

Les absents ont toujours tort... ...certitude ou idée reçue...??

Pour y voir ...un peu...plus clair...





...??....Les stérilisations hospitalières ne seraient pas les seuls services concernés??...

- *paru le 2010-02-02 11:46:00*
- **Grande-Bretagne - Le premier lundi du mois de février serait un jour noir pour les employeurs. En effet, on estime que cette journée voit le plus d'employés se mettre en arrêt maladie. Hier, on attendait environ 350.000 absences dans les bureaux britanniques.**
- Ainsi, cette journée a été surnommée *National Sickie Day*, ou la "journée nationale de l'arrêt maladie". Le [froid](#), la [fatigue](#), les journées courtes et sans [soleil](#) ne donneraient [pas envie](#) aux employés de se rendre à leur bureau.
- Hier, on s'attendait à ce que 350.000 employés britanniques restent chez eux, sous le [couvert](#) d'excuses variées, coûtant à l'industrie plus de 35 millions d'euros. Selon une étude, les employeurs seraient devenus moins exigeants, acceptant un simple [mail](#) ou [texto](#) afin de prévenir d'une [absence](#), plutôt que le traditionnel [coup](#) de téléphone.
- Cette même étude aurait montré que plus de la moitié des supérieurs hiérarchiques interrogés ne croient pas aux motifs d'absence donnés par leurs subalternes, mais que ceux acceptant un simple mail leur ferait plus confiance.



Points abordés

- Quelques définitions
- Quelques fondamentaux
- Quelques observations
- Quelques analyses
- Quelques suggestions



Idées reçues....





Quelques définitions

- Absentéisme ou absence au travail
- “fait de ne pas se présenter au travail lorsqu’on est censé le faire” (Encyclopedia Universalis)
- “rend compte des absences au travail” (Bureau of national affairs, 1970)
- Présentéisme passif non inclus, mais effet miroir: % présentéisme lié au % absentéisme
- Taux moyen en Suisse: 3.5%
- Si $< 3\%$: Absorbé
- Si $> 6\%$: Grave



Quelques définitions...Inventaire des types d'absence

- Abandon de poste
- Absence non autorisée
- Grève
- Retards
- Délais de route
- Absence autorisée
- Jours enfants malades
- Maladie courte durée (1 à 2 jours / 3 à 7 jours / 7 à 15 jours / 15 à 30 jours)
- Maladie longue durée (> 30 jours)



Quelques définitions...Inventaire des types d'absence

- Formation
- Accident professionnel
- Accident non professionnel
- Heures de représentation
- Congés naissance
- Décès
- Congé parental
- Maternité



Quelques fondamentaux

- **Herzberg**: 5 facteurs de satisfaction au travail: les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement
- **Effet Hawthorn**: l'attention et l'intérêt portés aux personnes augmentent leur productivité
- **Idée de stroke positif**: l'augmentation de la reconnaissance sociale stimule l'opérateur dans son rapport à la tâche



Quelques fondamentaux

Le jeu des acteurs en sociologie

- Les hommes n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service des buts fixés par les autres. Ils sont propres à chacun des acteurs
- Les acteurs disposent d'une liberté relative: chacun garde une part de jeu autonome. Les jeux de pouvoirs s'illustrent ainsi en partie
- Les stratégies sont toujours d'une rationalité limitée: Le "one best way" est anti-stratégique et anti-réaliste

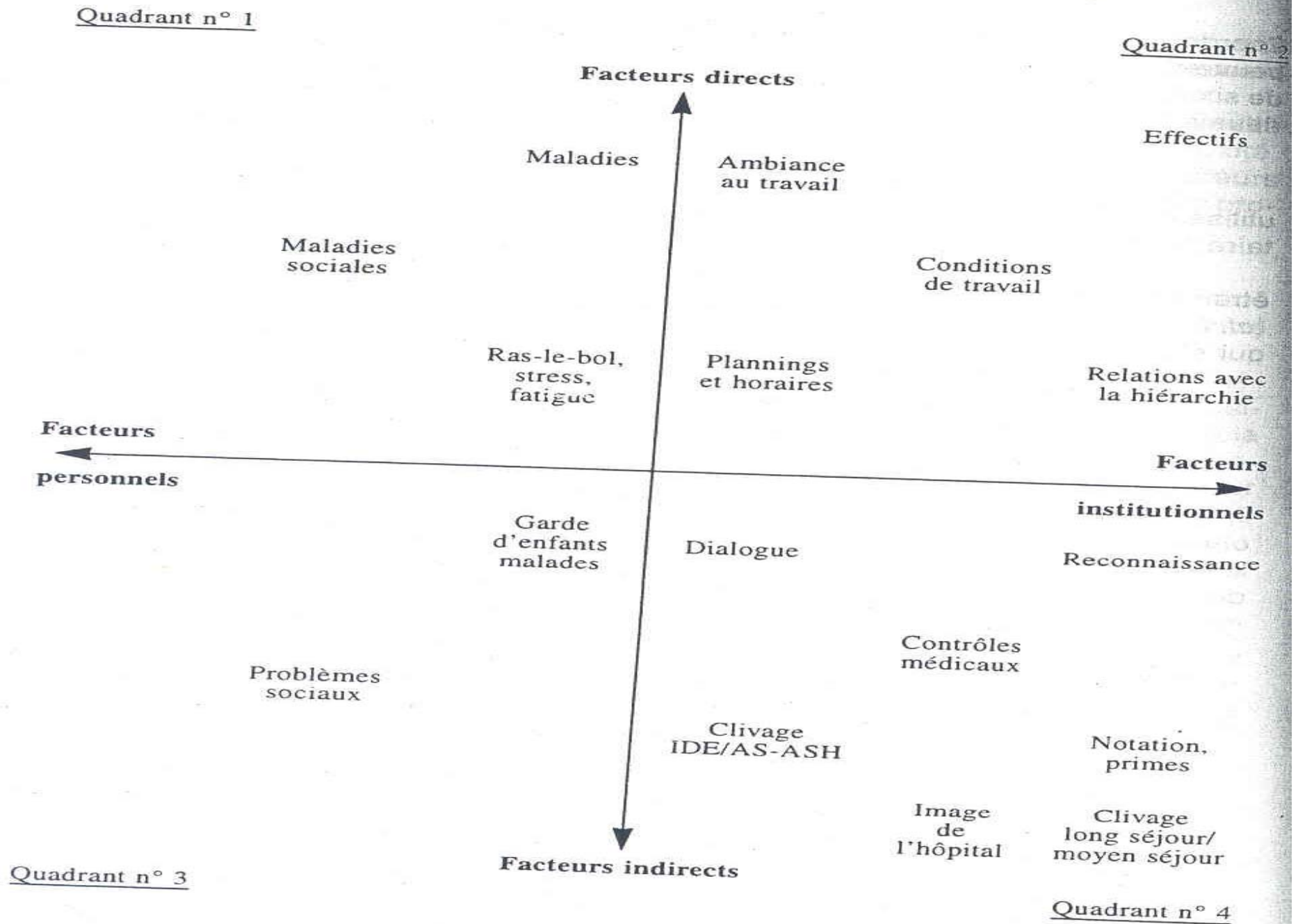


Quelques observations

- **Les déficits du management:** juger l'absence devant l'équipe, stigmatiser les "coupables"
- **Les déficits des collègues:** l'équipe "sait", "savait", encourage dans certains cas cet absentéisme
- **Les déficits organisationnels:** le culte de la performance, les ratios insuffisants (pour 1ETP, 1.25 dotation ou 1.80 selon les horaires)
- **Le déficit d'anticipation:** minimisation des signes avant-coureurs

Quelques observations

Figure n° 1
Facteurs d'absentéisme





Un modèle d'analyse de l'absentéisme

Steers, Rhodes (1978) Yolles, Carone, Krinsky (1975)

1- Variables d'ordre personnel:

- Etat de santé physique
- Anxiété et stress
- Âge/ancienneté
- Qualifications et éducations
- Sexe
- Niveau d'emploi
- Valeurs et attentes par rapport au travail et aux conditions de travail
- Satisfaction retirée du travail



Un modèle d'analyse de l'absentéisme

Steers, Rhodes (1978) Yolles, Carone, Krinsky (1975)

2- Variables d'ordre organisationnel:

- Contenu du travail (autonomie, considération, avancement)
- Contexte du travail (conditions physiques, horaires, conditions psychologiques, monétaires, supervision, relations interpersonnelles)
- Taille de l'organisation



Un modèle d'analyse de l'absentéisme

Steers, Rhodes (1978) Yolles, Carone, Krinsky (1975)

3- Variables d'ordre environnementale:

- Système de valeurs partagées au sein de l'institution
- Conditions du marché
- Conditions de transport
- Situation familiale
- Région
- Variations climatiques



Un modèle d'analyse possible

- Evolution globale de l'absentéisme sur trois ans
- Niveau d'absentéisme par année
- Composition par année et par types de cause
- Variation de cette composition au fil du temps



Un outil: enquête de climat social

- Fierté d'appartenance à l'hôpital
- Amélioration du travail
- Ambiance dans le service
- Relations transversales
- Circulation de l'information
- Possibilité d'expression
- Adhésion aux objectifs de la direction
- **Conditions de travail et rémunération**
- Qualité du service
- Rapport à la hiérarchie



Conditions de travail et rémunération

Quelques indicateurs

- **Conditions physiques:** Bruit, éclairage, température, équipement, cadence, horaires, espace
- **Conditions psychiques:** charges mentales, limitation du stress, obtention facile des récupérations, Choix des dates de congés
- **Conditions de rémunération:** Date de versement, salaires et primes, répartition des primes, montants des primes, avantages sociaux, formations



Quelques erreurs à ne pas faire...

source Ismat

- Surveiller, épier, contrôler abusivement les collaborateurs
- Récompenser les présents
- Vérifier les certificats médicaux
- Recevoir les absents en présence du supérieur hiérarchique et du RH
- Aménager les conditions de travail des absents
- Rechercher les motifs d'absence et constituer un dossier
- Envoyer les médecins visiteurs



Pour le fun...





La reconnaissance...une piste essentielle...



- **La personne:**
existentielle.
Nominative, en dehors de la fonction
- **Les résultats:**
comportementale
objectivable
- **L'effort:** motivation, plaisirs, peines. **Subjectif**
- **Les compétences:**
éthique.
Responsabilisation

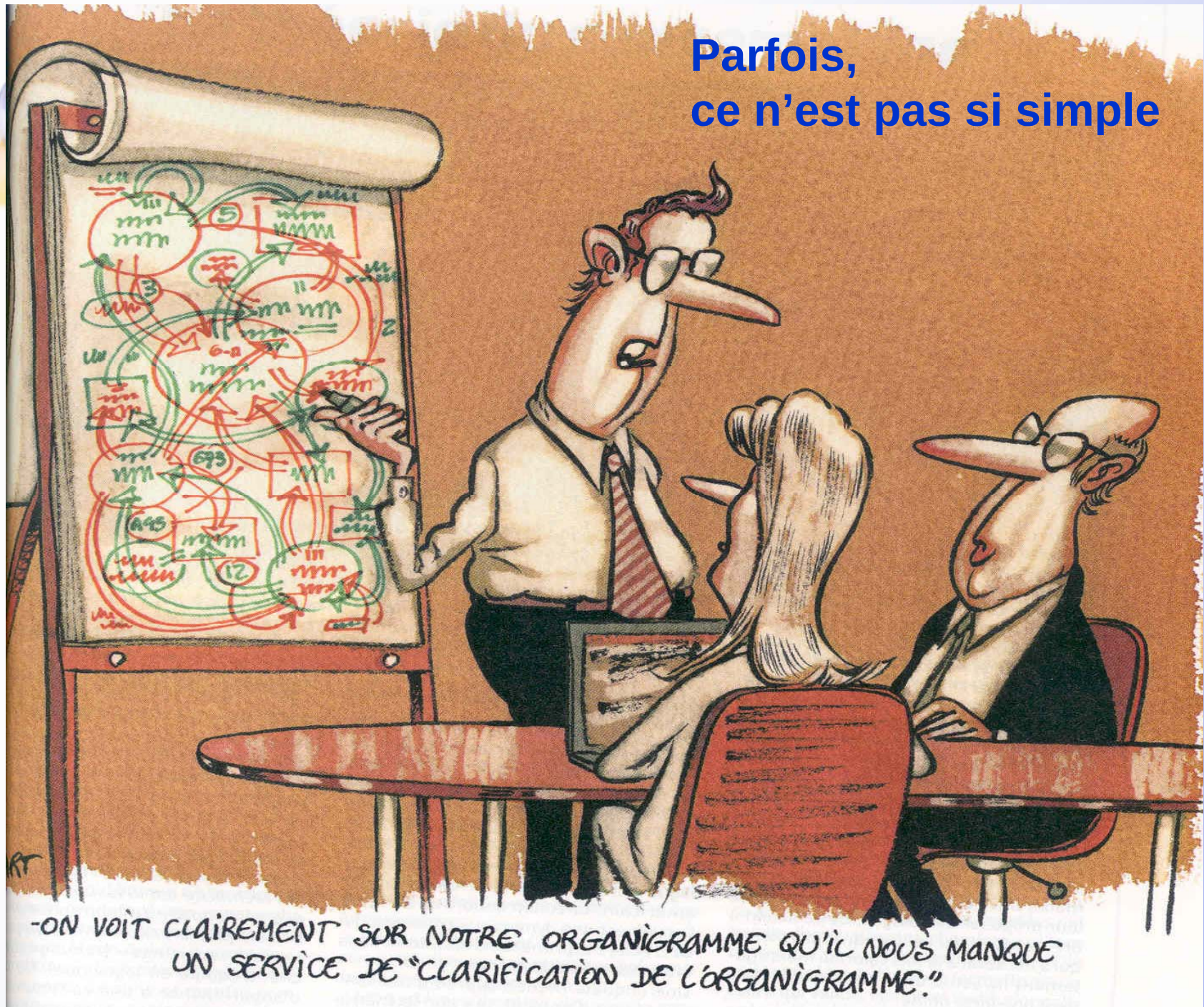


La conséquence sur les valeurs partagées

5 niveaux d'adhésion à la culture d'une organisation (Roche, Sadowski, 2003)

- **Acceptation:** accord intellectuel
- **Adaptation:** modification légère des pratiques
- **Engagement:** compréhension, adhésion mais pas encore naturelle et systématique
- **Intégration:** appartenance, partage, identité
- **Renforcement:** transmission par la narration au sein de l'organisation et en dehors

Parfois,
ce n'est pas si simple





Quelques suggestions...

- Prendre rendez vous formellement avec le collaborateur absent
- Fixer un cadre d'échanges, d'informations
- Préparer l'équipe aux adaptations générées par l'absence, valoriser le collectif
- Accueillir le collaborateur à son retour et lui consacrer du temps, l'informer des nouveautés
- Valoriser le rôle de la Direction et les remplacements accordés en fonction des indicateurs d'activité transmis



Pour conclure...à vos humeurs....

- Paul Leautaud: *Au dessus du devoir, il y a le bonheur*
- Karl Marx: *Ce sont les hommes qui font l'histoire, mais ils ne savent pas l'histoire qu'ils font*
- **Une idée??:** *investir 20% de plus sur les 20% de clients les plus rentables, les clients à haut potentiel, en enlevant 20% du service des clients les plus éloignés du coeur de cible, on obtient une augmentation des bénéfices de 500%.....c'est pour rire....*



Bibliographie

- Formation ISMAT HUG 10/06/2009
- Traité de gestion hospitalière, H.Leteurtre
- Le management à l'école de rugby, Delmas, Leccia, Roche
- L'action stratégique, Phélizon
- La métamorphose des géants, Tixier, Ramirez et all
- La sociologie des organisations, Bernoux
- Revues Sciences Humaines, divers numéros