Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Discriminations : 7 salariés sur 10 considèrent que leur entreprise n’agit pas assez



Qu’il s’agisse du poids, du style vestimentaire, de la couleur ou de la coupe de cheveux, ou encore d’un maquillage jugé trop prononcé, les discriminations liées à l’apparence physique sont souvent sous-estimées en entreprise. Pourtant, l’apparence physique et vestimentaire

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

figure parmi les 25 critères de discrimination interdits par la loi et a un impact réel dans le monde professionnel. C'est dans ce contexte que le groupe Apicil, un des groupes leader de la protection sociale et patrimoniale en France, publie les résultats de la cinquième édition de son baromètre « Les Français et l'inclusion », réalisée avec Opinion way, avec un focus cette année sur les discriminations liées à l'apparence physique en entreprise.

« Cette année, les Français se montrent plus critiques quant à l'état de l'inclusion dans la société, soulignant l'omniprésence des discriminations, notamment celles liées à l'origine, au handicap et à l'apparence physique, souligne Philippe Barret, directeur général du groupe Apicil. Tous les acteurs de la société sont appelés à agir contre ces inégalités. L'action des pouvoirs publics est vivement critiquée dans un contexte de fortes attentes sur le sujet. Ce constat est d'autant plus marqué chez les jeunes, qui restent les plus concernés par les questions d'inclusion, perçoivent davantage les discriminations, et réclament un engagement fort de la part des entreprises.



> « Dans le monde professionnel, les discriminations liées à l'apparence physique et à la tenue vestimentaire sont souvent ignorées. »
>
> *Philippe Barret, directeur général du groupe Apicil*

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

« Dans le monde professionnel, les discriminations liées à l'apparence physique et à la tenue vestimentaire sont souvent ignorées, poursuit-il. Or, l'aspect extérieur de chacun joue un rôle déterminant dans le parcours professionnel, influençant le recrutement, 'l'onboarding' et l'évolution de carrière. Les organisations doivent donc s'emparer de ce sujet et sensibiliser leurs collaborateurs. En montrant l'exemple, elles ouvriront la voie à une société plus inclusive ».

L'état de la société française en matière d'inclusion

1043 personnes

Le concept d'inclusion s'oppose à la discrimination et donne une place à chaque individu dans la société, quelles que soient ses caractéristiques (genre, culture, origines, religion, handicap, niveau social, etc.).

Q. Diriez-vous qu'aujourd'hui la société française est une société inclusive ?

	% Total	SEXE		ÂGE					STATUT		
		Homme	Femme	18-24 ans	25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans	65 ans et plus	CSP +	CSP -	Inactif
Sous-total Oui	**58%**	**63%**	**54%**	**60%**	**58%**	**56%**	**57%**	**61%**	**62%**	**54%**	**58%**
...Oui, tout à fait	*12%*	*13%*	*10%*	*18%*	*9%*	*10%*	*12%*	*12%*	*13%*	*9%*	*13%*
...Oui, plutôt	*46%*	*50%*	*44%*	*42%*	*49%*	*46%*	*45%*	*49%*	*49%*	*45%*	*45%*
Sous-total Non	**42%**	**37%**	**46%**	**40%**	**42%**	**44%**	**42%**	**39%**	**38%**	**45%**	**42%**
...Non, plutôt pas	*34%*	*29%*	*37%*	*33%*	*33%*	*34%*	*35%*	*32%*	*29%*	*35%*	*35%*
...Non, pas du tout	*8%*	*8%*	*9%*	*7%*	*9%*	*10%*	*7%*	*7%*	*9%*	*10%*	*7%*

Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

L'ensemble des acteurs de la société doit agir en faveur de l'inclusion alors que les discriminations persistent

58% des Français considèrent que la société française est inclusive, en recul de 5 points par rapport à 2024 où ce sentiment avait atteint un niveau record de 63%. Ce déclin est particulièrement marqué chez les jeunes de moins de 35 ans (59%, -8 points), et encore plus chez les 18-24 ans (60%, -14 points). Par ailleurs, les hommes sont de nouveau plus nombreux à estimer que la société française est inclusive (63%, -5 points) par rapport aux femmes (54%, -5 points).

Ce constat s'accompagne d'une baisse de l'intérêt des Français vis-à-vis de l'inclusion même s'il reste fort : 50% d'entre eux se disent concernés par l'inclusion (-6 points), et 64% déclarent agir au quotidien pour lutter contre les discriminations (-2 points). Les plus jeunes demeurent plus sensibles à l'inclusion (62%, -4 points) que leurs aînés (42%, -7 points).

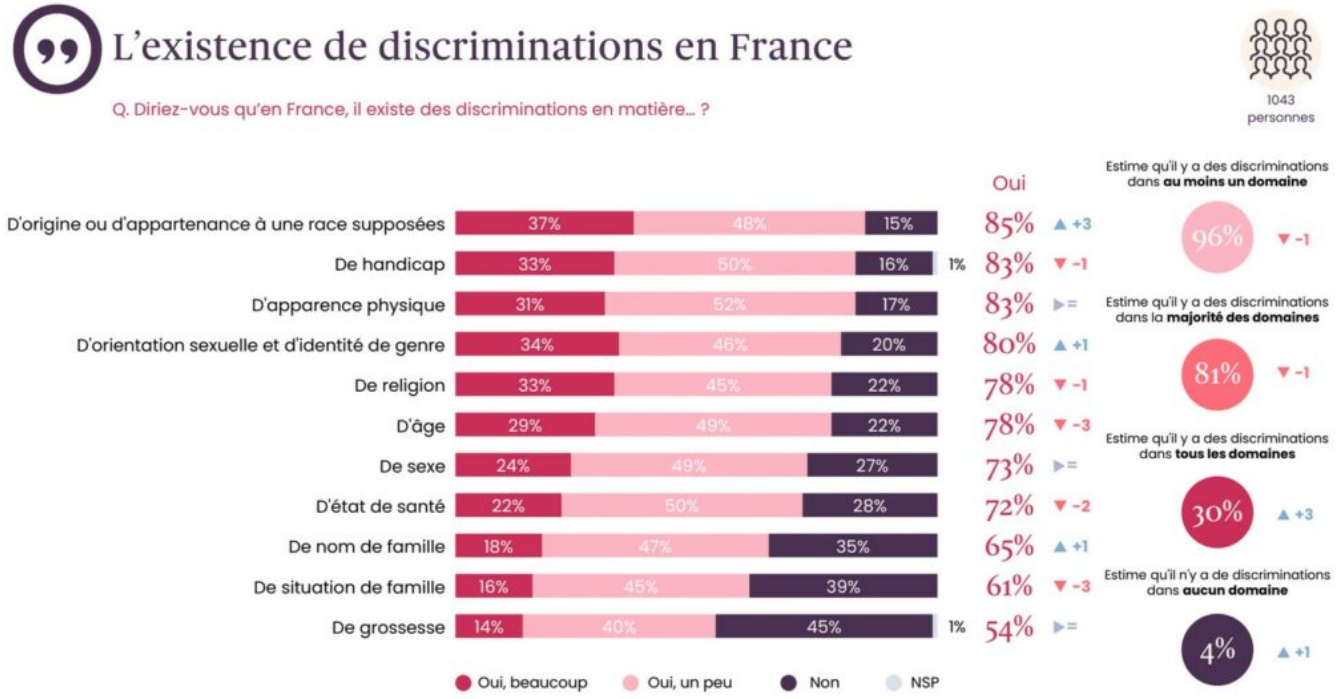
Le recul de l'inclusion perçu au sein de la société française va de pair avec une perception croissante des discriminations. Un Français sur trois (30%) affirme qu'il existe des discriminations dans tous les domaines testés, soit une hausse de 3 points par rapport à 2024. Ce sont les personnes âgées de moins

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

de 35 ans (39%) et les femmes (36%) qui perçoivent le plus de discriminations. L'origine ou la race supposée (85%, +3 points), le handicap (83%, -1 point) et l'apparence physique (83%, stable) sont les formes de discrimination les plus relevées par les Français.

Face à la prégnance des discriminations, tous les acteurs de la société sont appelés à agir. Pour les Français, ceux qui ont un rôle à jouer en matière d'inclusion sont : les citoyens (91%), les pouvoirs publics (89%), les écoles (88%) et les entreprises (87%, dont 91% des moins de 35 ans). En revanche, pour seulement un Français sur deux (54%), les pouvoirs publics agissent suffisamment pour favoriser l'inclusion dans la société française. L'engagement de l'école (63%), de la famille (63%) et des associations (72%) est jugé plus positivement, mais leurs actions pourraient être renforcées.



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

Les entreprises doivent poursuivre leur engagement en matière d'inclusion
Si les Français ne sont que 51% à juger les actions des entreprises en faveur de l'inclusion suffisantes, les salariés, quant à eux, ont une perception plus positive. En effet, près des deux tiers (63%, -3 points) estiment appartenir à une entreprise engagée dans une politique d'inclusion pour lutter contre les discriminations, et 75% considèrent qu'elle favorise l'inclusion.

Le déploiement d'une politique d'inclusion au sein des entreprises est d'autant plus essentiel que plus de la moitié des actifs (51%) affirment qu'il s'agit d'un critère important lorsqu'ils postulent un emploi. Cette attente est encore plus marquée chez les salariés de moins de 35 ans (64%), comparé à leurs aînés (44%).

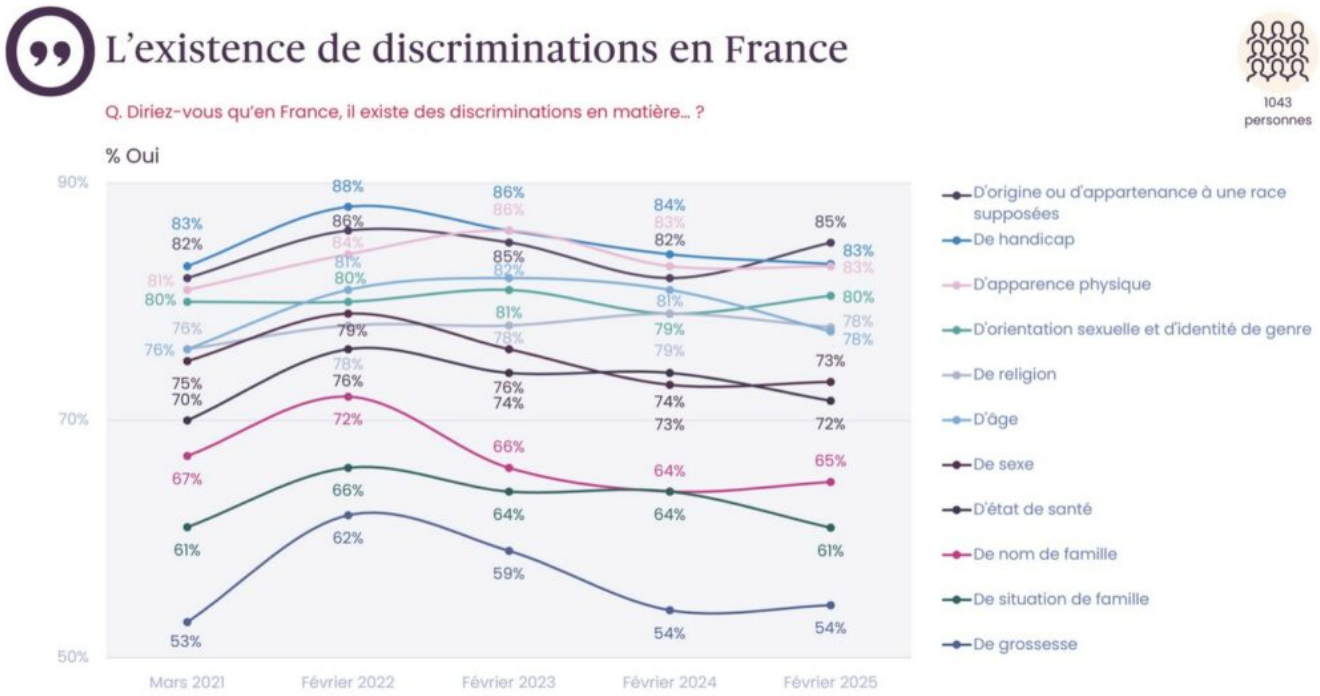
Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839
Pour toujours en savoir plus, lisez **www.echodumardi.com**, le seul média économique 100% Vaucluse habilité à publier les annonces légales, les appels d'offres et les ventes aux enchères !

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Par ailleurs, la décision de certaines entreprises américaines d'abandonner leurs politiques de diversité, équité et inclusion (DEI) influence peu l'opinion des Français : seul un sur trois (37%) pourrait changer d'avis concernant l'inclusion dans les entreprises françaises à la suite de cette décision. Les jeunes de moins de 35 ans sont les plus susceptibles de revoir leur point de vue (52% contre 30% chez ceux plus de 50 ans), soulignant l'importance de poursuivre les efforts de sensibilisation sur l'inclusivité et ses bénéfices.

Pour renforcer l'inclusion au sein des organisations, les Français attendent en priorité des actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors (27%, -2 points), suivies de la sensibilisation de l'ensemble des salariés (26%, +3 points), de l'anonymisation des CV (22%, -2 points), et la création de services dédiés à l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap (20%).



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

Les discriminations liées à l'apparence physique : une réalité bien prégnante en entreprise

Dans un contexte où près des deux tiers des entreprises (64%) n'imposent pas de code vestimentaire, 70% des salariés français considèrent que leur entreprise agit peu pour lutter contre les préjugés liés à l'apparence physique et seuls 43% y ont été sensibilisés.

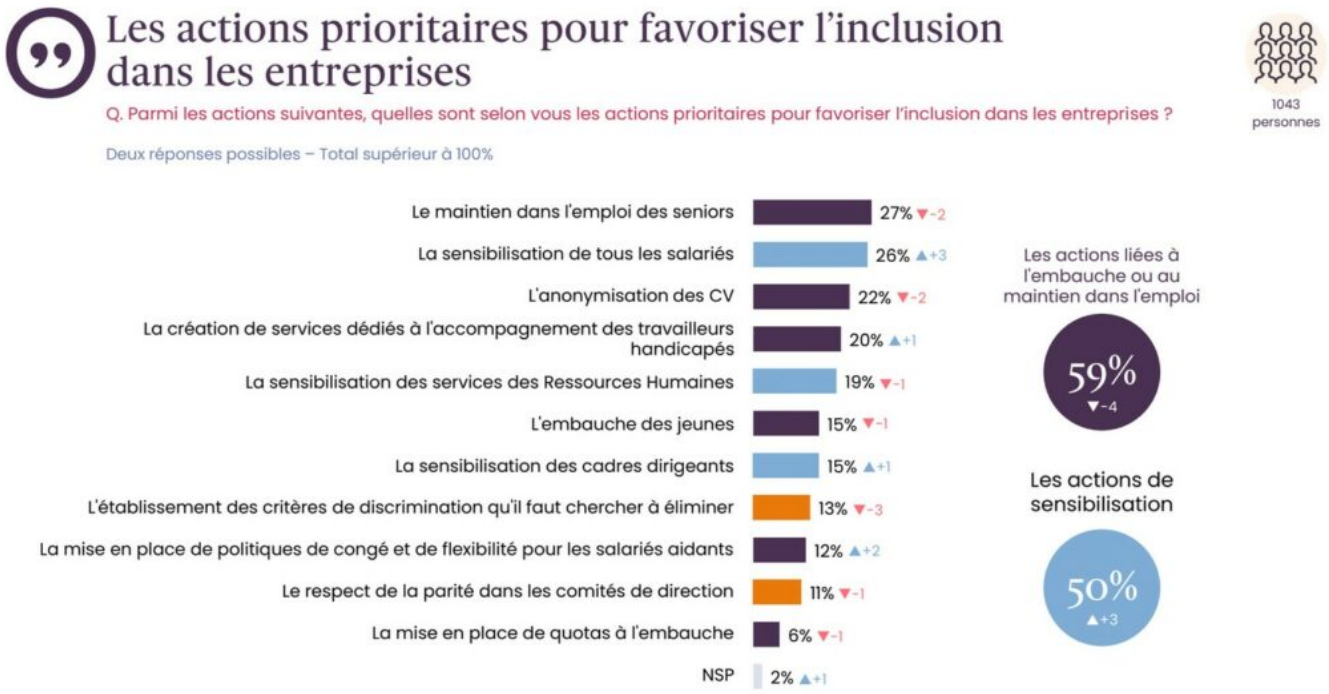
Les préjugés liés à l'apparence physique sont pourtant tenaces dans le monde professionnel : aux yeux de la quasi-totalité des Français (97%), elle exerce une influence sur au moins une étape de la carrière. Ainsi, ils estiment qu'elle joue un rôle primordial dans le recrutement (77%), l'intégration des nouveaux embauchés (71%), l'accès à de nouvelles missions (71%), ainsi que pour les promotions (68%) et les augmentations (54%).

De plus, près de neuf personnes interrogées sur dix (88%) jugent que certaines attitudes ou apparences

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

ne sont pas professionnelles, renforçant les stéréotypes. En tête des critères jugés non professionnels figurent l'attitude corporelle, qu'il s'agisse de la posture ou de la gestuelle (52%, devant les cheveux colorés (51%), les piercings (50%) et les tatouages visibles (42%).
De manière générale, la grande majorité des salariés se sentent à l'aise avec leur physique actuel au sein de leur entreprise (75%) et considèrent pouvoir être eux-mêmes sur leur lieu de travail (72%). Pourtant, conscients de l'importance de l'apparence, ils sont 59% à veiller à leur apparence physique et 58% à leur tenue vestimentaire.



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

De façon plus marquée, près d'un travailleur sur trois (31%) a déjà adapté son apparence à la suite d'une remarque sur son apparence ou sa tenue au sein de son entreprise. Les jeunes salariés sont les plus nombreux à avoir effectué ce changement (44%, contre 18% chez ceux âgés de 50 ans et plus).
Plus que des a priori, un salarié sur trois (32%) a déjà été témoin de discriminations au sein de son entreprise, en raison d'une tenue vestimentaire (26%) ou de l'apparence physique (25%). Un sur quatre (25%) en a même été victime, que ce soit en lien avec sa tenue (20%) ou son apparence physique (20%). Ces discriminations émanent principalement de collègues (52% pour la tenue vestimentaire et 46% pour l'apparence physique). Les jeunes salariés ont davantage été témoins de situations de ce type de discriminations (44%), tout comme ils en ont davantage été victimes (32%).

Ces comportements suscitent de l'inquiétude : près d'un quart des travailleurs (24%) craignent de subir des discriminations au sein de leur entreprise. Sous la pression du regard des autres, 57% des Français seraient prêts à réaliser au moins un ajustement physique pour des raisons professionnelles. Les concessions les plus fréquentes sont le changement du style vestimentaire (37%, dont 17% l'ont déjà fait)

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

et la coupe de cheveux (27%, dont 13% l'ont déjà fait). Près d'un jeune sur trois âgé de 18-24 ans (29%) se dit même prêt à recourir à la médecine esthétique pour des raisons professionnelles, contre seulement 12% de l'ensemble de la population.



> « L'inclusion ne doit pas être un simple affichage, mais une dynamique concrète et continue. »
>
> *Sofiene Chaabani, responsable domaine RH : inclusion, emplois & carrières chez Apicil*

« Les discriminations liées à l'apparence physique et vestimentaire sont bien présentes dans les entreprises, au point que de nombreux salariés seraient prêts à la modifier pour les éviter, complètet Sofiene Chaabani, responsable domaine RH : inclusion, emplois & carrières au sein d'Apicil. Face à cette réalité, les employeurs doivent prendre conscience de leur rôle dans la lutte contre ces discriminations. Au sein du groupe Apicil, notre plan d'actions Diversité inclut des mesures dédiées à l'apparence physique. Nous avons, par exemple, organisé une conférence pour sensibiliser nos collaborateurs a son impact sur la vie professionnelle et personnelle. L'inclusion ne doit pas être un simple affichage, mais une dynamique concrète et continue qui garantit à chacun la possibilité d'évoluer dans un cadre

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

professionnel bienveillant et équitable. »



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

L.G.

Méthodologie
Le baromètre « Inclusion – Le regard des Français sur les discriminations liées à l'apparence physique en entreprise » a été réalisé auprès d'un échantillon représentatif de 1043 Français âgés de 18 ans et plus. L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence. L'échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview). Les interviews ont été réalisées du 19 au 21 février 2025.

Arrêts de travail : les entreprises refusent de

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

subir la hausse de coût



Dès le 1er avril 2025, l'Assurance maladie va réduire de 20% l'indemnisation des arrêts maladie pour les salariés du privé. Les employeurs n'auront pas d'autre choix que d'augmenter leurs versements à ces salariés, qui doivent continuer à percevoir 90% de leur salaire durant leur arrêt. Dans ce contexte, comment les entreprises se battent pour limiter l'addition. Focus avec Spartes*, le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.

D'abord, en refusant les augmentations de tarifs globales que vont vouloir leur imposer les organismes de prévoyance, pour négocier en fonction de leur situation spécifique. Ensuite, en améliorant le taux de recouvrement des indemnités versées par l'Assurance maladie, mais aussi en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, et en faisant jouer leurs droits en tant qu'employeur.
Il fallait trouver des économies, en voilà : désormais, les indemnités versées par l'Assurance maladie aux salariés en arrêt de travail s'élèveront au maximum à 1,4 Smic (2 522€ brut par mois), et non plus à 1,8 Smic, (3 243,24€). Cette réforme, applicable dès le 1er avril 2025, devrait faire économiser 600M€

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

environ à l'Assurance maladie, selon le ministère du Travail.

Côté entreprises, l'addition s'annonce salée : aux termes de la plupart des conventions collectives, les employeurs doivent compléter les indemnités de l'Assurance maladie, pour garantir au moins 90% du salaire à leurs salariés en arrêt de travail. Ils vont donc devoir leur verser plus indemnités complémentaires, pour un surcoût estimé à 800M€, entre la hausse des montants à verser à leurs salariés et celle des cotisations que vont leur réclamer les organismes de prévoyance. « Les entreprises ne sont pas d'accord pour supporter cette nouvelle hausse de charges, explique Sacha Kleynjans Sacha Kleynjans, dirigeant du Pôle Tech du cabinet de conseil Spartes. Nous voyons quelles se mobilisent, en utilisant plusieurs leviers ».

Refuser les hausses de tarif des organismes de prévoyance, et lancer les négociations
Le paiement des indemnités complémentaires peut être pris en charge par les organismes de prévoyance auprès desquels l'entreprise a souscrit un contrat.
« Ces organismes ont déjà prévu d'augmenter leurs tarifs, pour répercuter cette décision de l'Assurance maladie, prévient Sacha Kleynjans. Mais ils vont chercher à imposer des hausses de prix uniformes, sans tenir compte du degré auquel les entreprises sont impactées. Or, ce degré s'avère très variable, en fonction des salaires réels versés par l'entreprise. Nous voyons donc de plus en plus d'entreprises refuser l'augmentation de tarif que son organisme de prévoyance lui annonce. Ensuite, elles analysent finement l'ensemble des rémunérations de ses salariés, pour estimer l'augmentation réelle de ses indemnités complémentaires. Elles possèdent alors les arguments pour engager les négociations avec l'organisme de prévoyance et obtenir un tarif acceptable, correspondant à leur réalité. »

Récupérer 100% des montants dus par l'Assurance maladie
60% des entreprises ont mis en place la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt maladie, puis se font partiellement rembourser par la Sécurité Sociale, qui leur verse les Indemnités Journalières (IJSS) dues au salarié.
Problème : 25% de ces IJSS ne sont jamais versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers par la CPAM… mais aussi à cause d'arrêts déclarés trop tardivement, ou de manière incomplète, par les salariés. Pour améliorer ce taux de recouvrement, les entreprises suivent de plus en plus rigoureusement l'état des paiements effectués par l'Assurance maladie, pour ne laisser aucun dossier en souffrance et s'assurer que les IJSS qui lui sont dues lui sont effectivement versées. Pour être efficace, ce suivi s'accompagne d'une information régulière des salariés, pour leur rappeler leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail.

« Cela permet de fortement réduire le nombre de dossiers bloqués, et d'accélérer le versement des IJSS, affirme Sacha Kleynjans. Cette information peut se décliner sous forme d'affichage dans les locaux ou de réunions explicatives avec les représentants du personnel. Elle permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais aussi de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé ».

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi

Digitaliser la gestion des arrêts de travail, grâce à l'IA
Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, repérer les blocages, relancer la CPAM, et mener dans les délais les actions qui s'imposent pour recouvrer les IJSS… autant de tâches fastidieuses, chronophages et peu valorisantes pour les équipes RH.
« Pour simplifier ce travail, et permettre à ces équipes de dégager du temps pour d'autres missions à plus forte valeur ajoutée, les entreprises adoptent de plus en plus d'outils dédiés, basés sur l'IA, reprend Sacha Kleynjans. Ils permettent de digitaliser la gestion des arrêts de travail, et de réduire de 15% à 20% le temps passé à gérer ces dossiers. Nous proposons un outil de ce type, baptisé Klem. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. »
En améliorant le taux de recouvrement des IJSS, ces outils contribuent également à protéger la trésorerie de l'entreprise.

Faire le point sur ses droits et devoirs en tant qu'employeur
Pour ne pas supporter seules la hausse du coût des arrêts maladie, les employeurs cherchent de plus en plus à faire valoir leurs droits. Ainsi, depuis octobre 2024, le salarié doit informer son employeur du lieu auquel une contre-visite médicale pourra être effectuée. Si l'employeur décide de demander cette visite à l'Assurance-Maladie, il n'a pas à en prévenir le salarié. Si ce dernier ne se soumet pas à cette visite, ou si le médecin conclut à un arrêt injustifié, l'employeur peut suspendre le versement des indemnités complémentaires, et le salarié doit reprendre le travail.

« D'autre part, en tout état de cause, les indemnités complémentaires ne sont dues qu'aux salariés justifiant d'au moins un an d'ancienneté, reprend Sacha Kleynjans, et à condition qu'ils aient déclaré leur arrêt maladie dans les 48 H à l'Assurance maladie. Enfin, la période durant laquelle l'employeur doit verser ces indemnités, et leur montant, dépend de l'ancienneté du salarié. Les employeurs se montrent de plus en plus conscients de ces limites, alors qu'auparavant certains payaient trop, ou trop longtemps. »

Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail
Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de l'allongement de la durée des arrêts de travail, la hausse de leur coût ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs cherchent à dépasser la gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils mettent en place des plans d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers…
« Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées », complète Sacha Kleynjans.
S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème…d'autant que les troubles

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 1 500 clients dans toute la France. L'entreprise emploie 150 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 33M€ en 2024.*

Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi



Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Lutter contre l'absentéisme dans le public, mais aussi dans le privé : le gouvernement et les députés multiplient les propositions pour faire réaliser des économies à l'assurance-maladie. De leur côté, explique Spartes*, le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.les entreprises se mobilisent aussi pour faire baisser le nombre d'arrêts de travail, et limiter le coût qu'il représente pour elles : aujourd'hui, 25% des indemnités qui leur sont dues par la CPAM ne leur sont pas versées, et les arrêts de travail leur coûtent 800 € par salarié et par an.

Le gouvernement l'a annoncé : il projette de réduire l'indemnisation des salariés de la fonction publique, en instaurant deux jours de carence supplémentaires. De leur côté, certains députés veulent également diminuer cette indemnisation pour les salariés du privé, en mettant en place un « jour de carence « d'ordre public », que ni l'employeur ni la CPAM ne pourront indemniser. L'objectif dans les deux cas : soulager les finances de l'Assurance-Maladie, qui a vu le coût des arrêts de travail atteindre près de 17 Mds € au premier semestre 2024.

De leur côté, les entreprises s'organisent pour limiter le nombre et le coût de ces arrêts de travail. Car elles aussi en supportent le coût : celles qui maintiennent le salaire de leurs collaborateurs durant leurs arrêts maladie (60% des entreprises) doivent en théorie percevoir des Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS). Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers par la CPAM. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises. Et, du fait du vieillissement de la population, ce coût devrait encore croître dans le futur.

« De plus en plus d'entreprises nous demandent de les aider à mieux récupérer ces indemnités, témoigne Sacha Kleynjans, directeur du Pôle Tech du cabinet Spartes. L'enjeu devient d'autant plus crucial pour elles que ces IJSS vont sans doute diminuer dans le futur, ce qui les obligera à toujours plus de rigueur pour améliorer leur taux de recouvrement ».

Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est… parce qu'elle ne l'a pas reçu. Parce que le salarié, qui dispose de 48H pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, n'a pas respecté ce délai, ou n'a pas fourni tous les documents, ou encore a omis de signaler la prolongation de son arrêt de travail… les possibilités d'erreur ou d'oubli s'avèrent nombreuses. « Pour les limiter, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions explicatives avec les représentants du personnel, explique Sacha Kleynjans. Cela permet de rappeler aux salariés la politique de leur entreprise en matière d'indemnisation de leurs arrêts maladie, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé ».

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l'entreprise

Suivre de près le traitement des dossiers par les services RH

Recouvrer l'intégralité de ses IJSS implique une gestion rigoureuse du traitement des dossiers : il s'agit de repérer, dès la déclaration de l'arrêt maladie, les erreurs ou incohérences qui pourraient bloquer le traitement du dossier. Puis, à chaque étape, de relancer la CPAM en cas de retard, de blocage ou de remboursement incomplet… le tout avant la fin du délai de prescription : passés 27 mois, les IJSS non perçues s'avèrent définitivement perdues. « Il s'agit de tâches lourdes, chronophages et peu valorisantes pour les équipes RH, reprend Sacha Kleynjans. Il importe donc de motiver ces collaborateurs et de suivre les résultats de leurs actions, en leur donnant de la visibilité, et une reconnaissance, au sein de l'entreprise ».

Digitaliser le suivi pour une meilleure efficacité, et ne plus laisser passer les délais de prescription

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : telles sont les missions que remplit Klem, l'outil dédié créé par Spartes pour digitaliser la gestion des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. Il évite enfin, grâce à un système d'alertes, de ne pas laisser traîner un dossier trop longtemps, et donc d'éviter que les IJSS deviennent irrécupérables.

Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et de la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de l'allongement de la durée des arrêts de travail, la hausse de leur coût ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers… « Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées » affirme Sacha Kleynjans. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème… d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 1 500 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l’entreprise



L’Assurance Maladie vient de le révéler : les arrêts de travail ont vu leur coût bondir de +8,5% au premier semestre 2024. Ce coût se répercute aussi sur les entreprises : celles qui ont mis en place la subrogation peinent de plus en plus à récupérer les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS), qui doivent leur être versées par les organismes sociaux quand elles ont

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

maintenu le salaire de leur collaborateur durant son arrêt de travail. On estime qu'aujourd'hui, 25% de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, ce qui représente pour elles un coût de 800 € par an et par salarié. Comment peuvent-elles limiter ce coût ? D'abord, en améliorant leur taux de recouvrement des IJSS. Ensuite, en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, au cas par cas explique Spartes*, le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.

L'Assurance Maladie a prévenu : son déficit atteindra sans doute les 17 Mds € cette année, principalement du fait de la hausse du nombre et de la durée des arrêts de travail. Le coût de leur indemnisation n'en finit pas de grimper : il a encore progressé de 8,5 % au premier semestre de 2024.
Pour les entreprises aussi, cette évolution représente un coût croissant. 60% d'entre elles ont mis en place le principe de la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt, puis sont remboursées lorsqu'elles perçoivent les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale. Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises.

Comment alors limiter la facture pour les employeurs ? Voici cinq réflexes à adopter.

1. Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés
Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est… parce qu'elle ne l'a pas reçu. Fréquemment, le salarié, qui dispose de 48h pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, ne respecte pas ce délai ou ne fournit pas l'intégralité des informations demandées. « Pour limiter les erreurs et oublis, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions avec les représentants du Personnel, explique Sacha Kleynjans, directeur du Pôle Tech du cabinet Spartes. Cela permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé. »

> « Autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. »

2. Adopter des outils digitaux, basés sur l'IA
Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. C'est en partant de ce constat que Spartes a développé Klem, un outil exclusif de gestion digitalisée des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. « Klem s'inspire directement de notre expertise acquise sur le terrain, précise Sacha Kleynjans. Nous avons, depuis plusieurs années, mis en place pour nos clients une offre d'externalisation de la gestion des IJSS. C'est pour cette raison que nous avons développé, en interne, les fonctionnalités que nous proposons aujourd'hui sous la marque Klem. »

> « L'employeur se doit d'agir rapidement. »

3. Agir rapidement en cas de blocage, et ouvrir les bons canaux de communication

Lorsque le traitement d'un dossier prend du retard, l'employeur se doit d'agir rapidement, et de manière proactive : auprès du salarié, en lui réclamant sans attendre les pièces manquantes, ou auprès de la CPAM, afin d'identifier avec elle les causes du blocage et les actions à mener. Dans les deux cas, la communication doit rester fluide et facile : à l'entreprise de désigner un interlocuteur dédié, qui continue à suivre le dossier jusqu'à la résolution du problème. « Cette rapidité non seulement permet d'augmenter le taux de recouvrement des IJSS, mais aussi d'améliorer les relations entre employeur et salarié, souligne Sacha Kleynjans. Traiter efficacement les arrêts de travail fait partie des éléments qui définissent une marque employeur, et facilite le travail au quotidien. »

> « Mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux. »

4. Tenir compte du délai de prescription

Passé un délai de 27 mois suivant l'absence du salarié, la récupération des sommes dues par la CPAM devient impossible pour l'entreprise. D'où la nécessité, pour elle, de suivre régulièrement l'état d'avancement des dossiers, et de mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux, afin de maximiser ses chances de recouvrement. « Cette prise en compte des délais fait partie des fonctionnalités les plus appréciées de Klem, poursuit Sacha Kleynjans. L'outil permet de prendre en charge immédiatement chaque arrêt de travail. Il permet d'obtenir des résultats beaucoup plus probants qu'une prestation de recouvrement à posteriori, qui ne traite que les arrêts passés, concernant souvent des collaborateurs ayant quitté la société. »

> « Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés. »

5. Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de la progression du SMIC, la hausse du coût des arrêts de travail ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers… Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème… d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 2 000 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Emmanuelle Germani est la nouvelle DRH de KP1

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026



Emmanuelle Germani a été nommée directrice des ressources humaines du groupe avignonnais KP1, spécialiste français de la préfabrication qui fait partie des 200 entreprises françaises leaders de l'innovation en 2024. Elle a succédé à Anne-Marie Champain en avril dernier.

Diplômée d'un Master en Économie et Gestion à l'Université Aix-Marseille et d'un Master en Management des Ressources Humaines à l'IAE Aix-Marseille Graduate School of Management, Emmanuelle Germani rejoint le groupe KP1, basé à Avignon. Elle se définit comme une DRH « multicasquette », aux périmètres élargis à la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) et au pilotage de projets IT. Au cours de sa carrière, elle a évolué dans différents secteurs d'activité, de la mode aux Télécoms, en passant par la publicité ou encore l'Économie Sociale et Solidaire.

« Je remercie les équipes pour leur accueil chaleureux, je suis ravie de m'inscrire dans ce projet enthousiasmant afin de poursuivre une politique RH engagée et porteuse de sens », a déclaré Emmanuelle Germani, qui a été enthousiasmé par la dynamique d'innovation de KP1, qui fait d'ailleurs partie des 200 entreprises françaises leaders de l'innovation en 2024, ainsi que par sa position sur les sujets RSE.

Emmanuelle Germani est également Vice-Présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH) et membre du bureau de l'ANDRH Provence. Elle est aussi membre de la Convention des Entreprises pour

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

le Climat, intervenante au sein du Master RH-RSE d'Aix-Marseille Université, et initiatrice du livre blanc *Les DRH face à l'urgence climatique*.

La vraie théorie du grand remplacement



Si la théorie du grand remplacement, qui consiste à considérer que notre civilisation occidentale va être anéantie par la venue massive de populations non européennes, peut être

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

sujette à controverse, celle qui consiste à remplacer les hommes par des machines, est par contre totalement fondée. Mais la bataille engagée n'est peut-être pas totalement perdue….

Il y a quelques semaines, j'accompagnais un ami pour une radiographie dans un centre d'imagerie médicale à Pertuis. Au lieu d'être accueilli par un hôte ou une hôtesse, c'est à une machine que les patients ont aujourd'hui à faire. Tapez votre nom, introduisez votre carte vital, scannez votre ordonnance… Et en sort un ticket avec un numéro d'ordre qui vous précise également la salle d'attente où vous rendre. Formidable, c'est le progrès. Tant pis pour tous ceux qui ne maîtrisant pas ce genre de machines : personnes âgées ou atteints de handicaps, étrangers… En fait, c'est la double fracture, à celle du poignet[1] pour laquelle vous venez faire une radio s'ajoute celle du numérique !

On ne va pas dans ce genre d'endroit par plaisir

Mais au-delà de cette « nouvelle fracture » c'est surtout la déshumanisation des services qui est à déplorer. C'est d'autant plus dommage de la part d'un centre médical où le service et la prise en charge des patients sont peut-être plus importants qu'ailleurs. On ne va pas dans ce genre d'endroit par plaisir.

Si c'est pour faire une économie de personnel c'est raté, car il faut toujours quelqu'un pour pallier aux éventuels bugs de la machine, remédier à des absences de documents demandés, corriger les fausses manipulations, ou simplement aider ceux qui n'y arrivent pas… En d'autres termes, les hôtes et hôtesses qui étaient au service des patients le sont aujourd'hui à celui de la machine. Cool le progrès !

Dans les grandes surfaces on transforme les caissières ou caissiers en surveillantes ou surveillants

Toujours à la pointe du progrès les grandes surfaces ont transformés, il y a maintenant quelques années certaines de leurs traditionnelles caisses en des systèmes totalement automatisés. Vous y scannez vous-même vos produits et procédez au règlement. Les caissièr(e)s sont alors devenu(e)s des surveillant(e)s et pas uniquement pour pallier aux dysfonctionnements techniques de la machine. Ils doivent surveiller ceux qui oublient de scanner certains produits ou changent les étiquettes… Traquer les fraudeurs ça veut dire gérer des conflits souvent difficiles. C'est un stress important pour des personnels dont ce n'est pas le métier que de fliquer les gens.

Beaucoup regrettent la fin du contact humain

En France, aujourd'hui, 30 % des caisses des hypermarchés sont automatisées, mais elles ne représentent que 10 % du CA. Les consommateurs les boudent. Beaucoup regrettent la fin du contact humain. Nombre d'enseignes font machine arrière ou n'iront pas plus loin dans l'équipement en caisses automatiques. Découverte incroyable on vient de se rendre compte que nous aurions besoin de contacts humains.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

1 : exemple pris pour la démonstration, s'agissant d'une des fractures les plus courantes

---

Fidélisation et recrutement, les deux priorités des RH en 2024



Quel est le moral des professionnels RH ? Comment perçoivent-ils leur métier et son évolution ? Quels sont les sujets qui vont les mobiliser le plus en 2024 ? Les Éditions Tissot et Payfit publient le 7e baromètre 'Les RH au quotidien' réalisé auprès de plus de 900 professionnels des RH. Une édition qui reprend leur pouls dans un contexte économique et social en tension et qui met en lumière leurs deux sujets de mobilisation en 2024 : la fidélisation des salariés et le recrutement de nouveaux talents. Plus que jamais, la dimension humaine du métier des RH va

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

être au cœur de ces enjeux !

Dans un marché très concurrentiel, marqué par des pénuries de talents sur de nombreux métiers, l'heure est à la fidélisation des salariés, anciens ou plus récemment recrutés. Près des 2/3 des RH (64 %), + 12 points par rapport à 2023, pensent que ce sera LE sujet phare de l'année et prévoient d'intensifier leurs actions pour retenir leurs talents.

Le recrutement va également continuer d'occuper une place prépondérante dans le quotidien de ces professionnels, même si 59% des RH le placent en seconde position de leurs priorités 2024 (-7 points par rapport à 2023).

Pour répondre à ce double enjeu, dans ce contexte inflationniste, la politique de rémunération des salariés devient un levier central de fidélisation et de recrutement. Près d'1 RH sur 2 (45%) a travaillé sur une politique salariale plus attractive.

Rémunération et qualité de vie au travail, au cœur des attentes des salariés

Les RH perçoivent une pression croissante des salariés pour engager des actions sur la qualité de vie au travail (71%) et la rémunération (64%) : +15 points par rapport à 2022 !

- Si, en 2023, l'hybridation du travail était au cœur de la stratégie de recrutement et de fidélisation, en 2024, 60% des répondants affirment que la politique de télétravail n'a pas évolué dans leur entreprise. 21% des professionnels RH déclarent même qu'elle est devenue plus flexible. Certaines entreprises ont néanmoins fait marche arrière : pour 13%, la politique de télétravail est aujourd'hui moins flexible et une ultra minorité (6%) l'a même totalement supprimée.
- Le sujet de la revalorisation des salaires est plus que jamais d'actualité. Les RH s'attendent à consacrer en 2024 davantage de temps aux négociations et revalorisations salariales. Des augmentations individuelles (62%) plus que collectives (41%) sont projetées dans un grand nombre d'entreprises interrogées. 40% des RH misent sur les primes individuelles et 34% sur des rémunérations additionnelles de type intéressement, participation ou encore épargne salariale.

Et dans ce contexte, comment se portent nos RH en 2024 ?

RH : la dimension humaine du métier plus que jamais au cœur des motivations

« Un métier passion, prenant et enrichissant qui évolue continuellement », déclare un des répondants. L'engouement pour le métier ne faiblit pas puisque 71% des RH se voient toujours exercer cette profession dans 10 ans. Et que plus de 9 sur 10 se sentent utiles dans leur mission et y trouvent du sens au quotidien.

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

À ce titre, concilier les attentes des salariés avec celles de la direction constitue la principale source de satisfaction de près de la moitié d'entre eux (45%), suivie par l'accompagnement de l'évolution des salariés.

La dimension humaine du métier reste de loin la première motivation pour 1 professionnel RH sur 2. Accompagner les salariés et travailler sur la gestion des carrières ou les conditions de travail est au cœur de leur engagement ; un indicateur en hausse de 6 points par rapport à 2023 et de 10 points par rapport à 2022 !

La dimension sociale du métier, de son côté, perd de l'importance avec -7 points entre 2023 et 2024. Communiquer vers le personnel, gérer les litiges et accompagner les grands projets d'entreprise ne séduit plus que 23% des RH.

« Comme depuis plusieurs années, le Baromètre 2024 nous confirme que le métier de RH est un métier passion, 9 RH sur 10 se sentent utiles et motivés. Leur principal défi cette année sera de consacrer du temps aux missions qu'ils aiment le plus : accompagner les salariés, concilier les intérêts des salariés avec ceux des dirigeants », commente Marie-Alice Tantardini, Directrice des Ressources Humaines chez PayFit.

Mais toujours plus sollicités, les RH se considèrent toujours proches de l'épuisement

Il faut être sur tous les fronts et « la fonction RH devient de plus en plus compliquée à assumer » selon l'un des répondants. 8 RH sur 10 se sentent sursollicités, proches de l'épuisement et ne s'attendent pas à des améliorations en 2024.

73% des RH interrogés se déclarent également frustrés. Car si leur principale motivation est de travailler sur la qualité de vie au travail et l'évolution des salariés, la réalité n'est pas à la hauteur de leurs aspirations : plus 1 sur 2 (55%) consacre encore au moins la moitié de son temps à des tâches administratives !

« Le métier se complexifie avec des enjeux de plus en plus lourds d'engagement, de santé mentale, d'absentéisme, alors que l'administratif s'alourdit sans vraiment créer de valeur », note l'un d'entre eux.

Pour mener à bien leurs différents projets et missions, 59% des professionnels RH déclarent toujours manquer de temps et surtout de budget, soit + 13 points qu'en 2022 sur ce dernier item.

Le manque de budget est le principal frein à l'équipement en outils digitaux, pourtant largement plébiscités pour le gain de temps et d'efficacité qu'ils apportent, pour 66% d'entre eux, soit 4 points de plus qu'en 2023.

Ils y ont néanmoins largement recours (83%) pour la paie, la gestion des absences et congés, le stockage des informations et le recrutement.

« La digitalisation a certes permis d'aider les RH dans leur quotidien ces dernières années, mais le temps

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

passé en tâches à faible valeur ajoutée est toujours important, et inversement proportionnel à celui que ces professionnels aimeraient consacrer à la gestion des carrières ou aux conditions de travail, moteur de leur engagement dans ce métier », constate Caroline Acs, Directrice Générale des Editions Tissot. « Les outils qui simplifient les procédures RH et les aident à prendre des décisions soumises à une réglementation complexe et en constante évolution leur font encore trop souvent défaut. En dépit de cela, nous nous réjouissons que la grande majorité d'entre eux se sente toujours utile, motivée, et animée par la conviction de faire grandir l'humain dans l'entreprise. »

Pertuis : un nouveau DRH pour Pellenc



La société vauclusienne Pellenc étoffe son comité exécutif en nommant un nouveau DRH (Directeur des ressources humaines). Il s'agit de de Xavier Pacini. Agé de 57 ans, ce dernier est diplômé de Sciences-Po Aix et de l'Université d'Evry avec un master en Sociologie du Travail.
« Il a notamment a exercé près de 30 années au sein du groupe Renault où il a eu l'opportunité d'évoluer, en France et à l'International, sur différents postes stratégiques dans les ressources humaines, explique le groupe basé à Pertuis. Il a notamment occupé les fonctions de Directeur des Relations Sociales et de Directeur des Ressources Humaines Ingénierie. Il a également porté des sujets liés à la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) durant ses dernières années passées dans le Groupe. Il a ensuite accompagné la croissance de différentes start-ups, avec la mise en place de processus RH, la

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

constitution d'équipes et la valorisation de la marque employeur. Ses différentes expériences lui ont permis d'acquérir une expertise solide du milieu industriel, notamment de l'ingénierie, en France et à l'international, tant dans la gestion de carrières, le développement de talents et le recrutement que dans le bien-être au travail et le dialogue social. »

Lire également : « Pellenc invente et se réinvente depuis 50 ans »

Cette nomination intervient alors que le groupe fondé en 1973 a déjà renforcé son comité exécutif en juin dernier avec les arrivées d'Olivier Tichit, nommé directeur administratif et financier, et Olivier Gourlaouen, devenu le directeur des opérations du groupe. Auparavant, c'est Simon Barbeau qui avait été désigné au poste de directeur général du groupe fin 2022.
Devenu une référence en matière de solutions mécaniques dans les filières de la viti-viniculture, l'arboriculture et fruitière ainsi que l'entretiens des espaces verts et urbains, Pellenc regroupe plus de 2 000 salariés, 21 filiales, 8 sites industriels en France et à l'international. L'entreprise vauclusienne dispose également d'un centre R&D (Recherche et développement) de près de 200 ingénieurs et a déposée plus de 1 300 brevets.
Présent sur les 5 continents dans 60 pays via ses 2 000 distributeurs et ses 500 000 clients dans le monde, Pellenc a réalisé un chiffre d'affaires global de 346M€ en 2022.

«Quand faut-il s'intéresser à l'organisation de ses services ?»

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026



Le mandat de maire ou de président d'EPCI est déjà bien engagé et à mi-parcours, il est toujours intéressant de procéder à un bilan formel de son organisation. Qu'on l'appelle diagnostic de fonctionnement ou bilan organisationnel ou encore de manière un peu usurpée, audit organisationnel, la tâche consiste à vérifier auprès des directions et des services si leur manière de fonctionner correspond à la volonté politique et si des moyens d'améliorer les processus de production existent.

Et pratiquement cela ressemble à quoi ?
Pour ma part, et cette méthode n'engage que moi bien entendu, je procède à des entretiens individuels. Individuels, car pour que la parole soit la plus libre possible, il faut bien trouver un moyen de mettre en confiance. La parfaite confidentialité des entretiens rassure la plupart du temps. Ces entretiens sont assez longs. Il faut dire que je parle beaucoup, mais mon avis est que si l'on veut se montrer digne de confiance, il faut donner un peu aussi.

> « Pour que la parole soit la plus libre possible, il faut bien trouver un moyen de mettre en confiance. »

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

Au cours de dialogue assez libre, on évoque autant que faire se peut les procédures utilisées, les méthodes de travail habituelles, on y teste la transversalité, le niveau de délégation acquis, et on y repère les stratégies mises en place pour éviter ou pour contourner les plus gênants des 'process' ou des autorités.
On peut retenir à ce sujet deux phénomènes assez commun : d'abord l'élaboration de stratégie individuelle visant à réduire la dépense énergétique de l'agent pour arriver à ses fins (cette dépense énergétique est à prendre dans le sens freudien du terme à savoir la recherche de l'utilisation la plus profitable à l'agent de sa propre énergie libidinale, dans le but, de maximiser son plaisir et de diminuer toute forme de souffrance ou d'accéder à son 'désir').

> « Il recherche l'efficience, c'est à dire l'économie des moyens pour atteindre ses buts. »

Autrement dit, il maximise à son profit toute procédure mise en œuvre dans le but de remplir l'objectif qui lui a été fixé par sa hiérarchie. En ce sens, en sus de rechercher l'efficacité, c'est à dire l'atteinte des buts fixés, il recherche l'efficience, c'est à dire l'économie des moyens pour atteindre ses buts.
Il est assez remarquable de constater que la plupart du temps cette recherche d'économie est étayée par de les principes fondateurs du service public (l'intérêt général, la continuité de l'action administrative etc.) et ce, de toute bonne foi. Néanmoins ce rappel aux grands principes de l'action administrative n'empêche pas certaines dérives dont nous reparlerons plus tard.
Ensuite, nous trouvons systématiquement, une stratégie de groupe. En effet, le service ou la direction, constitué en tant que groupe homogène élabore lui aussi, de manière plus ou moins directe une stratégie visant la recherche de l'efficacité et de l'efficience et donc la moindre dépense d'énergie.

Cette stratégie quand elle est consciente, c'est-à-dire volontaire et objective, prend parfois la forme d'un projet de service, rarement il est vrai. Plus généralement, cette stratégie s'est constituée avec le temps, par petites touches. Parfois de manière positive : des procédures et une organisation sont mises en place de manière à servir un but formalisé sous forme d'objectifs.
Parfois de manière négative en interprétant les voies possibles pour accéder à son objectif de manière à assurer de sa probité, de la légalité de son action et du sérieux de son intention et non plus dans un but d'efficacité pure : bref, en se couvrant.

> « Une partie de l'énergie d'un service est dépensée dans le but de justifier de sa propre existence. »

C'est ici que l'on retrouve les procédures qui multiplient les validations, les signatures de responsables, d'élus, de directeurs, voire même de Maire ou de Président. Cette itération rassurante a donc comme

Les Petites Affiches de Vaucluse depuis 1839

Ecrit par le 8 novembre 2026

fonction principale de montrer que le travail est bien fait. Elle a cependant une autre fonction. Elle permet de légitimer une certaine partie du travail du service et donc les moyens devant lui être alloués.

J'ai ainsi pu constater à de nombreuses reprises qu'une partie de l'énergie d'un service est dépensée dans le but de justifier de sa propre existence. En émettant des critères d'excellence qui n'ont qu'un rapport ténu avec la mission principale, il organise une partie de la dépense énergétique qui vise à faire se dépenser l'énergie présente. En d'autres termes, le calcul est le suivant : nous sommes 5 je dois donc trouver du travail à faire pour 5, même si la réalité du travail de mon service n'est égal qu'à 4.

Vous savez c'est la fameuse peur de manquer qui fit pendant des années dépenser aux services l'intégralité de leur budget de fonctionnement pour ne pas que celui-ci se voie dégradé, c'est à dire baissé l'année d'après. Si le hasard a fait que je me retrouve avec un agent supplémentaire, une partie de ma stratégie va être de lui trouver du travail à faire, sans que ce travail ne soit en fait nécessaire à l'atteinte de mes objectifs. Au lieu de faire profiter de cette 'ressource' la collectivité, c'est à dire potentiellement un service en manque de personnel, je garde pour moi ladite ressource et l'occupe à faire des trucs, plus ou moins utiles, plus ou moins demandés.
On peut imaginer que plusieurs années de ce régime peuvent mener à de sérieuses dérives.

> « Ce qui ajoute à la difficulté de procéder à la transformation. C'est que ça résiste. »

Ceci étant dit, je ne suis pas dans le jugement. J'ai connu assez de mécanismes plus ou moins conscients, élaborés par les services et les individus qui les composent pour savoir que la plupart du temps, tout ceci est fait en toute bonne foi.
Ce qui ajoute à la difficulté de procéder à la transformation. C'est que ça résiste. Ce que l'on entend par « on a toujours fait ça », c'est : « on a toujours fait ça et c'est pour une bonne raison ! ». Bref, le bilan sert à repérer ses dérives et à les faire diminuer ou cesser, selon leur ampleur.
Pour cela, il est vrai que le projet d'administration reste un outil pratique et parfaitement calibré. Car au lieu de s'attaquer directement aux dérives, on en passe par l'élaboration d'objectifs communs qui vont obliger les services et les cadres à se repencher sur leur manière de travailler.
Il est vrai cependant que cet ensemble d'actions viennent mettre au grand jour un certain nombre de dysfonctionnement qu'il faut être prêt à assumer. Ceci dit, les assumer avant qu'ils ne deviennent bloquants me paraît être une sage décision et un acte politique majeur.
Rajoutons à ceci que la parole des agents peut se voir libérer à l'occasion de cet exercice de diagnostic, qui joue le rôle d'une catharsis bienvenue.
La manière dont on peut procéder aux transformations est encore un autre sujet qui vaut à lui seul un article. A suivre donc !