



WEBINAIRE

Prévenir et gérer
l'absentéisme :
méthodes et outils

Alexia SAUNIER & Fadi Joseph LAHIANI

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

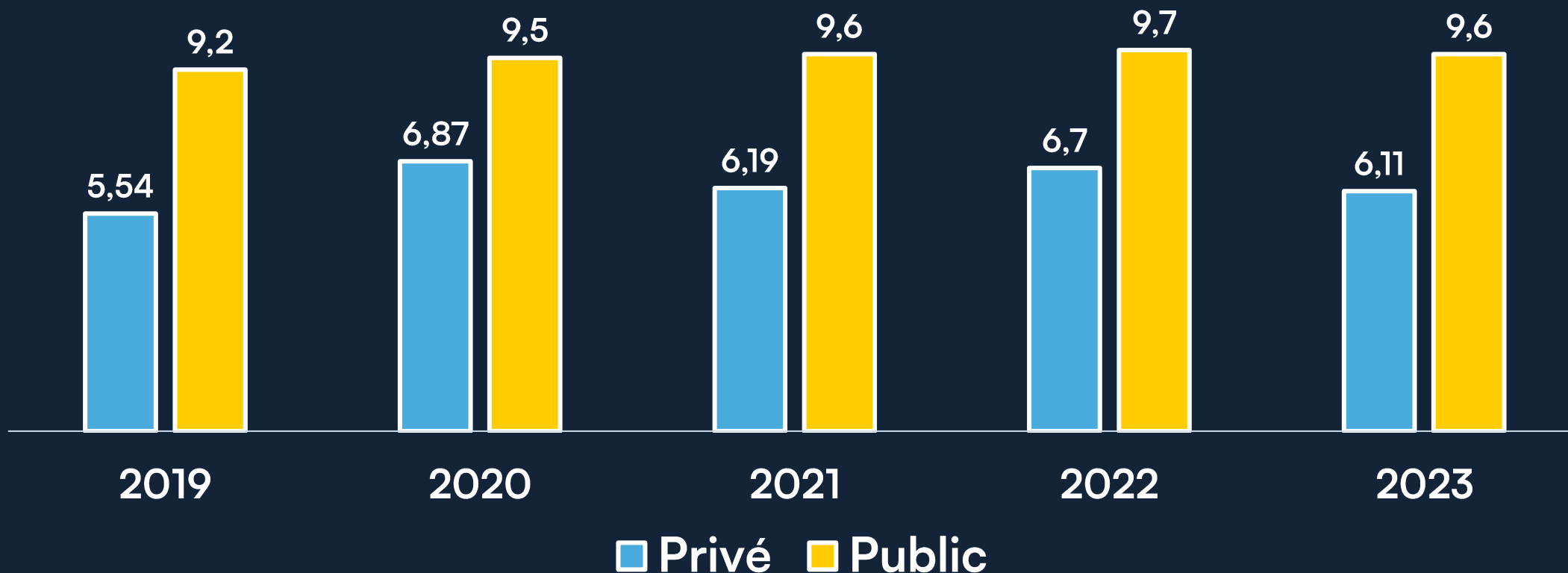
3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

Evolution du taux d'absentéisme en %

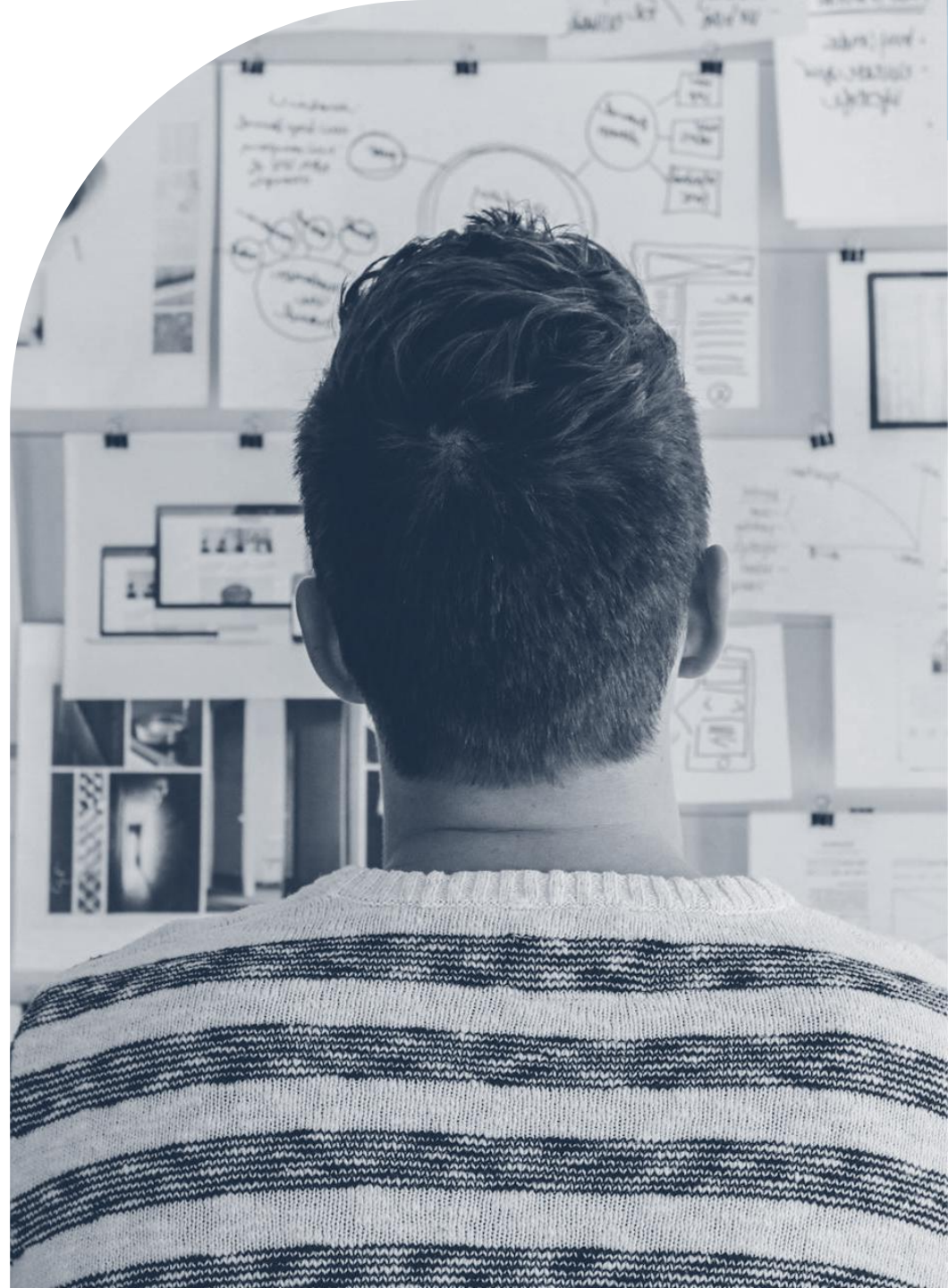


Sources :

- Secteur privé : Baromètres de l'absentéisme et de l'engagement, Ayming et AG2R La Mondiale
- Secteur public : Panoramas QVT et santé des agents dans les collectivités territoriales, Relyens

Principaux constats

- Une forte augmentation de l'absentéisme depuis le COVID
- Dans le secteur privé : augmentation de + de 10% en 5 ans
- Dans le secteur public : une augmentation moins forte (5%) mais continue
- Toutes les catégories d'âge sont concernées
- Les cadres voient aussi leur taux d'absentéisme augmenter
- Une augmentation des absences longues
- Une difficulté à comparer les données



Fiabilité des tendances

La comparaison des indicateurs d'absences avec les données nationales ou entre entités est souvent peu pertinente :

- Hétérogénéité de la définition de départ
- Hétérogénéité de la mesure
- Hétérogénéité des caractéristiques socio-démographiques
- Hétérogénéité des dispositifs d'indemnisation (jours de carence, couverture sociale, etc.)
- Hétérogénéité des pratiques organisationnelles (ex: contrôles, récupération, suivi des absences, etc.)
- Etc.



PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

Absence ou absentéisme ?

ABSENCE

L'absence se caractérise comme un événement ponctuel et normal de la vie de travail, associée aux congés réglementaires (congés payés, congés de formation, congés maternité, congés spéciaux, etc.)

Whitston et Edwards, 1990

ABSENTÉISME

L'incapacité à être présent (motifs familiaux, transports, maladie, etc.)
L'absence de motivation au travail influencée par des attitudes liées au travail (faible satisfaction, faible engagement, etc.)

Steers & Rhodes, 1978

Exemples de définitions

« L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendus au sens large : les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc. » (ANACT)

« L'absentéisme est un phénomène mesurable, considéré comme anormal à partir d'un certain seuil et nécessitant l'adoption d'actions permettant sa résorption. » (INET-ADRH GCT)

Typologies

Absences longues

Absences perlées

Absences diffuses

Typologies

Absences longues

Absences perlées

Absences diffuses

- Absences supérieures à 30 jours
- Absences pour maladie longue durée / longue maladie

Principales causes :

- Usure professionnelle physique
- Usure professionnelle psychologique (burnout)
- Problèmes de santé chronique non imputables au travail

Typologies

Absences longues

Absences perlées

Absences diffuses

- Absences courtes (< à 8 jours) , peu prévisibles et récurrentes
- Dès lors qu'elles sont cumulées par une même personne

Principales causes :

- Problèmes de santé chronique
- Difficultés d'ordre professionnel (ex : précurseurs d'usure pro.)
- Difficultés d'ordre personnel (ex : précarité, isolement, etc.)

Typologies

Absences longues

Absences perlées

Absences diffuses

- Absences relativement courtes à moyennes
- Dès lors qu'elles touchent une par significative des professionnels d'un périmètre

Principales causes :

Problématiques collectives à investiguer : politiques structurelles, conditions de travail (charges, rythme, etc.), relations de travail (collègues, encadrants, usagers), clarté des rôles, etc.

Indicateurs clés



Taux d'absences



Gravité : durée moyenne des absences



Fréquence : nombre moyen d'absence par salarié



Exposition : % de salariés absents au moins 1 fois

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

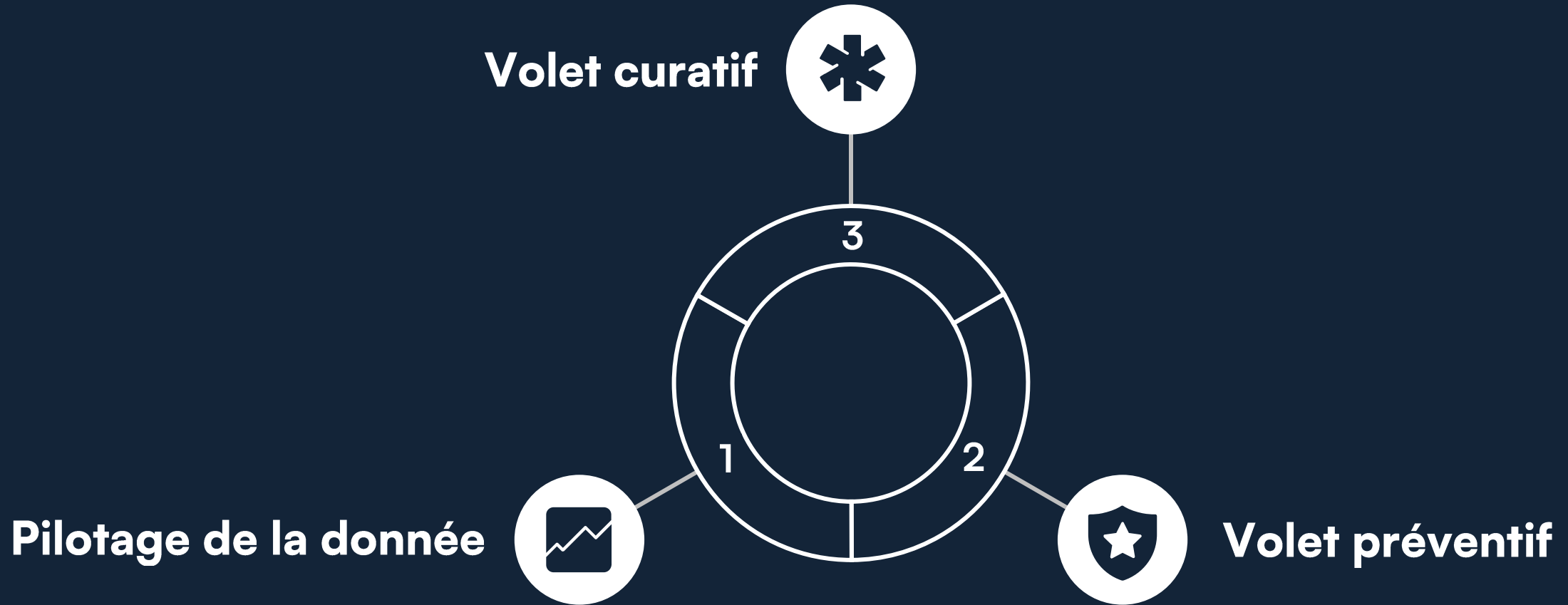
3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

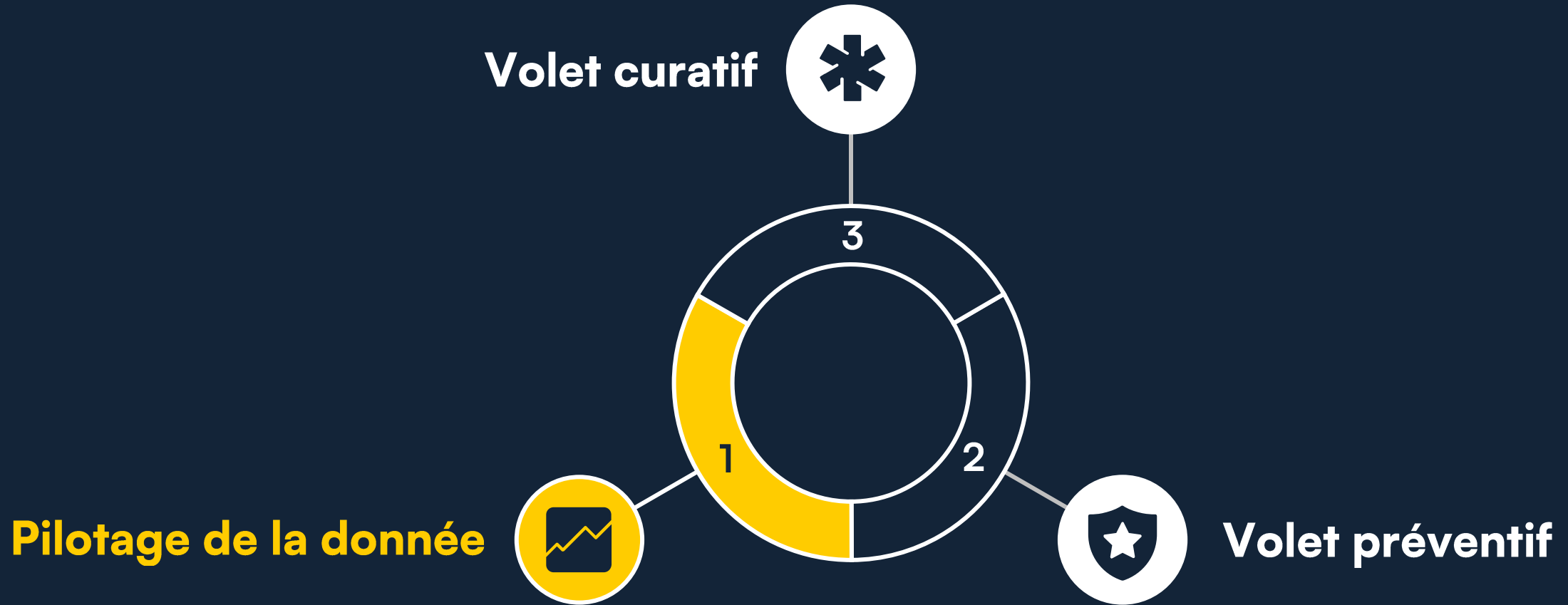
4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

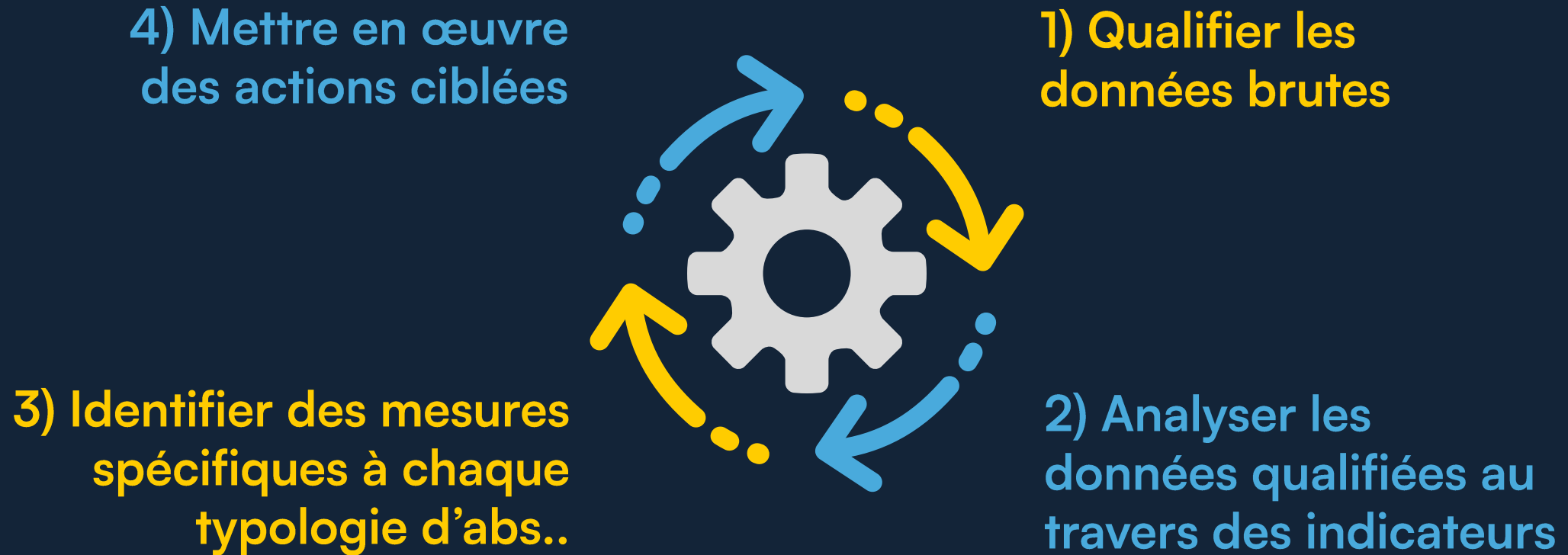
Niveaux d'action



Niveaux d'action



Construire un pilotage adapté



Prérequis

Lors de la première période :

- S'accorder sur une définition et choisir ses indicateurs
- Harmoniser et fiabiliser la collecte des données

Implique :

- Une montée en compétence collective
- De se doter d'outils de suivi adaptés



Analyser les indicateurs

PRÉVENTIVE

Temporalité : annuelle

Objectifs : observer les évolutions générales et mesurer l'impact des actions mises en œuvre

CURATIVE

Temporalité : mensuelle ou trimestrielle

Objectifs : identifier des hausses momentanées, des périmètres en difficulté et agir (réagir) le plus précocement possible

Exemple

Démarche d'un établissement de l'habitat social

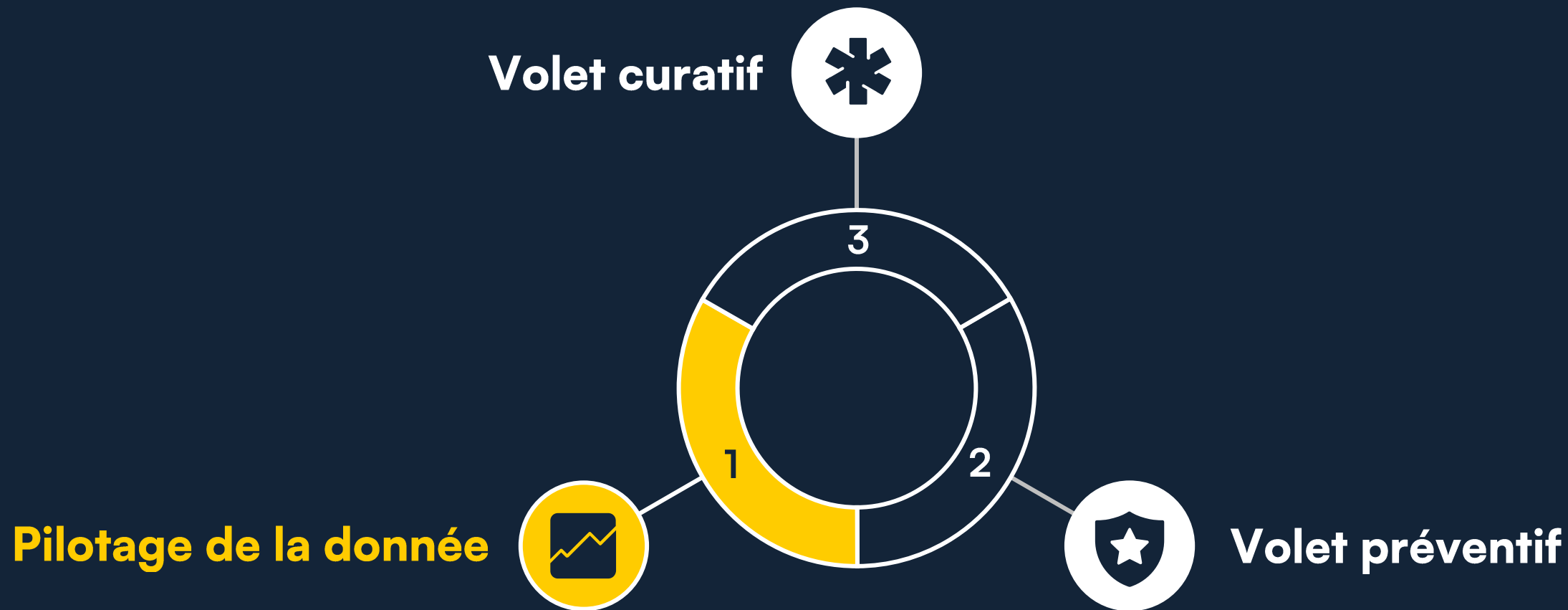
- Création d'un tableau de bord permettant la qualification et l'analyse des absences par périmètres
- Formation d'un pool d'acteurs au concept et à l'analyse des données

Pilotage :

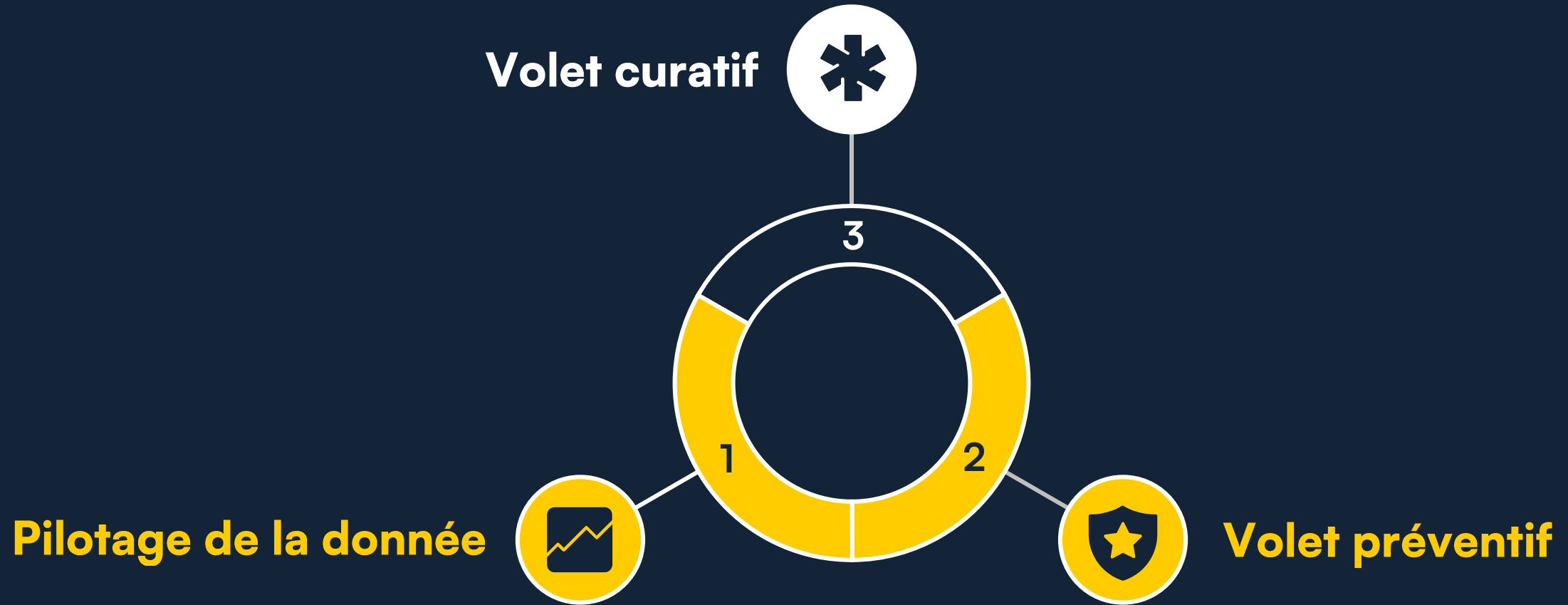
- Périodicité mensuelle : suivi à court-terme sur des petits périmètres avec le management opérationnel
- Périodicité annuelle : suivi à long-terme sur des périmètres importants pour identifier des grandes tendances et des mesures transverses



Niveaux d'action



Niveaux d'action



Enjeux préventifs

Maîtrise des risques complexes générateurs d'atteinte par exposition progressive :

- RPS
- Facteurs de pénibilité
- Contraintes génératrices d'usure (contraintes cognitives, émotionnelles, environnementales, etc.)

Effet sur les conditions de travail

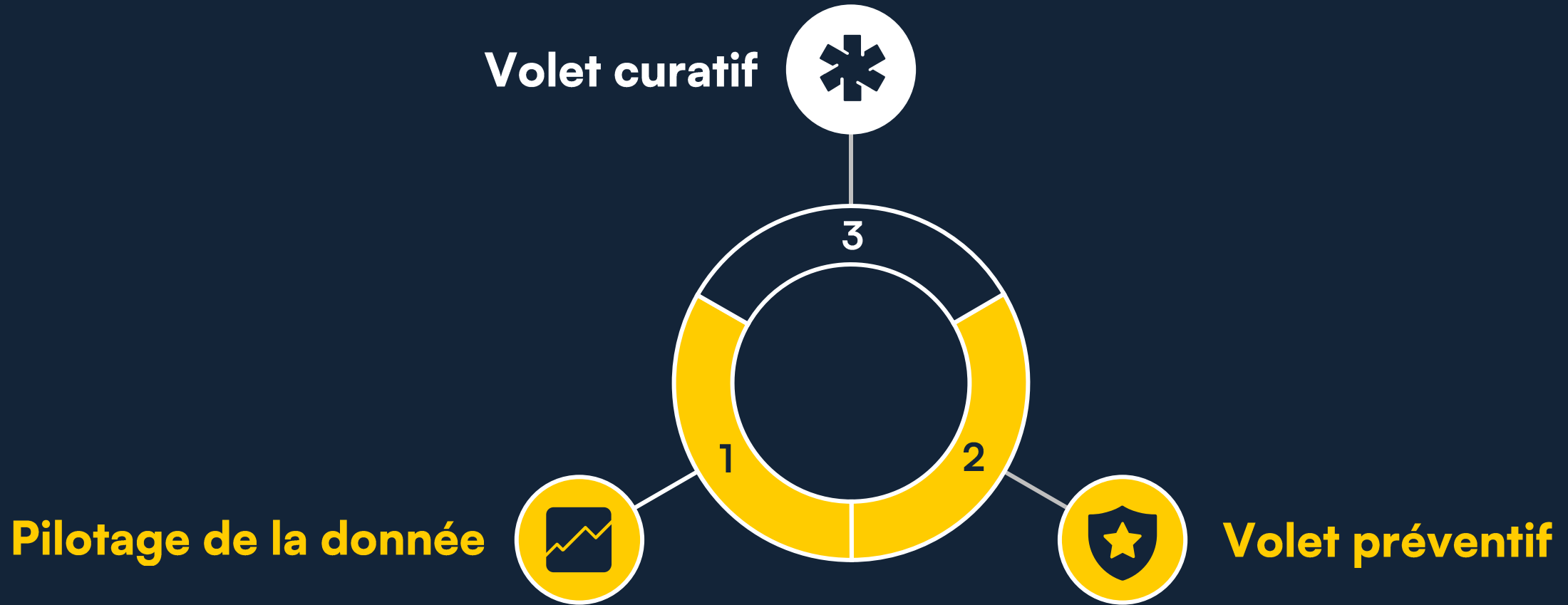
Effet sur la capacité de récupération

Effet sur la soutenabilité

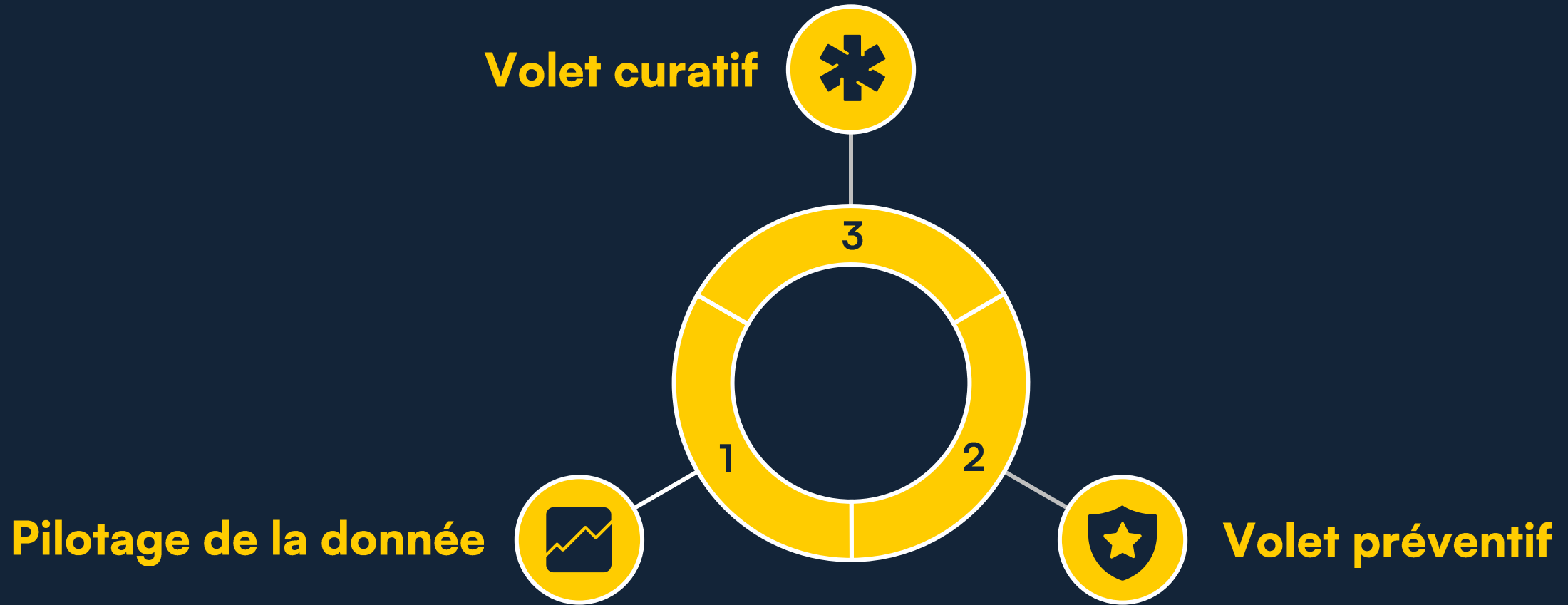


Evolution favorable des trois typologies d'absences

Niveaux d'action



Niveaux d'action



Enjeux curatifs

- Prévenir les ruptures de parcours en agissant dès l'apparition de signaux faibles (dont absences perlées)
- Anticiper, préparer et accompagner le retour à l'emploi après une absence de longue durée

Sécurisation des
parcours
professionnels

Réduction de l'impact
collectif des restri-
ctions d'aptitudes
individuelles



Evolution
favorable des
trois typologies
d'absences

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

PROGRAMME

1

Etat des lieux

2

Décryptage du concept : les typologies d'absentéisme

3

Etapes d'une démarche de prévention de l'absentéisme

4

Développer une compétence collective interdisciplinaire

Principes

- Une responsabilité collective : la responsabilité de réduire l'absentéisme ne repose pas sur quelques fonctions clés ou l'expertise ciblée de certaines parties prenantes
- Chaque niveau de l'organisation doit développer une compétence propre à son niveau
- Notion de système de management impliquant un système de compétences
- Repose sur un engagement fort des gouvernances



Compétences clés

ACTEURS

DOMAINES DE COMPÉTENCES

NIVEAU

Top management

Enjeux clés, lecture des indicateurs et arbitrages

Basique

Pilotes RH

Qualification, interprétation et pilotage de la donnée et déclenchement d'interventions préventives et curatives

Expertise

Acteurs RH, SST et maintien

Actions ciblées d'évaluation, de prévention et d'accompagnement individuel et collectif

Expertise

Management

Lecture des indicateurs, adaptation du travail et contribution aux mesures de prévention et d'accompagnement

Intermédiaire



MERCI !