

## **L'introduction d'un système de gestion des absences**

**Un système de gestion des absences peut être introduit à deux niveaux. L'entreprise peut tout d'abord prendre diverses mesures au niveau organisationnel. Elle peut ensuite décider de former ses responsables aux entretiens de bilan.**

### **1. Les mesures organisationnelles :**

#### **1.1. Le processus d'annonce et de suivi des absences**

Une gestion efficace des absences se base sur l'application rigoureuse d'un **processus d'annonce et de suivi des collaborateurs absents**. L'objectif de ce processus est de maintenir un contact personnalisé et régulier avec le collaborateur absent, de l'annonce de l'absence à la reprise du travail. Il est important de planifier ces contacts et d'en déléguer l'initiative aux collaborateurs. Lors de la reprise du travail il s'agit d'effectuer un bref entretien de retour d'absence. Cet entretien informel permet de valoriser le retour au travail, de déterminer les conditions de la reprise du travail et d'informer le collaborateur de ce qui s'est passé durant son absence. Ces mesures permettent aussi d'assurer un traitement équitable de tous les collaborateurs en cas d'absence.

#### **Exemple de processus de gestion des absences :**

Pendant	Après
Annonce de l'absence <ul style="list-style-type: none"> <li>• annonce directe par le collaborateur auprès du responsable désigné</li> <li>• rappel du collaborateur si nécessaire</li> </ul>	Entretien informel de retour
Suivi de l'absence <ul style="list-style-type: none"> <li>• suivi de la réception du certificat d'incapacité de travail</li> <li>• planification de contacts réguliers avec le collaborateur</li> <li>• information par le collaborateur de la date de reprise du travail dès que possible</li> </ul>	

L'introduction d'un processus rigoureux nécessite souvent le **support d'un système informatique** permettant de gérer les différentes échéances et d'assurer la transmission des informations entre les intervenants.

Le cas échéant le règlement du personnel devra aussi être adapté. A ce sujet, Le Groupe Mutuel tient à disposition de ses clients un mémo concernant la coordination entre le contrat de travail et

le contrat d'assurance perte de gain. Pour commander ce document, merci d'utiliser le formulaire de contact.

Un modèle de règlement d'entreprise pour entreprises industrielles est en outre mis à disposition par le SECO sur le site [www.conditionsdetravail.ch](http://www.conditionsdetravail.ch), rubrique protection de la santé au poste de travail, psychologie du travail et des organisations.

## 1.2. Le système d'incitation à la présence

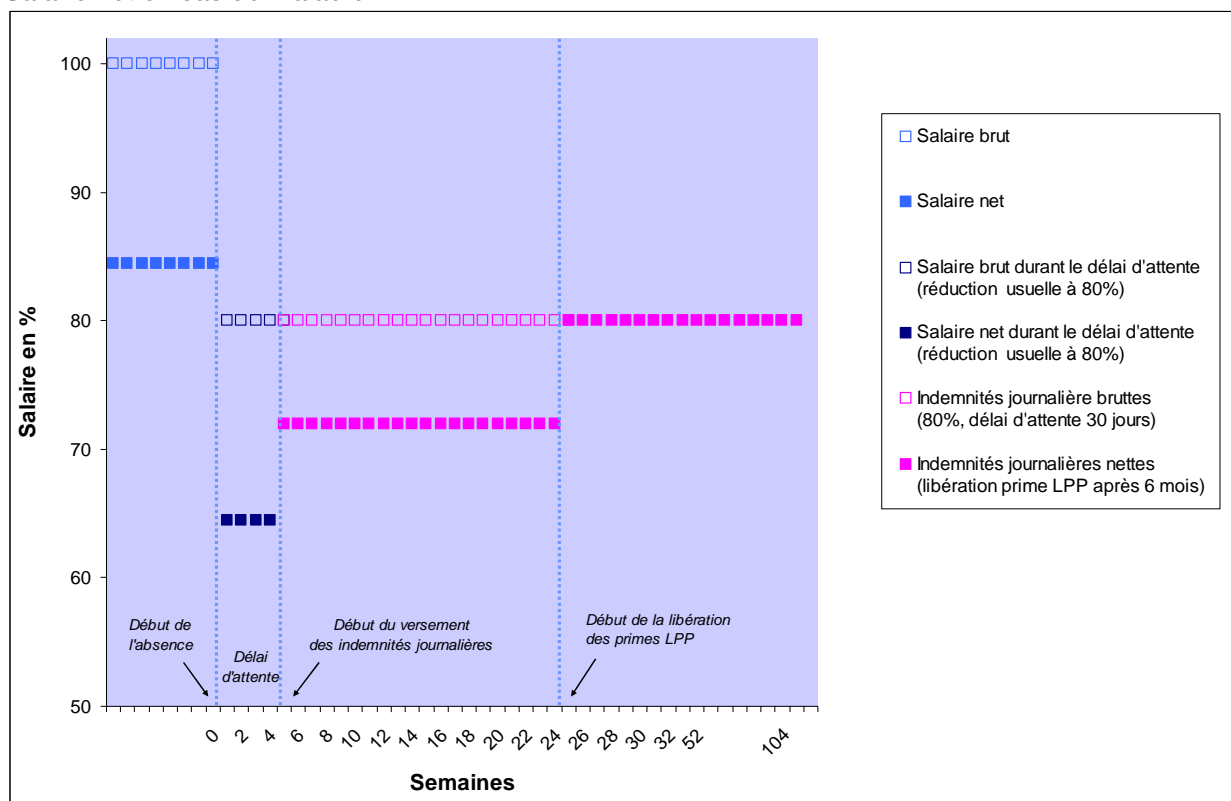
Le **système d'incitation à la présence** devra aussi être analysé en passant en revue les différents éléments influençables par l'entreprise et pouvant inciter un collaborateur à être présent ou absent.

Les **incitations financières** sont généralement les premières à être considérées. Au niveau du salaire, il s'agira tout d'abord d'éviter une incitation négative et de vérifier que le salaire net ne soit pas supérieur en cas de maladie et d'accident tout en garantissant une sécurité financière.

Dans cette évaluation, il faudra notamment tenir compte de l'influence de tous les éléments constitutifs du revenu tels que :

- Partie de la rémunération liée à la performance
- Différentes compensations et indemnités versées régulièrement (horaire d'équipe, heures supplémentaires, etc.)
- Des allocations familiales (durée de versement limitée en cas de maladie)
- Non-déduction des cotisations sociales sur les indemnités journalières des assurances perte de gain

### Salaire net en cas de maladie



Avec une assurance perte de gain, le salaire est normalement versé durant le délai d'attente par l'employeur, mais est souvent réduit à 80%. Après le délai d'attente, l'assurance verse des indemnités journalières correspondant en général à une couverture de 80% du salaire AVS.

*Le salaire brut est diminué du montant des cotisations sociales et de la LPP. Seule la cotisation LPP est prélevée sur les indemnités journalières maladie. En général, la caisse de pension assure une libération des primes après 3 à 6 mois.*

*NB : Ce graphique ne tient pas compte d'éventuels compléments salariaux qui ne seraient plus versés en cas de maladie.*

Hormis les incitatifs financiers, il ne faut pas oublier le rôle important joué par la **reconnaissance**. Il peut être judicieux, notamment dans les entretiens de qualification de relever positivement un taux d'absence bas, ainsi que les efforts fournis pour reprendre le plus rapidement possible le travail.

Une responsabilisation des collaborateurs, notamment par le report à 5 jours du délai pour présenter un certificat médical amènera souvent une baisse des absences de courte durée. En effet, les collaborateurs qui ne jugent pas nécessaire de consulter le médecin reprennent normalement le travail de façon spontanée plus rapidement que ce qui aurait été prescrit. Un délai plus court pour le certificat d'incapacité de travail pourra toujours être requis au cas par cas lorsque cela est jugé nécessaire.

**Les incitatifs basés sur la pression**, qu'elle soit d'ordre financier, axée sur des contrôles systématiques et généralisés ou sur la peur de perdre son emploi risquent rapidement d'être contre-productifs, d'entraîner une déresponsabilisation, une démotivation des collaborateurs ainsi qu'un report des coûts par le biais du présentéisme. *Vous trouverez plus d'informations sur le présentéisme, ses coûts et ses risques dans le mémo consacré à ce sujet.*

### 1.3. La capacité à être présent

Les conditions cadres posées par l'entreprise influencent aussi directement la **capacité à être présent au travail**. Une part non négligeable des absences de courte durée dépend de l'incapacité à se rendre au travail pour des raisons qui ne sont pas directement liées à l'état de santé. La flexibilisation du temps de travail est un des principaux leviers permettant d'augmenter cette capacité et de faire baisser le taux d'absence, que ce soit par l'introduction d'un horaire mobile, de la possibilité de prendre des congés à court terme ou de compenser des heures supplémentaires. La possibilité de concilier vie professionnelle et vie familiale peut aussi être élargie grâce à un service de garde pour enfants malades ou une crèche proche de l'entreprise. Les facilités de transport doivent bien entendu aussi être considérées. Un service social d'entreprise ou d'autres systèmes de soutien individuel peuvent aussi être mis sur pied pour faciliter la résolution de problèmes privés qui peuvent avoir une incidence sur le taux d'absences et la productivité.

### 1.4. Un tableau de bord

Finalement, la maîtrise des absences par l'entreprise ne peut être atteinte sans un **tableau de bord** statistique. Les chiffres des absences et l'effet des différentes mesures doivent être régulièrement analysés et interprétés. Des statistiques fiables doivent être développées.

Le Groupe Mutuel fournit à ses clients un reporting permettant d'analyser les incapacités de travail de moyenne et de longue durée.

## **2. L'optimisation de la satisfaction au travail par les entretiens de bilan**

Les collaborateurs motivés sont moins souvent absents et pour une durée moins longue. Une gestion efficace et durable des absences repose donc sur l'optimisation de la satisfaction au travail des collaborateurs. L'introduction d'entretiens de bilan systématisés permet de favoriser une communication ouverte avec le collaborateur concerné et d'augmenter sa motivation.

Ces entretiens sont effectués principalement lors du retour d'absence dans des cas particuliers, tel qu'en cas d'absence de longue durée ou d'absences répétées. Ces entretiens peuvent aussi servir à traiter des cas de dysfonctionnement de façon précoce et préventive avant qu'une absence ne débute.

### **Le rôle des entretiens de bilan dans le processus de gestion des absences**

<b>Avant</b>	<b>Pendant</b>	<b>Après</b>
Détection des dysfonctionnements	Annonce d'absence	Choix du type d'entretien
Entretien de bilan	Suivi de l'absence	Entretien de retour informel ou entretien de bilan

## **3. L'implantation d'une gestion des absences efficace**

Les mesures organisationnelles peuvent en principe être réalisées de façon autonome par l'entreprise. Comme dans tout changement un effort important doit être mis sur l'information des cadres et des collaborateurs. Les cadres devront être sensibilisés à la problématique des absences pour l'entreprise. Le processus et les entretiens à effectuer devront également leur être présentés.

*Pour l'information des collaborateurs, le Groupe Mutuel met à disposition de ses clients un modèle de communication aux collaborateurs. Pour commander ce document, merci d'utiliser le formulaire de contact.*

Les entretiens de bilan nécessitent une formation des personnes chargées de ces entretiens par un partenaire spécialisé, ainsi qu'une sensibilisation de tous les cadres aux liens entre travail, santé et motivation. Dans la rubrique partenaire vous trouverez les adresses de consultants recommandés par le Groupe Mutuel.

#### **4. Les conditions d'une introduction réussie de la gestion des absences**

La base de la gestion des absences réside dans l'application rigoureuse des processus définis. A cet égard un suivi régulier par le service RH est indispensable. Toutefois, une gestion des absences basée sur la pression et le contrôle ne permet d'obtenir qu'un effet à court terme et présente le risque de diminuer la motivation et de générer du présentéisme.

Les responsables de la gestion des absences doivent aussi bénéficier d'un soutien approprié lorsqu'ils sont confrontés à des cas difficiles. Ce soutien peut être apporté par les RH ou par des spécialistes externe (p. ex. : service social inter-entreprise, case managers, etc.)

L'engagement de la Direction générale pour une gestion durable des absences est nécessaire pour garantir le succès d'un tel programme. Une évaluation des cadres tenant compte du taux d'absence et de la gestion de ce facteur est souvent indispensable.

L'efficacité est optimale lorsque la gestion des absences s'inscrit dans une politique globale de gestion de la santé qui inclut des mesures de prévention et de soutien à la réinsertion.