

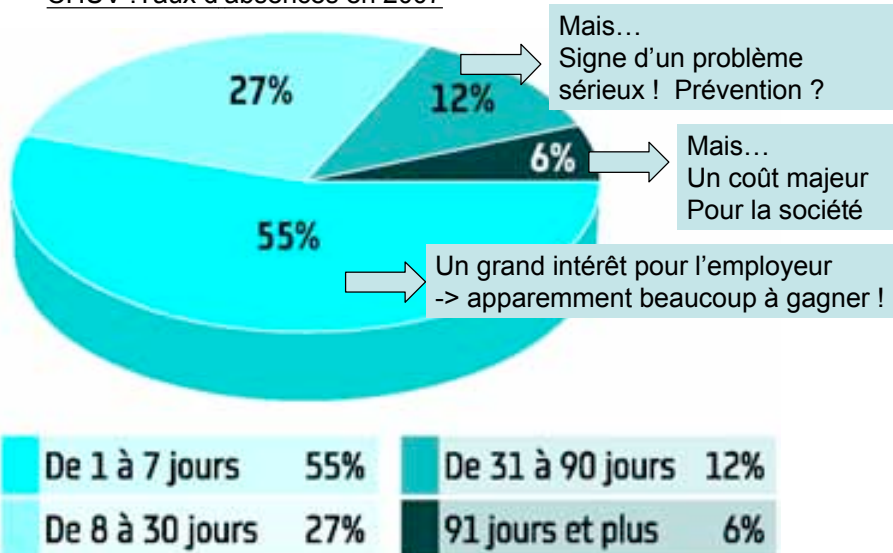
Gestion des courtes absences « Win - Win » ou « Lose - Lose ? »



Dr Frédéric Zysset, médecin du travail

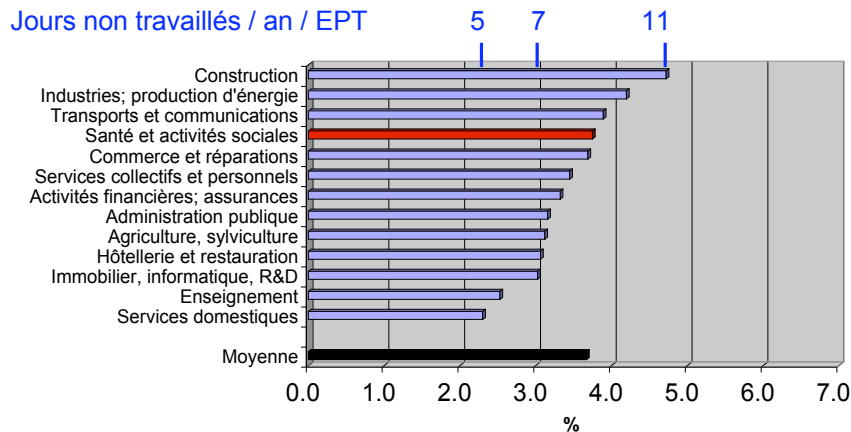
Incapacités de travail: un coût important !

CHUV : Taux d'absences en 2007



Source: CHUV Magazine avril 2008

Taux annuel d'absence des salariés par secteur d'activité Suisse - 2003



Comprend les absences maladie, accident, maternité, service militaire, service civil, protection civile, raisons personnelles et familiales.

Ref: Bureau fédéral de la statistique 2003



Comparaison des taux d'absence : Attention à parler le même langage !

- > **weekend inclus/exclus** dans le décompte ?
- > prise en compte **congé maternité** ?
- > choix de **collaborateurs jeunes** dans l'entreprise ?
- > **politique de l'entreprise** à l'égard des employés en difficulté ?
- > prise en compte des **absences de longue durée** ?
politique de l'entreprise lors d'absence de longue durée ? (licenciement ou préservation de l'emploi, voir reclassement ?)



Dangers de la gestion des absences de courte durée

Les projets axés prioritairement sur l'amélioration des absences de courte durée par action sur le travailleur risquent de négliger les processus d'amélioration des conditions de travail et de réinsertion

Le taux d'absence est rapidement amélioré :

- > par l'engagement d'hommes plus que de femmes
- > par le licenciement des employés les plus âgés
- > par le licenciement des employés au retour de maladie
- > par pression sur les employés pour qu'ils réduisent à tout prix leur taux d'absence
- > en licenciant des employés plutôt qu'en les reclassant



Dangers de la gestion des absences de courte durée

Les démarches reposent souvent sur l'interview systématique au retour du collaborateur

- > ces entretiens peuvent être facilement intrusifs selon la manière dont ils sont menés
- > le supérieur peut acquérir des convictions « négatives » sur la base d'une connaissance limitée de la situation dans ce contexte
- > le collaborateur peut se sentir obligé de rendre des compte à son employeur
- > il peut aussi ressentir un manque de confiance



Dangers de la gestion des absences de courte durée

Les démarches comprennent souvent l'appel répété par téléphone du collaborateur absent

- > probablement utile s'il s'agit d'une saine préoccupation à son égard
- > beaucoup plus problématique lorsque la seule préoccupation est la date de la reprise
- > peut être ressenti comme une intrusion, un manque de confiance de l'employeur (vérification) ou une pression importante au retour



Dangers de la gestion des absences de courte durée

Afin d'améliorer les taux d'absences, l'employeur peut être amené à récompenser les employés avec taux faible d'absence...

Ce qui revient à stigmatiser et « punir » indirectement les employés qui ont des problèmes de santé

Le système est encore plus pervers s'il récompense le groupe pour ses performances en termes d'absences

- > pression du groupe (voir mesures de rétorsion) sur les collaborateurs absents
- > important facteur de tension et de stress



Dangers de la gestion des absences de courte durée

Les promoteurs de la gestion de « l'absentéisme »

- assureurs perte de gains
- assureurs LAA ou AI
- responsables ressources humaines / chefs de service

peuvent avoir des intérêts sous-jacents contradictoires et peuvent souhaiter influencer la démarche sans forcément chercher à améliorer les conditions de travail.

-> intérêt d'une forte collaboration avec les professionnels de la santé au travail (médecins du travail, services de santé au travail)

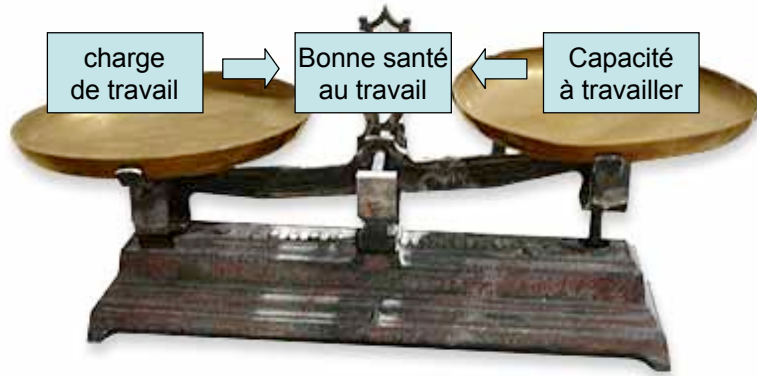


Causes des absences de courte durée

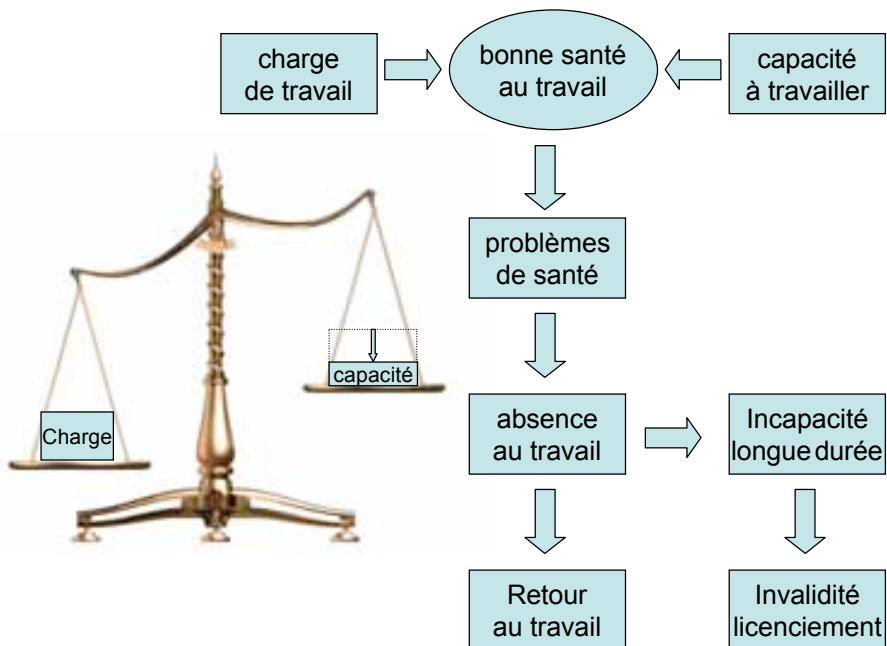
Complexes et souvent multiples !!!

- > maladies « somatiques »
- > phénomènes de « soupape » pour des travailleurs en surcharge professionnelle
- > problèmes d'organisation de la garde des enfants
- > démotivation professionnelle
- > ambiances de travail tendues
- > forte charge de travail
- > non remplacement des collaborateurs malades
- > etc

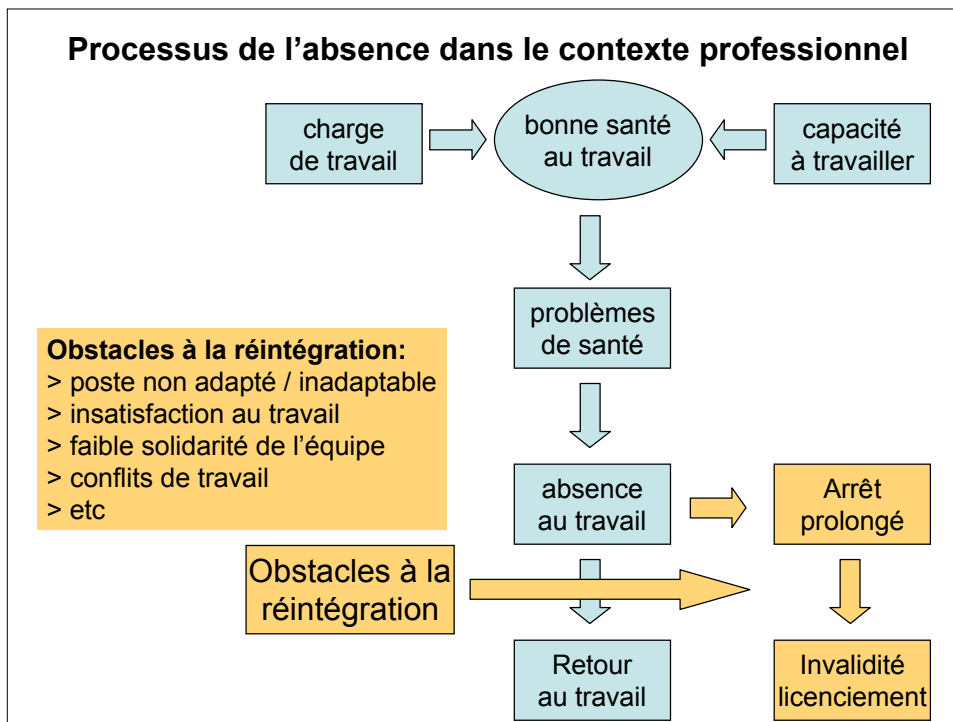
Processus de l'absence dans le contexte professionnel



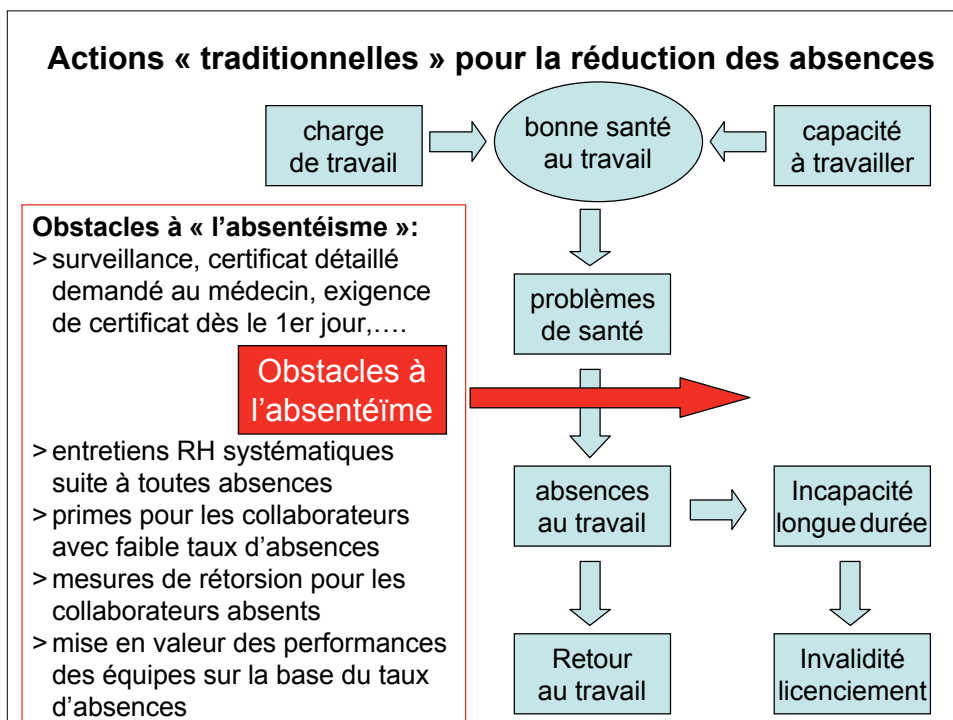
Processus de l'absence dans le contexte professionnel

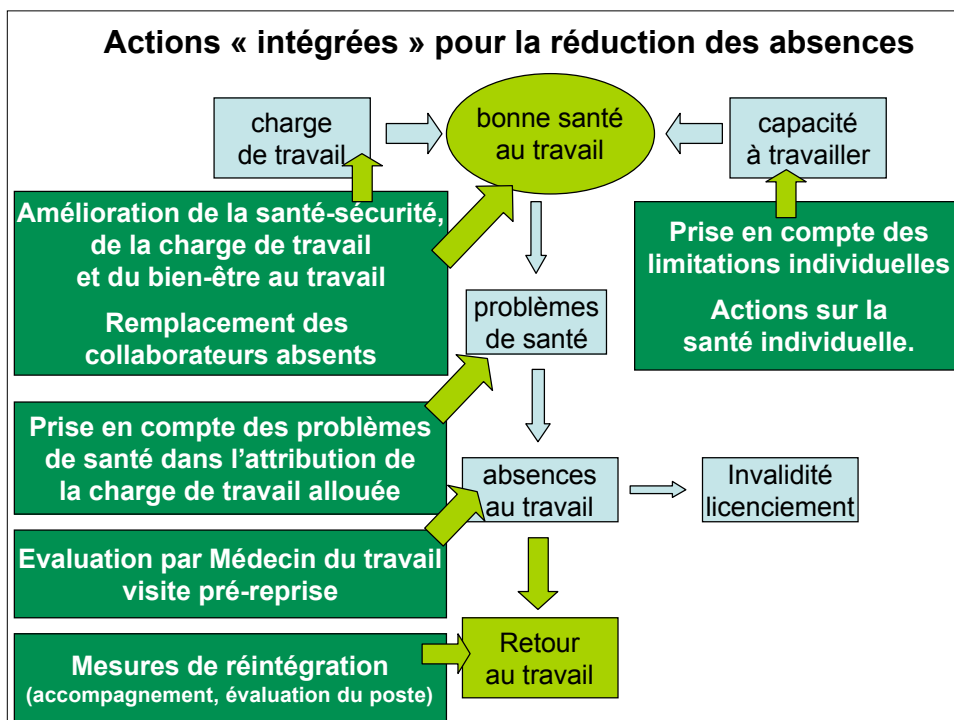
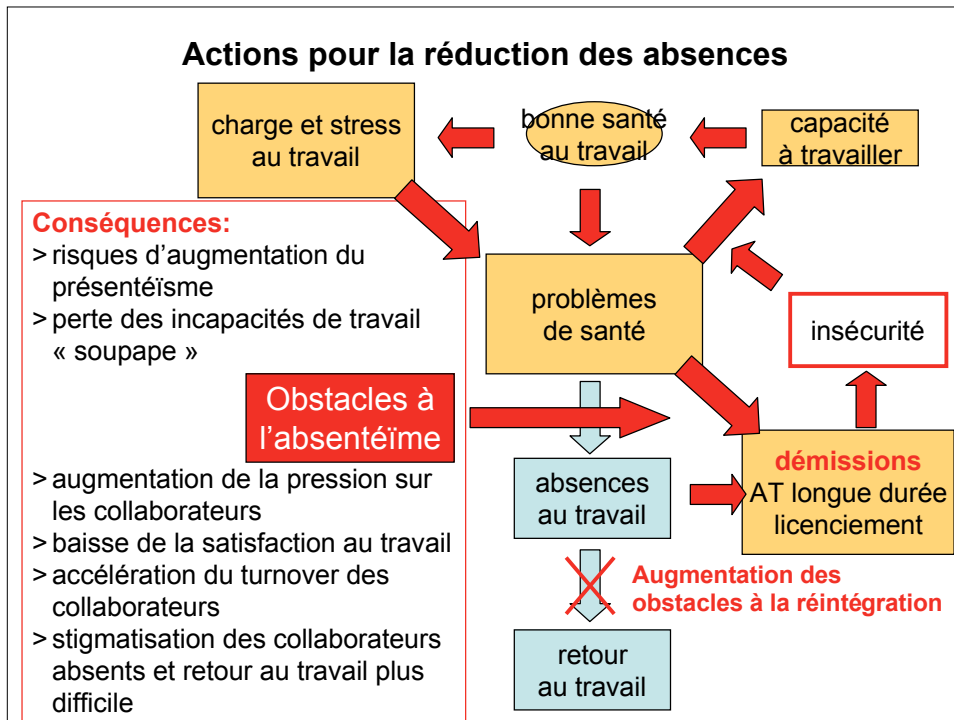


Processus de l'absence dans le contexte professionnel



Actions « traditionnelles » pour la réduction des absences





Conclusions (I)



Le terme « **absentéisme** » devrait être évité car il apporte une appréciation péjorative de l'absence.

« l'absentéisme » sous-entend une sorte de « maladie des absences », laissant penser qu'elles sont plus ou moins abusives et injustifiées

Conclusions (II)

Le taux d'absences de courte durée devrait être distingué de celui des absences de longue durée



L'absence de courte durée peut être liée à :

- > une soupape, un moyen de récupérer particulièrement si les conditions de travail sont mauvaises
- > la résultante d'une mauvaise gestion des absences et des remplacements de collaborateurs malades
- > un reflet d'une démotivation
- > le signe d'un manque de reconnaissance de la part de l'employeur

Conclusions (III)

L'action uniquement sur les collaborateurs absents abouti généralement, à court terme, à une baisse des absences



MAIS risque de générer à long terme :

- > une dégradation du climat de travail
- > une augmentation du turn-over des employés
- > une démotivation
- > un manque de solidarité et d'entraide entre les travailleurs
- > une baisse de rendement (présentéisme)
- > une augmentation des absences de longue durée.

Conclusions (IV)

L'entreprise ne devrait pas chercher à améliorer le taux d'absences, mais à améliorer les conditions de travail, la motivation des employés, l'ambiance de travail, la cohésion des équipes, et la satisfaction au travail

(humaniser le travail, y compris une saine préoccupation à l'égard des collaborateurs malades ou absent).

Une amélioration des taux d'absence pourra alors refléter l'amélioration des conditions de travail



Conclusions (V)

La pierre angulaire
pour parvenir à gérer les
absences et réussir les
réintégrations au travail:



- > Le travail ne peut pas être égal en qualité et quantité pour tous
 - > reconnaissance de l'individualité et des différences
 - > intérêt du bilan par le médecin du travail