

Management des absences & rôle du dirigeant dans le climat social

Absence management : 4 principes fondamentaux pour conduire une politique de santé

1. Principe de reconnaissance

« Au fond d'elle-même, chaque personne a l'envie de bien faire son travail et d'être appréciée pour cela. Un travail soigné ou un effort remarquable sont autant de raisons de reconnaître l'individu dans son activité et de le lui signifier. Cette reconnaissance permet de surmonter les situations difficiles et les fragilités de chacun. »



2. Principe de sécurité

« L'entreprise crée parfois des conditions de travail peu sécurisantes, générant des difficultés ou des tensions pouvant dégrader le climat de travail et engendrer de l'absentéisme. Un responsable a le devoir de s'assurer que ses collaborateurs évoluent dans un environnement professionnel exempt de contraintes préjudiciables à la santé. »



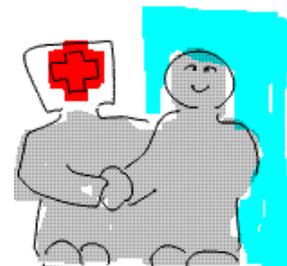
3. Principe de santé

« Un responsable peut aménager certains aspects du poste de travail afin de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel des collaborateurs. Ces aménagements peuvent être temporaires ou exceptionnels et concerner un collaborateur ou toute l'équipe, pour améliorer le climat et la productivité. »



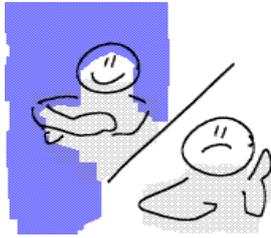
4. Principe de santé et de réintégration

« En cas de problèmes de santé majeurs, l'entreprise ne peut pas assurer à tout prix un poste adapté ou allégé pour une durée indéterminée. En revanche, elle garantit aux collaborateurs que tout est mis en œuvre pour faciliter leur réintégration professionnelle, en interne comme en externe ».



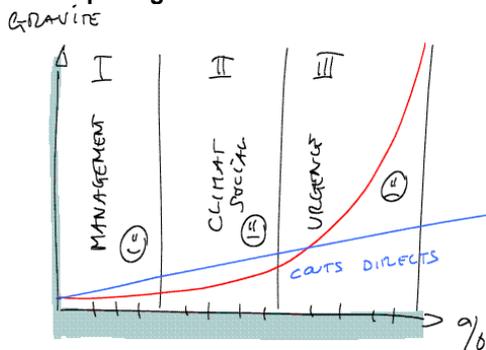
Absence management : Diagnostic et constat

- ❶ Utilisez les chiffres pertinents pour évaluer la situation et différencier les courtes durées des longues durées



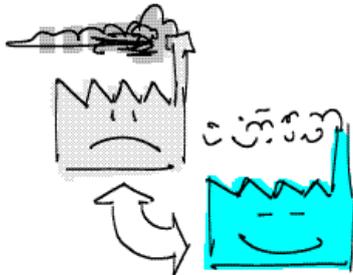
- Le nombre de jours d'absence de courte durée est égal au nombre de jours longue durée
- Le nombre de cas d'absence est inversement proportionnel aux nombre de jours
- Les taux d'absences de courtes durées sont prédictives des taux d'absences de longues durées

- ❷ Evitez à tout prix les absences ... qui engendrent des absences



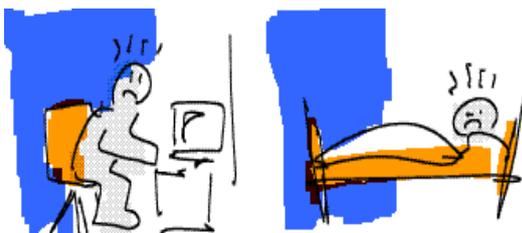
- Selon le taux, il faut agir en 3 programmes de formation différencié : 1. management, 2. climat, 3.urgence
- Les conséquences des absences en termes de désorganisation sont jusqu'à 5 x supérieurs aux couts directs
- Les absences engendrent les absences et du coup, les meilleurs éléments se mobilisent sur les urgences et les remplacements : Déficit de croissance

- ❸ Comparez vos taux d'absence entre les départements et les filiales, et analysez les conditions de travail



- Les différences de taux entre deux structures sont en rapport aux différences de climat
- Les collaborateurs fragilisés décompensent en mauvaise situation
- Les absences de courtes et longues durées sont directement influencées par le climat et les tensions qui peuvent régner en entreprise

- ❹ Surveillez l'effet miroir :
% Présentéisme = 1/3 Absentéisme



- Les mesures coercitives entraînent des augmentations de présentéisme
- Un programme de santé au travail réduit les absences et améliorent les aspects relationnels (interdiction de jugement et de recherche du motif d'absence)
- Le développement de l'effet de solidarité est l'une des mesures les plus efficaces pour lutter contre le présentéisme

Absence management : Actions recommandées

1 Ne ciblez que les absences répétitives



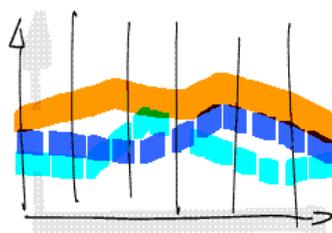
- Procédez à un entretien de bilan dans le but de comprendre ce que vit le collaborateur
- Identifiez lors de cet entretien si ces absences répétitives sont significatives d'une problématique plus complexe, d'une souffrance professionnelle ou personnelle

2 Insistez en priorité sur les absences de courtes durées



- Détectez des conditions de travail (matérielles, relationnelles, organisationnelles) qui pourraient être à l'origine des absences de courtes durées
- En cas de situations chronique et répétitives, faites évaluer les possibilités d'aménagements et d'adaptation par la personne compétente dans votre organisation

3 Mesurez et communiquez les chiffres d'absentéisme ...aux managers



- Informez le plus souvent possible les managers des indicateurs de performance de leurs équipes : absentéisme, heures supplémentaires, rotation de poste, etc.
- Responsabilisez-les à la santé des collaborateurs en lien aux conditions de travail en provoquant des réunions sur ce thème

4 Favorisez la capacité résiduelle et la réadaptation



- Organisez le retour à l'emploi le plus tôt possible et informez le médecin traitant des dispositions que vous prendrez pour protéger la santé de votre collaborateur
- Informez l'équipe en place des conditions de succès nécessaire pour réussir une reprise après une absence de longue durée et développez la solidarité autour de la reprise

7 pièges à éviter pour réduire l'absentéisme

Piège no 1

Surveiller étroitement les collaborateurs et sanctionner en cas d'abus manifeste, appeler au domicile pour vérifier si le collaborateur est malade, envoyer des visiteurs au domicile, etc.

Les entreprises qui adoptent ce type de comportement coercitif à l'égard de leurs collaborateurs, augmentent progressivement le taux d'absences dans les années qui suivent l'introduction du programme ou, au mieux, le maintiennent en dégradant les relations professionnelles par un climat délétère. De plus, elles génèrent de l'absentéisme virtuel, c'est-à-dire des collaborateurs présents physiquement mais non rentables. Les approches coercitives sont catastrophiques pour endiguer l'absentéisme. D'une manière ou d'une autre, les collaborateurs se sentant peu respectés se remboursent par des absences.

Piège no 2

Instaurer une prime de présence annuelle et féliciter les collaborateurs jamais malades.

Les primes de présences sont considérées comme une injustice par une majorité de collaborateurs et de cadres, qui estiment que l'engagement professionnel n'est pas une affaire de santé. Chacun a droit à un congé maladie, et récompenser les collaborateurs à la constitution physique – et mentale – solide, est une forme de discrimination. De plus, l'égalité des sexes n'est pas respectée, ni la pénibilité inhérente à certains postes de travail.

Piège no 3

Vérifier les certificats médicaux en vue de repérer les certificats de complaisance, ou diagnostiquer une autre cause de maladie que celle déclarée par le collaborateur.

La tentation est grande de se placer en expert de la santé pour évaluer le diagnostic du médecin à l'égard d'un collaborateur absent ou trop souvent absent... La règle est qu'un certificat maladie n'est jamais remis en question. Si l'on souhaite obtenir des précisions, il est recommandé, soit de prendre contact avec le médecin, soit de faire appel à un médecin conseil mandaté par la caisse maladie ou l'entreprise. De plus, les malades ne doivent aucune explication complémentaire à leurs employeurs (droit du travail).

Piège no 4

Recevoir les malades à l'entretien en présence de leurs supérieurs et d'un responsable du personnel pour trouver des solutions et réduire l'absentéisme.

C'est l'une des erreurs classiques d'un programme de gestion des absences. Elle développe un sentiment de culpabilité et de profonde injustice chez les collaborateurs, qui en parlent dans l'entreprise et altèrent ainsi le climat de confiance. Ce principe est à proscrire : il donne le sentiment qu'il est interdit d'être malade et, si les absences sont générées par le management ou les conditions de travail, les causes ne seront jamais découvertes avec ce genre de relation... De plus, aucune solution ou objectif ne peut se définir pour résoudre un problème de santé et d'absence !

7 pièges à éviter pour réduire l'absentéisme, suite

Piège no 5

Aménager systématiquement les conditions de travail des collaborateurs souvent absents (poste de travail, matériel, outillage, équipe, cahier des charges etc.)

L'erreur classique est de rechercher des solutions aux absences fréquentes d'un collaborateur. En l'occurrence, on ne compte plus les collaborateurs pour qui tout a déjà été tenté et qui sont trop souvent malades. L'aménagement des conditions de travail règle parfois les absences, mais la majorité des situations demeurent inchangées. C'est une manière de régler en surface la cause des absences : un entretien de bilan s'avère plus judicieux et permet de découvrir en profondeur certains dysfonctionnements et offre la possibilité d'entendre davantage son collaborateur (voir formation aux entretiens de bilan).

Piège no 6

Rechercher les motifs des absences et constituer un rapport destiné au dossier du personnel.

C'est la meilleure façon de garantir qu'aucune information pertinente ne sera déclarée par le collaborateur concerné, de crainte de voir ses déclarations utilisées contre son avancement, sa promotion ou pour le licencier...Lors des entretiens de bilan, la confidentialité est de mise et l'aspect spontané et informel est privilégié. Si un collaborateur a un comportement inadapté, d'autres formules de management sont préconisées, telles que les entretiens de feedback ou d'objectifs. Ne jugez pas les absences mais gérez-les !

Piège no 7

Envoyer des visiteurs de malade chargés de vérifier la bonne foi et la santé du personnel absent.

Cette méthode très appréciée par les entreprises (et recommandée par certaines organisations spécialisées), peut avoir un effet désastreux sur le climat et l'image de l'entreprise. Elle permet en effet d'obtenir des résultats à court terme et de réduire les absences de longue durée dans des cas spécifiques, mais, de manière générale, communique une image coercitive. Il est en tous cas impératif de l'accompagner d'une campagne d'information interne et de la sous-traiter à une entreprise neutre, qui engage du personnel soignant (aide soignant(e), infirmier (ère), etc.) ou spécialisé (psychologue, assistant(e) social(e), etc.). De plus, elle permet rarement de réviser le mécanisme de management interne de l'entreprise, probablement à l'origine de nombreuses absences !

Programme et méthodologie par étapes

Notre méthodologie d'intervention se décline en 5 volets:

1. Identification des priorités et validation avec le comité de Direction
2. Audit des pratiques existantes, interviews santé et diagnostic initial
3. Formation des cadres en 2 sessions espacées de 4 à 6 mois :
4. Accompagnement à la mise en œuvre
5. Gestion des cas de longues durées

Mise en œuvre de la gestion des absences:

Il est convenu de soutenir la mise en œuvre du programme tout au long de son déroulement, par plusieurs séances d'accompagnement d'une demi-journée, réparties avant, pendant et après la formation.

Ces séances sont conduites par un consultant de l'ISMAT. Elles ont pour but :

- de former les RH aux techniques de gestion des cas de longue durée
- de traiter certains cas pratiques se présentant
- de rendre conformes les procédures de l'entreprise à la LAI 2008

La mise en œuvre comprend :

- Le kit de communication interne pour la formation et la nouvelle politique de gestion des absences de courte durée
- La mise en conformité de la nouvelle révision de l'AI par rapport aux modules ISMAT
- Les documents ad hoc pour le suivi des absences et les procédures internes
- Le guide des étapes pour conduire le projet
- La conception des indicateurs climat social (par l'analyse des taux d'absence)
- L'accompagnement au traitement des cas d'absence de longue durée

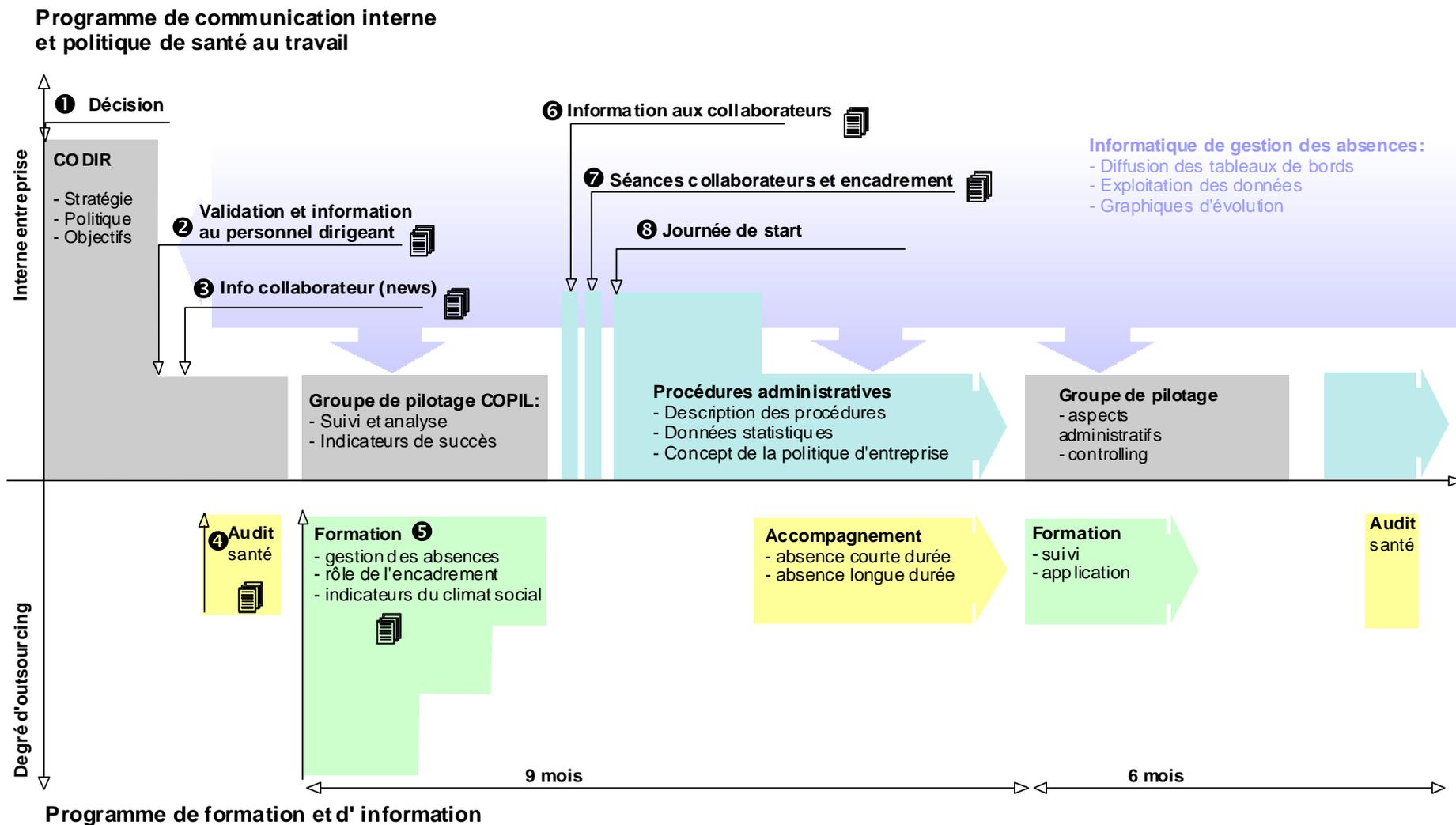
Programme des séances d'accompagnement

Les séances d'accompagnement prévues s'articulent comme suit :

- Mise en œuvre de la politique de communication interne portant sur les procédures de gestion des absences et mise à disposition d'un kit de communication interne
- Analyse et recommandations portant sur la conception des tableaux de bord RH absence et reporting climat social.
- Analyse des mesures d'accompagnement des cas de longue durée, mise en place des entretiens de réseau et choix de l'offre d'accompagnement aux personnes pendant l'absence
- Suivi de la formation des cadres de proximité et rapport de contrôle de l'activité managériale en matière de conformité des pratiques d'entretien de retour, de bilan, et de suivi téléphonique
- Evaluation des possibilités de réintégration et d'adaptation de poste, en cas de capacité résiduelle.
- Analyse des interviews collaborateurs
- Mise en conformité de la nouvelle révision de l'AI par rapport aux modules ISMAT

Les étapes du projet sont mises en ligne sur votre compte www.ismat.ch .

Plan de mise en œuvre d'une action de formation à la gestion des absences



Programme de formation (pour les cadres de l'entreprise)

1ère session premier jour : « Découverte gestion des absences »

A la fin de cette première journée, les participants auront:

- évalué les coûts directs des absences de courte durée de leurs équipes et identifié les principales retombées sur l'organisation du travail en termes de coûts indirects
- entraîné les techniques d'entretien d'absence (bilan personnel rapide du collaborateur),
- décidé des procédures de suivi pendant l'absence d'un collaborateur,
- découvert les erreurs managériales les plus importantes que l'on peut commettre en relation à l'absentéisme dans une équipe et imaginé des recommandations ciblées.

Déroulement:

- Objectifs de la formation, contexte : rôle de l'encadrement dans le climat social et la dynamique des groupes de travail
- Attentes des collaborateurs, hiérarchisées
- Chiffres clés de l'absentéisme et impact financier en termes de coût direct et indirect
- Avant, pendant et après une absence : concept d'intervention pour réduire l'absentéisme en 3 phases
- Erreurs classiques et recommandations en gestion des absences
- Symptômes aisément remarquables et conditions de travail provoquant des absences
- Entretiens de bilan et analyse des conditions de travail (environnement, matériel et relationnel)
- Domaines d'application des entretiens d'absence, conditions de succès et limites

2^{ème} jour, application gestion des absences

A la fin de cette seconde journée, les participants auront:

- Identifié les N recommandations pour agir avec un collaborateur souvent absent
- Entraîné les situations difficiles en cas d'absence chronique et répétitive
- Intégré les mécanismes principaux de déclenchement des absences
- Entraîné les procédures téléphoniques d'annonce et de suivi des absences
- Découvert les règles de l'entretien de retour au travail
- Acquis la procédure de suivi de gestion des absences répétitives

Déroulement

- Collecte des feedbacks cités par les participants et enseignements personnels
- Procédures d'appel et d'annonce d'absence au téléphone, suivi téléphonique
- Attitudes et réflexes du manager face aux situations fréquentes d'absence
- Etude de cas complexes et scénarios de réussite
- Etapes et règles d'or pour réussir un entretien de bilan, mon profil personnel
- Suivi des entretiens et tableau de bord opérationnel
- Règles d'or des entretiens de retour, en fonction de la durée des absences
- 40 situations de gestion des absences : jeux pédagogiques
- Mise en œuvre des entretiens préventifs

2^{ème} session : 1^{er} jour : « Suivi et résultats »

A la fin de cette journée, les participants sauront/connaitront/auront:

- **Obtenu les premiers résultats quantifiés (ou factuels) du programme de gestion des absences**
- **Intégré leur rôle de cadre de proximité et l'influence que l'organisation et l'environnement du travail peuvent exercer sur la santé du groupe**
- **Révisé les méthodes concrètes permettant de stabiliser / réduire les absences non planifiées d'une équipe et échangé sur des cas complexes**
- **Mis en route des principes de base de la réinsertion précoce (conformément à la nouvelle Révision de l'AI)**

Déroulement

- Résultats quantifiés du programme, bilan d'activité et retombées économiques du projet
- Inventaire des cas d'absence réussis et échoués, analyse des causes et des conditions cadres observables, scénarios de réussite
- Inventaire des mesures d'accompagnement possibles pendant l'absence
- Point de rappel sur les techniques d'entretien de bilan, de retour et préventif, et les procédures d'appel téléphonique
- Objectifs possibles aux entretiens et techniques efficaces de réduction des absences
- Facteurs de stress en entretien d'absence et techniques pour y remédier
- Traitement des cas de longues durées : repérage des postes favorisant la réinsertion précoce
- Entraînement aux entretiens préventifs dans le cadre de la détection précoce

2^{ème} jour : gestion de la surcharge et climat

A la fin de cette seconde journée, les participants sauront/connaitront/auront:

- **Identifié les leviers du climat social (rôle actif des cadres dans l'organisation et la reconnaissance au travail)**
- **Acquis la maîtrise des 4 pratiques majeures de reconnaissance : Ecoute et empathie, délégation et responsabilisation, évaluation et feedback, suggestions et implication**
- **Identifié des mesures concrètes à mettre en œuvre en cas de surcharge, afin d'éviter le report sur la santé et fragiliser l'équipe**
- **Identifié les possibilités de réinsertion d'un collaborateur en reprise de poste (thérapeutique, progressive, etc.) et les enjeux en conséquence**
- **Analysé la signification des tableaux de bord climat social**

Déroulement

- Présentation des indicateurs de climat et mesures possibles en découlant (suite des analyses pratiquées lors de la 1^{ère} session)
- Techniques de reconnaissance : 4 pratiques majeures
- Entraînement aux 4 pratiques et signification dans le quotidien des équipes et des individus
- Facteurs de développement ou freins au climat social : le mépris opposé à la tolérance, l'indifférence opposée à la reconnaissance, le contrôle opposé à l'autonomie, la contrainte opposée aux talents
- Indicateurs de performance de l'équipe
- Synthèse et conclusion

A la fin de ce programme, l'entreprise a mis en œuvre 4 actions d'accompagnement:



1. Les règles de l'annonce d'absence non planifiée, par téléphone, auprès des personnes concernées et aux heures définies par les besoins de la structure.



2. Les procédures d'entretien d'accueil et de retour pour toutes les absences de maladies, d'accidents mais aussi de vacances ou toute sorte d'absences significatives.

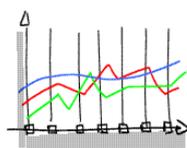


3. La planification d'un entretien de bilan lors d'absences répétitives et préoccupantes, dans le respect de l'application des règles de la politique de la santé.

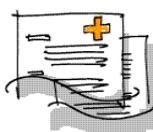


4. La pratique des entretiens préventifs, afin de déceler les situations de mal être au travail, permettant de prendre des mesures adaptées avant que la situation ne se dégrade.

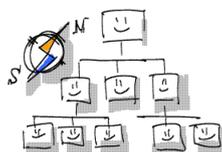
Les 4 éléments de la politique santé garantissent la pérennité de la démarche de gestion des absences:



1. Un tableau de bord des absences consultables en temps réel et par tous les niveaux de la hiérarchie. Ce tableau représente par équipe et par individu le nombre de cas et de jours d'absences, par durée.



2. Une information du dispositif de gestion des absences et des principes de la politique de santé, en termes de droits et de devoirs diffusée à l'ensemble des collaborateurs.



3. Une formation en management des absences à diffusée à tous les cadres de tous les niveaux hiérarchiques, clarifiant leurs rôles dans le développement actif du climat social.



4. Des procédures établies et qui définissent les règles de la gestion des absences et de la santé au travail. Ce règlement garanti l'égalité de traitement pour le suivi des absences non planifiées.

Les 7 facteurs clés de l'épanouissement et de la performance professionnelle

Reconnaissance

Pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation. On peut reconnaître la personne, sa compétence, un résultat ou un investissement.

Respect

Perception d'un comportement qui aide à préserver les normes de civilité mutuellement acceptables au travail et qui comprend une relation positive et constructive avec autrui.

Soutien social

Existence et disponibilité de personnes de confiance qui peuvent nous assister ou nous conseiller en cas de difficultés émotionnelles (soutien émotionnel) ou dans la résolution de problèmes (soutien instrumental).

Equilibre entre vie privée et professionnelle

Perception de la conciliation des domaines de la vie, selon les caractéristiques du poste et d'éventuelles répercussions de l'un sur l'autre.

Charge de travail et utilisation des compétences

Combinaison de ce qui est demandé, de ce qui est ressenti et de ce qui est réellement fait. Perception d'une sous- ou surcharge (quantité, délais, intensité, rythme, complexité, précision, responsabilité, interruptions, répartition).

Clarté du rôle

Définition du travail réel de chaque collaborateur, par un cahier des charges pertinent.

Participation aux décisions

Marge de manœuvre à disposition pour décider de la manière d'effectuer le travail, occasions de participer à la prise de décision et de commenter l'information reçue du supérieur. Possibilité d'être créatif et de développer ses habiletés.

(Source : université de Laval, Prof. Brun)

Droits de reproduction et .copyright

Pour les documents de formation ISMAT:

ISMAT autorise la reproduction de ses propres documents à condition que :

- la demande écrite soit faite par le département RH ;
- le respect des écrits et de l'utilisation des informations développées soit garanti conformément aux recommandations ;
- les sources figurent clairement sur les reproductions ;
- l'usage soit d'ordre personnel ou réservé exclusivement aux participants des séminaires;
- la règle générale des recommandations de notre politique de Copyright soit prise en compte.

Confidentialité et charte

Selon notre charte Ismat (voir site ismat.ch), nous nous engageons :

- à ne diffuser aucune information relative aux éléments du mandat en dehors des personnes autorisées,
- à n'utiliser aucune information reçue des participants à des fins de restructuration ou de mesure ciblée sur lesdites personnes
- à ne recommander que des mesures ciblées sur l'intérêt du bien-être et de la santé des collaborateurs concernés (selon les lois sur les MSST, le code du travail, la LAI 2008).

De son côté, la Direction de l'entreprise s'engage :

- à ne pas extraire de leur contexte des informations fournies par l'ISMAT, dans le but de procéder à des restructurations justifiées par notre intervention ou par nos recommandations,
- à respecter la confidentialité des informations transmises lors du mandat,
- à respecter l'ensemble des principes du programme de l'ISMAT défini d'un commun accord et après acceptation par la Direction, dans la forme et les objectifs
- à respecter la protection des données de l'employé, en particulier en ce qui concerne les aspects de santé et de sphère personnelle.