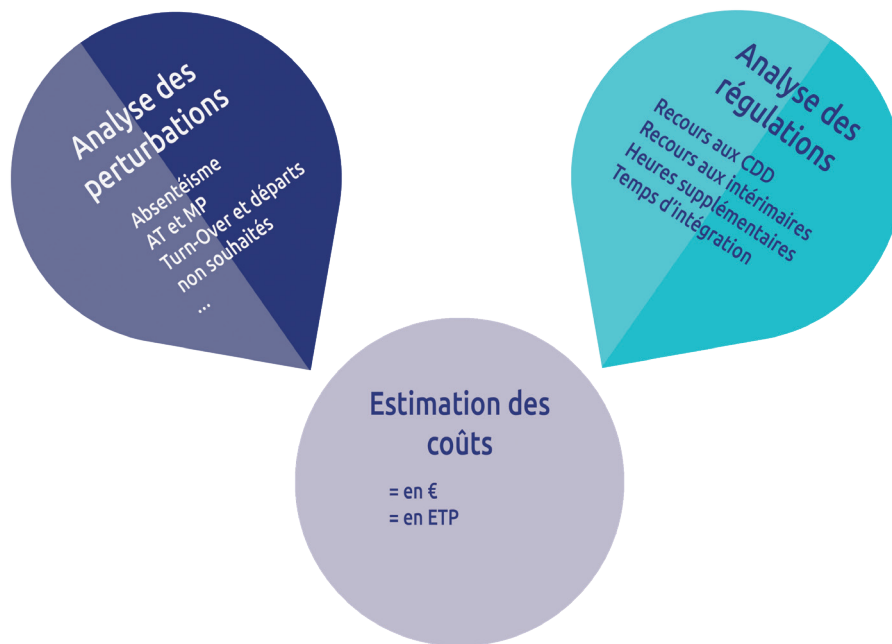
- Pour remplacer les absents :
  - recours aux heures supplémentaires ;

- recours au CDD ;
- recours à l'intérim.

- Pour remplacer les départs non souhaités :
  - Formation de nouveaux embauchés.

Dans un deuxième temps, il s'agit donc de calculer les surcoûts (par rapport un salarié embauché en CDI) liés à ces régulations.

Les coûts et surcoûts sont ensuite additionnés et convertis en ETP.



## De quels éléments ai-je besoin pour faire le diagnostic ?

Il est assez simple à mettre en œuvre mais nécessite d'avoir des données précises normalement assez facilement accessibles :

- La somme des montants versés au titre du maintien de salaire pour couvrir les périodes de carence et/ou en complément des indemnités journalières prévues par la sécurité sociale
- Le taux de cotisation AT/MP
- La masse salariale
- La somme des salaires bruts versés aux salariés en CDD
- Le taux de facturation horaire des intérimaires
- Le nombre d'heures réalisées par des intérimaires
- Le nombre d'heures supplémentaires et leur taux de majoration
- Le salaire brut chargé moyen d'un salarié

**!** L'analyse des données se fait sur une année calendaire et sur un périmètre déterminé à l'avance : service, métier, établissement ou ensemble de l'entreprise. Il faut faire attention à bien circonscrire les coûts pour l'année et le périmètre sélectionnés.

## QUELQUES PRÉCAUTIONS

- Le chiffrage des coûts liés aux perturbations et régulations est une estimation réalisée sur la base d'éléments facilement accessibles. Il s'agit de donner des ordres de grandeur, d'autres analyses plus fines seraient nécessaires pour évaluer une estimation financière plus précise. Il donne généralement lieu à des estimations basses dans la mesure où les coûts indirects ne sont pas pris en compte (par exemple, le temps passés à effectuer un nouveau recrutement).
- Il faut être prudent sur les interprétations : cet exercice ne vise pas à remettre en cause par exemple le recours à l'intérim ou aux embauches en CDD sous prétexte que leur coût est élevé, mais à réévaluer la pertinence de choix faits par l'entreprise. Certaines ont en effet le réflexe de faire appel à de l'intérim pour gérer l'absentéisme sans en mesurer le coût réel, se privant d'une réflexion sur les autres leviers d'action, par exemple.
- Il est préférable de calculer l'ensemble de ces coûts potentiels (pour les 7 axes) sans sélectionner a priori ceux qui seraient directement liés aux conditions de travail. Cela permet d'interroger certains choix de gestion RH qui peuvent être coûteux pour l'entreprise. Bien entendu ce premier diagnostic doit être discuté et affiné. Il est évident que toutes les absences et tous les départs ne sont pas liés aux conditions de travail dégradées. Il est possible dans un second temps de sélectionner uniquement les coûts qui pourraient être réduits par l'amélioration des conditions de travail, bien que cet exercice soit difficile, tant il est difficile de clarifier les liens entre absences, turn-over et conditions de travail.
- L'argument économique n'est, bien sûr, qu'un argument parmi d'autres. La gravité d'une situation de santé au travail ou la volonté d'améliorer la qualité de vie au travail peuvent justifier dans tous les cas des investissements. Enfin, Il faut se montrer prudent et ne pas faire d'interprétation hâtive sur la base des résultats obtenus, il s'agit d'un premier état des lieux qui pourra être affiné, complété et suivi d'autres diagnostics et analyses plus précises et mieux contextualisés (analyses des situations de travail par exemple).

# LA MÉTHODE : ESTIMER LES COÛTS LIÉS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL

↳ Calculer le salaire brut annuel chargé moyen

Avant de conduire les analyses il faut estimer le salaire brut chargé moyen annuel par salarié en tenant des éventuels abattements de charge sur les salaires les moins élevés. Cette estimation permettra de convertir les coûts des perturbations en Équivalent Temps Plein (ETP), c'est à dire en nombre de personnes que l'entreprise aurait pu embaucher en CDI à temps plein avec la somme correspondante.

Il est possible de définir plusieurs catégories de salaires, par exemple le salaire moyen pour les cadres vs les ouvriers, pour affiner les analyses.

## 1. Les coûts liés aux perturbations

### a. Absentéisme

Les coûts associés à l'absentéisme correspondent au maintien du salaire partiel ou total par l'entreprise en complément des indemnités journalières prévues par la sécurité sociale. Ils dépendent donc de ce qui est prévu dans les accords d'entreprise ou les conventions collectives applicables.

Il faut d'abord bien définir ce qui sera considéré comme relevant de l'absentéisme pour raison de santé. On recommande d'intégrer l'ensemble des arrêts liés à un certificat médical concernant un problème de santé du salarié, y compris les accidents de travail et les maladies professionnelles (ce qui exclut par exemple les absences pour « enfant malade », mais peut inclure les congés pathologiques précédant la maternité). Il semble en revanche peu pertinent de prendre en compte les congés maternité et paternité dont on peut exclure a priori le lien avec les conditions de travail.

#### **Analyse des coûts**

Il faut prendre en compte le complément de salaire versé pour les salariés absents pour raison de santé. Ce complément porte sur le coût du maintien de salaire éventuel pendant la durée de carence ainsi que sur le coût et la durée des indemnités complémentaires à la prise en charge journalière de la sécurité sociale. Le calcul se fait en tenant compte des accords ou de la convention collective applicable s'ils disposent de modalités plus favorables que ce que prévoit la réglementation.

**COÛT ABSENTÉISME = Salaires versés pendant l'absence – indemnités de l'assurance maladie**

N.B. : La plupart des entreprises choisissent la subrogation, c'est à dire qu'elles touchent directement les indemnités journalières de l'assurance maladie et versent aux salariés le complément prévu au titre du maintien de salaire.

↳ Le coût total annuel de l'absentéisme en ETP

Pour traduire ces coûts en Équivalent Temps Plein (ETP) il faut diviser la somme des coûts en € par le salaire moyen annuel brut chargé (dans l'exemple ci-dessous 26 790 €).

### ↳ L'absentéisme en durée ETP

Il est également intéressant de calculer ce que représente l'absentéisme pour raison de santé (y compris les AT/MP<sup>1</sup>) en durée ETP

Dans l'exemple ci-dessous, le nombre total de jours d'absence calendaire est 3068. Il y a donc en moyenne lissée sur l'année 8,4 salariés absents (en ETP) : 3 068 jours d'absences calendaires / 365 jours dans l'année = 8,4.

N.B. : pour faire ce calcul il est aussi possible de multiplier le taux d'absentéisme pour raisons de santé par le nombre d'ETP dans l'entreprise, ce qui aboutit à peu près au même résultat.

### **Synthèse des coûts de l'absentéisme pour raison de santé – exemple dans une entreprise de 180 salariés (168 ETP) :**

1- AT/MP : Accidents du travail et Maladies Professionnelles

	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP	Nombre ETP absents
Absentéisme pour maladie	38 195 €	1,4	8,4
	↓ La somme des compléments de salaire versés aux salariés absents s'élève à 38 195€	↓ Ces 38 195 € correspondent au salaire brut annuel chargé de 1,4 salariés	↓ L'ensemble des absences équivaut à 8,4 salariés absents en permanence toute l'année

## b. Sinistralité

### **Analyse des coûts**

Il faut bien distinguer le montant payé pendant une année au titre des AT/MP d'une part, et le coût des événements AT/MP survenu pendant une année d'autre part. En effet, le taux de cotisation AT/MP est calculé sur la base des événements des années N-2, N-3 et N-4, ce qui veut dire qu'en 2019 le taux sera calculé sur la base des événements survenus en 2015, 2016 et 2017 et non sur les événements de 2018 ou 2019.

Il existe donc 2 façons de calculer le coût de la sinistralité pour une année N :

- MÉTHODE 1 : La plus simple consiste à faire la somme de toutes les cotisations versées lors de l'année, c'est-à-dire en multipliant le taux de cotisation par la masse salariale. Ce taux de cotisation notifié par courrier en début d'année par la Carsat<sup>2</sup> est maintenant disponible sur net-entreprise.fr. Avec cette méthode vous calculez ce que vous payez au titre des AT/MP pendant une année N.

<sup>2</sup>- Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail

- MÉTHODE 2 : L'autre méthode consiste à additionner le coût réel pour les événements de l'année écoulée en prenant en compte le barème des coûts moyens d'incapacités temporaires et permanentes correspondant à votre secteur (CTN) disponibles sur ameli.fr, rubrique « les barèmes ». Cette deuxième formule est plus adaptée s'il y a de grosses variations de la sinistralité et donc des taux de cotisation d'une année sur l'autre. Avec cette méthode, vous calculez ce que coûtent les événements d'une année N et non ce que vous aurez payé au titre des AT/MP au cours de cette même année.

 Cette méthode n'est possible que pour les entreprises soumises à un taux individuel (voir encadré ci-dessous).

### Taux individuel, taux mixte et taux collectif, quels effets sur le taux de cotisation ?

Le calcul du taux de cotisation dépend de la taille de l'entreprise :

- Pour les entreprises de moins de 20 salariés, le taux de cotisation est collectif. Il est fixé annuellement en fonction des statistiques de sinistralité du secteur d'activité.
- Pour les entreprises entre 20 et 149 salariés, le taux de cotisation est mixte. Il dépend à la fois de la sinistralité du secteur d'activité et de l'entreprise. Plus l'effectif de l'entreprise est élevé, plus la tarification est individualisée.
- Pour les entreprises de plus de 150 salariés, le taux de cotisation est individuel. Il dépend directement de la sinistralité du secteur d'activité et de l'entreprise.

Dans tous les cas, toutes les entreprises de – de 3 ans se voient attribuer un taux collectif.

Ainsi, la seconde méthode proposée ne convient qu'aux entreprises de + de 150 salariés bénéficiant d'un taux individuel, puisque dans les deux autres cas la cotisation ne dépendra pas uniquement des événements survenus.

Pour les entreprises soumises au taux collectif et mixte, il est néanmoins possible de bénéficier d'une minoration du taux de cotisation (jusqu'à – 25 %) sous conditions :

- Si l'entreprise a pris des mesures susceptibles de diminuer la fréquence et la gravité des sinistres et a accompli un effort soutenu de prévention.
- Si l'entreprise a très peu d'accidents du travail et de maladies professionnelles.

Il faut s'adresser à la Carsat pour demander à bénéficier de cette minoration.

### *Exemple avec la première formule :*

Si la masse salariale d'une année N s'élève à 3 831 967 € et si le taux de cotisation est de 4,37 %, alors le coût de la cotisation AT/MP sera de  $(3\,831\,967 \times 0,0437) = 167\,457$  €

↳ Pour calculer le coût en ETP, comme pour l'absentéisme, on divise le coût par le salaire moyen annuel brut chargé d'un salarié (dans notre exemple ci-dessous 26 790 €)



	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP
Cotisation AT/MP	167 457 €	6,25
	↓ La somme versée au titre de la cotisation AT/MP s'élève à 167 457 €	↓ Ces 167 457 € correspondent au salaire brut annuel chargé de 6,25 salariés

Le coût des cotisations AT/MP s'élève à 167 457 € soit 6,25 ETP.

### c. Turn-over et départs non souhaités

Il s'agit d'un indicateur de perturbation pour lequel on ne peut pas calculer de coûts réels (hors éventuelles indemnités de licenciement). Les coûts de remplacement liés aux turn-over et aux départs non souhaités sont pris en compte dans les surcoûts liés à la régulation (voir 2.d Intégration et adaptation). Il est néanmoins possible de les analyser en regardant les motifs de départs et les activités dans lesquels il y a le plus de turn-over.

## 2. Les coûts liés aux régulations

Il s'agit d'estimer le surcoût pour l'entreprise comparativement à une situation où il n'y aurait pas de recours au CDD, à l'intérim, aux heures supplémentaires pour remplacer les absents, ni d'embauches pour remplacer les départs non souhaités.

Dans un premier temps, il est préférable de calculer l'ensemble de ces coûts potentiels (pour les 4 modalités de régulations) sans sélectionner a priori ceux qui seraient directement liés aux conditions de travail. Cela permet d'interroger certains choix de gestion RH qui peuvent être coûteux pour l'entreprise. Il est possible dans un second temps de sélectionner les coûts qui pourraient être réduits par l'amélioration des conditions de travail, et d'y associer des pistes d'actions.

### a. Le recours aux CDD

#### **Analyse des coûts**

Il s'agit d'analyser le surcoût que représentent les CDD par rapport à des salariés embauchés en CDI.

Il faut prendre la somme des salaires bruts chargés des CDD et calculer le montant que représentent les primes de précarité (10 % de la somme). Il faut ensuite ajouter ces deux montants (salaires bruts chargés + prime de précarité) et calculer l'indemnité compensatrice de congés payés (10 % de la somme des deux montants).

Par exemple, si les salaires bruts chargés des CDD (SB) sont estimés à 484 034 €, les coûts liés à la prime de précarité de 10 % et à l'indemnité compensatrice de congés payés<sup>3</sup> (CP), s'élèvent à :

- Prime de précarité (PP) = SB x 0,1 = 48 403 €
- Indemnités compensatrices de CP = (SB + PP) x 0,1 = 53 243 €

TOTAL = 48 403 € + 53 243 € = 101 646 €

Le surcoût par rapport à des personnes embauchées au même salaire en CDI s'élève donc à 101 646 €.

N.B. : Ne sont pas pris en compte dans ce calcul des coûts :

- les temps administratifs (réalisation des contrats) ;
- les temps d'intégration / formation.

<sup>3</sup>-, Cette prime n'est pas payée si le salarié embauché en CDD a pu prendre ses congés avant la fin de son contrat.

	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP
Recours CDD	101 646 €	3,8

↓

La somme versée au titre des primes de précarité et des indemnités compensatrices de congés payés s'élève à 101 646 €

↓

Ces 101 646 € correspondent au salaire brut annuel chargé de 3,8 salariés

## b. Le recours à l'intérim

### **Analyse des coûts**

On analyse ici le surcoût que représente l'intérim par rapport à des salariés embauchés en CDI.

N.B. : le calcul des surcoûts liés à l'intérim est parfois difficile car ils n'apparaissent pas dans les fichiers de données du personnel.

Il faut prendre le taux de facturation horaire des intérimaires et le rapporter au taux horaire chargé des salariés de l'entreprise exerçant les mêmes activités que les intérimaires. Il faut ensuite multiplier la différence par le nombre d'heures d'intérim réalisées.

Par exemple si le taux horaire intérim est de 17,08 €, et que le taux horaire chargé de l'entreprise est de 13,50 €, alors le surcoût sera de 3,58 € par heure. Pour 33 000 heures d'intérim, cela représente un surcoût de (33 000 x 3,58) soit 118 140 €.

	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP
Recours à l'intérim	118 140 €	4,4

↓

Le surcoût horaire des salariés embauchés en Interim représente 118 140 €

Ces 118 140 € correspondent au salaire brut annuel chargé de 4,4 salariés

### c. Les heures supplémentaires

#### **Analyse des coûts**

Pour calculer le surcoût lié aux heures supplémentaires, il faut prendre 25 % ou 50 % du salaire horaire brut chargé moyen (ou moins en cas d'accord d'entreprise spécifique), et le multiplier par le nombre d'heures supplémentaires réalisées correspondant au taux.

Par exemple, si le salaire brut chargé est de 15 €/heure, on va trouver avec l'exemple ci-dessous :

Service	Effectif	Nombre HS 25%	Nombre HS 50%
Achat	25	$1\ 250 \times (15 \times 0,25) = 4\ 687,5 \text{ €}$	0
Supports SI	36	0	0
Comptabilité	21	$1\ 430 \times (15 \times 0,25) = 5\ 362,5 \text{ €}$	$465 \times (15 \times 0,5) = 3\ 487,5 \text{ €}$
Production	117	$1\ 100 \times (15 \times 0,25) = 4\ 125 \text{ €}$	$223 \times (15 \times 0,5) = 1\ 672,5 \text{ €}$
<b>Total</b>	-	<b>14 175 €</b>	<b>5 160 €</b>

	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP
Recours heures supplémentaires	19 335 €	0,7

↓

Le surcoût lié aux heures supplémentaires représentent 19 335 €

Ces 19 335 € correspondent au salaire brut annuel chargé de 0,7 salariés

## d. Intégration et adaptation

Enfin, il est possible d'estimer le coût lié à l'intégration et l'adaptation de nouveaux embauchés, notamment s'il y a beaucoup de départs non souhaités. Il est normal pour une entreprise de prendre le temps d'embaucher et d'intégrer de nouveaux collaborateurs, néanmoins ces temps d'intégration peuvent être un coût pour l'entreprise s'ils sont liés à des départs non souhaités liés à un manque d'attractivité de l'entreprise ou à des conditions de travail dégradées.

### **Analyse des coûts**

Il faut définir différentes phases pendant lesquelles on estime que le nouvel arrivant a un temps improductif lié à son apprentissage. La durée de ces phases est spécifique à chaque entreprise. Attention, pour estimer les durée d'apprentissage et les temps improductifs, il est nécessaire de se renseigner auprès des managers des services concernés, car ils peuvent être beaucoup plus importants que ceux imaginés.

Par exemple, pour l'embauche d'un salarié, on peut considérer qu'il est moins productif de 50 % le premier mois puis de 30 % pour les 2 mois suivants.

Si le salaire mensuel brut chargé est de 2 500 €, le coût sera de  $2\,500 \times 0,5 + (2\,500 \times 2 \times 0,3)$  soit 2 750 €, sans prendre en compte les frais administratifs et les coûts de recrutement. Si 20 nouvelles personnes sont embauchées chaque année pour pallier aux départs non souhaités, les coûts associés seront estimés à  $2\,750 \text{ €} \times 20 = 55\,000 \text{ €}$

	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP
Intégration et adaptation	55 000 €	2

↓

Le surcoût lié aux temps improductifs des nouveaux embauchés représentent 55 000 €

↓

Ces 55 000 € correspondent au salaire brut annuel chargé de 2 salariés

# SYNTHÈSE DES COÛTS

Il est possible de rassembler l'ensemble des coûts dans un tableau synthétique :

Exemple dans une entreprise de 180 salariés :

	Estimation des coûts	Estimation des coûts en ETP	Nombre ETP absents
<b>Perturbations</b>			
Absentéisme pour maladie (dont AT/MP)	38 195 €	1,4	8,4
Côtisation AT/MP	167 457 €	6,3	
Sous-total	205 652 €	7,7	

<b>Régulations</b>			
CDD	101 646 €	3,8	
Interim	118 140 €	4,4	
Heures supp.	19 335 €	0,7	
Intégration et adaptation	55 000 €	2	
Sous-total	294 121 €	10,9	

<b>Total</b>	<b>499 773 €</b>	<b>18,6</b>	<b>8,4</b>
--------------	------------------	-------------	------------

↓  
L'ensemble des coûts liés aux perturbations et des surcoûts liés aux régulations s'élèvent à 499 773 €

↓  
L'ensemble des coûts liés aux perturbations et des surcoûts liés aux régulations correspondent aux salaires bruts chargés de 18,6 personnes à temps plein

↓  
L'ensemble des absences équivaut à 8,4 salariés absents en permanence toute l'année.