



malakoff médéric

9 FICHES CONSEILS POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE VOTRE ENTREPRISE



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

VALORISER LA VISITE DE PRÊREPRISE PAR LE MÉDECIN DU TRAVAIL

Une visite de préreprise avec le médecin du travail avant le terme de l'arrêt est obligatoire pour les arrêts de plus de 3 mois et facultative dans les autres cas.



OBJECTIF

L'objectif est de préparer au mieux le retour au travail d'un salarié après un arrêt de longue durée pour éviter une rechute en arrêt maladie. Le rôle du médecin du travail est de proposer des aménagements éventuels afin que la reprise du travail s'avère durable.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Lors d'un arrêt de travail de plus de 3 mois, le service de santé au travail de l'employeur convoque le salarié 15 jours avant la date prévue de reprise du travail. Cette visite avec le médecin du travail vise à écouter le salarié, le rassurer et prévoir des aménagements éventuels pour sa reprise d'activité.

Le médecin échange avec le salarié, ainsi qu'éventuellement avec son médecin traitant et le médecin-conseil de l'Assurance maladie. Sauf opposition de la part du salarié, le médecin du travail informe l'employeur et le médecin-conseil de l'Assurance Maladie de ses recommandations.

Les principales recommandations que peut faire le médecin du travail sont les suivantes :

- Une reprise progressive du travail, à travers un temps partiel thérapeutique : le salarié reprend alors le travail progressivement suivant ses capacités physiques et mentales afin de se rassurer, et de poursuivre les soins nécessaires.
- Une adaptation du poste de travail : le salarié reprend son activité avec des conditions de travail et de sécurité réaménagées.
- Le reclassement du salarié sur un autre poste avec des formations préalables en vue de faciliter cette réorientation.
- Un accompagnement individualisé par le médecin-conseil et l'assistant social de l'Assurance Maladie à travers un « parcours de prévention de la désinsertion professionnelle ».



LIMITES

Les visites de préreprise pour les arrêts de longues durées sont avant tout considérées comme un passage obligé, comme une étape administrative. L'enjeu de ce moment est ainsi sous-évalué par l'ensemble des acteurs (médecins, salariés, managers).



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

La visite de préreprise avec le médecin du travail est obligatoire pour les arrêts de plus de 3 mois (90 jours), pour les arrêts liés à un accident de travail ou à une maladie professionnelle, ainsi que pour les congés maternité. En revanche, elle est facultative dans tous les autres cas : un salarié, son médecin traitant ou le médecin-conseil de l'Assurance Maladie (avec l'accord du salarié) peut demander au médecin du travail l'organisation d'une visite de préreprise.

La visite de préreprise ne se substitue pas à l'obligation d'effectuer une visite de reprise du travail à l'issue de l'arrêt.



La qualité de la relation entre le médecin du travail et la ligne managériale est primordiale pour que la concertation débouche sur la mise en place des mesures nécessaires, suivant l'intérêt du salarié et les contraintes de l'employeur. En effet, il faut trouver des solutions au cas par cas suivant le métier exercé, le poste de travail, les ressources à disposition, etc.



Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

SYSTÉMATISER L'ENTRETIEN DE RETOUR AU TRAVAIL PAR LE MANAGER

L'entretien de retour (ou entretien de ré-accueil) consiste pour un manager à s'entretenir avec un collaborateur revenant d'un arrêt maladie. Il s'agit avant tout de l'aider à reprendre son poste de manière efficace et rapide en l'informant de ce qui s'est passé durant son absence.



OBJECTIF

L'entretien de retour vise principalement à lutter contre deux risques liés à la reprise du travail après un arrêt :

- Si l'absence passe inaperçue, le salarié peut penser qu'il est aisément remplaçable et interchangeable. Ce manque de reconnaissance est un facteur de démotivation qui conduit aussi à l'effet de contagion : si une absence ne pose pas de problème à l'employeur, le collaborateur n'hésitera pas à s'absenter au moindre prétexte.
- Le retour au travail après une longue période est une source de stress. Si le collaborateur n'est pas rassuré par sa hiérarchie dès son retour, le risque de rechute en arrêt maladie est élevé.

L'entretien de retour consiste donc essentiellement à montrer à un collaborateur que l'entreprise compte sur lui et est prête à l'aider pour reprendre son poste dans les meilleures conditions.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

L'entretien de retour comporte plusieurs étapes :

- **Prendre des nouvelles du salarié pour s'assurer de son bon état de santé :** « Comment te sens-tu ? Ça va mieux ? ».
- **Informé le salarié de ce qui s'est passé durant son absence, de l'impact de celle-ci sur l'équipe** ainsi que de la façon dont son absence a été palliée : « Je vais t'expliquer ce qui s'est passé la semaine dernière », « Nous nous sommes réorganisés de telle manière pour pallier ton absence », « Tu nous as manqué pour finaliser tel dossier », « La priorité aujourd'hui, c'est d'avancer sur ceci... ».
- **Rappeler les consignes à respecter en cas d'absence si celles-ci n'ont pas été respectées :** « Nous avons été pénalisés de recevoir ton avis d'arrêt de travail avec retard. Je te rappelle qu'un salarié dispose de 48 heures maximum pour l'envoyer à son entreprise. La prochaine fois, passe-moi un coup de fil pour me prévenir de ton temps d'arrêt afin que l'équipe puisse s'organiser en ton absence ».
- **Interroger le salarié sur son bien-être au travail, sur un possible lien entre son absence et ses conditions de travail :** « Comment ça se passe sur tel projet ? Je suis à ta disposition si tu rencontres des difficultés ou s'il y a un sujet que tu voudrais aborder avec moi depuis notre discussion lors du dernier entretien annuel. ».

- **Proposer éventuellement un suivi via le médecin du travail, ainsi qu'un aménagement temporaire du poste de travail :** « *Je te propose de prendre contact avec le médecin du travail si tu rencontres des difficultés à reprendre ton poste. On peut peut-être organiser une réunion pour voir si des aménagements temporaires sont possibles pour que tu puisses reprendre progressivement le rythme de travail.* »

Suivant les entreprises, la conduite d'un entretien de retour est soit systématique, soit ciblée : en cas d'absence de longue durée, d'absences répétitives, d'absences injustifiées...

L'entretien de retour est mené par le manager direct. Eventuellement, pour les situations les plus délicates, le manager peut être épaulé par un responsable RH. Cet entretien est court : sauf cas particulier, il dure un quart d'heure environ.

Il est primordial que l'entretien soit réalisé dès la reprise du travail. Au besoin, l'entretien peut être formalisé sous la forme d'un compte-rendu. Certains managers préfèrent plutôt mener un entretien informel, par exemple autour d'un café, mais à l'écart des autres collègues pour respecter la confidentialité de l'échange.

Afin de sensibiliser les managers à la démarche et de les aider dans la conduite de ces entretiens, il est recommandé de leur proposer une formation sur le sujet.



LIMITES

La principale limite de l'entretien de retour est la méconnaissance de cet outil de management. D'un côté, les salariés et les représentants du personnel le considèrent parfois comme une forme de mise sous surveillance. De l'autre, les managers se sentent parfois mal à l'aise car ils ne savent pas comment mener un tel entretien sans enfreindre le secret médical. Un entretien de retour mal mené peut se révéler contre-productif si le salarié se sent culpabilisé et pointé du doigt. Dans ce cas, la distance avec la hiérarchie et le nombre d'arrêts risquent de croître.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

La loi prévoit certaines règles à respecter. Tout d'abord, le manager ne peut pas demander à consulter le dossier médical du salarié : il est totalement confidentiel. De plus, l'employeur n'est pas autorisé à interroger un collaborateur sur son état de santé. Toute question du type « Pourquoi étais-tu absent ? » est donc à proscrire. Dans les faits, il peut arriver que le salarié, en relation de confiance avec son N+1, l'informe de sa propre initiative des soucis de santé qu'il a rencontrés.



L'entretien de retour n'est ni un entretien médical, ni un entretien disciplinaire, ni un entretien annuel. Il est donc nécessaire de former les managers, à travers une formation orale et une brochure, pour leur apprendre à conduire un tel entretien. L'idéal est de pouvoir les entraîner à partir d'exercices de simulation.



Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

SENSIBILISER LES SALARIÉS À L'ABSENTÉISME ET SES IMPACTS

L'absentéisme est un sujet de communication interne rarement abordé au sein des entreprises ou alors de façon très ponctuelle, lors de la publication du bilan social par exemple. Les employeurs ont pourtant intérêt à communiquer leurs données d'absentéisme et plus largement le plan d'actions associé à la ligne managériale, voire à l'ensemble des salariés.



OBJECTIF

Sensibiliser les managers et l'ensemble des salariés à l'ampleur des arrêts de travail, leur coût pour l'entreprise et leurs effets (désorganisation du travail, augmentation de la charge de travail des collègues présents, etc.) est primordial pour que chacun prenne conscience de la nécessité d'agir. Cette sensibilisation pousse à la responsabilisation de tous les acteurs qui doivent, avec la DRH, trouver des solutions.

En outre, diffuser des informations précises sur l'absentéisme permet de battre en brèche certaines idées reçues et limiter la stigmatisation de certaines populations ou certains services.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Les chiffres détaillés de l'absentéisme sont obligatoirement inscrits dans le bilan social des entreprises de plus de 300 salariés. Tout salarié peut demander à consulter ce document, mais dans la pratique, ces chiffres sont peu connus tant que l'entreprise ne les communique pas en interne.

Plusieurs moyens de diffusion sont possibles : par voie d'affichage dans l'entreprise ou dans les supports de communication interne (journal, intranet), lors de séminaires ou de réunions d'information ouvertes à tous les salariés, par écrit sous la forme d'un courrier spécial adressé avec le bulletin de paie, etc.

La diffusion des chiffres de l'absentéisme ne saurait se suffire à elle-même et implique l'entreprise dans la création et l'animation d'un plan d'actions. Ces données sont à interpréter car brutes, elles n'ont pas nécessairement de résonance pour tout le monde.

Pour marquer les esprits, certaines entreprises annoncent le coût financier que représente l'absentéisme, mais aussi le nombre d'ETP en moins chaque année pour l'entreprise : c'est comme si X postes avaient été supprimés dans l'année. En outre, la mise en place de comparaison entre différents établissements permet à chacun d'en prendre toute la mesure. L'établissement de comparaisons entre les différents établissements est utile, à condition que l'on compare des entités comparables (profil de salariés, activité, conditions de travail, etc.).

La communication passe également par un rappel des consignes en cas d'absence (personne à prévenir, justificatif d'absence, etc.).



LIMITES

Le premier risque est de dégrader le climat social. Les chiffres communiqués peuvent être utilisés par certains salariés comme la preuve que l'entreprise devrait améliorer les conditions de travail et tenir compte des revendications portées ou non par les organisations syndicales.

Le second risque est d'accroître la pression sociale sur les salariés régulièrement absents ou identifiés comme tels.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

La communication des chiffres sur les arrêts de travail doit impérativement respecter l'anonymat des données et le secret médical. Il est bien entendu interdit de communiquer publiquement sur les arrêts de tel ou tel salarié en particulier. L'étude de situations individuelles ne peut se faire que dans un cadre managérial restreint ou au cours d'une réunion avec des professionnels de santé pour trouver des solutions adaptées aux salariés en question.



La communication qui entoure la diffusion des chiffres est importante. Il faut notamment faire attention à ne pas culpabiliser les absents et à ne pas tomber dans le jugement moral. Au contraire, la prise de conscience de l'ampleur des arrêts de travail doit déboucher sur l'élaboration d'un diagnostic partagé et sur la recherche de solutions adaptées.

De plus, la communication des chiffres doit être régulière pour montrer les évolutions en cours et s'assurer de faire de l'absentéisme un sujet non pas ponctuel, mais durable dans l'entreprise. ”

Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX ENTRANTS POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT DES SALARIÉS

Les dispositifs d'intégration des nouveaux embauchés servent à créer du lien social entre le salarié et l'entreprise, d'une part, entre le salarié et ses nouveaux collègues, d'autre part.

Au-delà de l'apprentissage technique du poste de travail, afin que le nouvel entrant soit rapidement efficace, il s'agit de lui transmettre la culture de l'entreprise : ses valeurs, ses normes, ses rites, etc., lui permettant ainsi de développer un sentiment d'appartenance à sa nouvelle entreprise.



OBJECTIF

Il s'agit de motiver et renforcer l'engagement des salariés dès les premiers instants dans l'entreprise.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

L'employeur met en place des dispositifs pour aider les nouveaux embauchés à se créer un réseau social interne et à développer leur sentiment d'appartenance. Une partie du processus d'intégration est commune à l'ensemble des nouveaux et une autre partie dépend de l'environnement de travail spécifique (métier, poste, zone géographique...).

Les dispositifs classiques d'intégration sont les suivants :

- Un livret d'accueil avec l'ensemble des informations pratiques qu'un salarié de l'entreprise doit connaître. Ce livret contient les réponses aux questions classiques que se posent les nouveaux entrants : aussi bien sur les horaires du restaurant d'entreprise que sur la politique RH.
- Un tuteur (ou parrain, ou mentor) qui est un salarié avec une ancienneté lui permettant d'avoir un bon réseau interne et de disposer d'une vision globale de l'entreprise. Il répond à toutes les questions du nouvel entrant et lui donne des conseils pour réussir sur son nouveau poste et pour progresser dans l'entreprise.
- Un séminaire d'intégration réunissant l'ensemble des nouveaux entrants ou bien les nouveaux entrants pratiquant le même métier. Ce séminaire permet aux nouveaux de faire connaissance entre eux, de rencontrer des dirigeants de l'entreprise, de mieux connaître la stratégie et le fonctionnement de celle-ci.



LIMITES

L'importance du processus d'intégration est parfois sous-estimée car les « anciens » ne se souviennent pas des questions ou des difficultés rencontrées à leur arrivée dans l'entreprise. Ils ont souvent du mal à se mettre à la place des nouveaux.

De plus, la mise en place de dispositifs d'intégration peut sembler lourde et onéreuse pour les entreprises qui embauchent peu.

Entre l'idéal et la réalité en matière d'intégration, il existe toujours un décalage. Par exemple, la règle RH peut être que chaque nouvel embauché suive un séminaire d'intégration dans les 3 mois suivant son arrivée. Mais, dans les faits, les embauches ne sont pas régulières : pour remplir un séminaire d'intégration, il faudra peut-être attendre 6 mois. Ainsi, le séminaire peut intervenir un peu trop tôt pour celui qui vient à peine d'arriver et un peu trop tard pour celui qui a déjà plus de cinq mois d'ancienneté.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

Il n'y a pas de réglementation spécifique en ce qui concerne l'intégration du salarié nouvellement embauché mise à part l'obligation pour l'employeur d'organiser une formation pratique et appropriée à la sécurité (Cf. Article L4141 -2 du Code du Travail) .

Dans le cadre de cette obligation, les dispositifs d'intégration des salariés peuvent être un moyen de les informer sur les consignes de sécurité de l'entreprise.



L'intégration des nouveaux entrants est souvent perçue comme un sujet de ressources humaines. Par suite, la ligne managériale a parfois tendance à délaisser ce domaine. C'est une erreur car l'intégration passe certes par des dispositifs mis en place par le service RH, mais aussi beaucoup par l'apprentissage informel quotidien acquis grâce aux collègues et au supérieur hiérarchique. Prendre du temps pour accueillir au mieux un nouveau dans une équipe est un investissement rentable pour le manager.



Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

MAINTENIR LA MOTIVATION AU TRAVAIL DES SALARIÉS À TRAVERS L'ENTRETIEN ANNUEL

L'entretien annuel est un rendez-vous privilégié entre un salarié et son manager.

C'est un temps d'échange une fois dans l'année pour parler de l'atteinte des objectifs fixés mais plus largement, de la situation de travail du salarié afin d'écouter son ressenti et de le confronter à celui de sa hiérarchie.



OBJECTIF

Ces entretiens doivent être utilisés pour renforcer les liens de confiance, valoriser le salarié et construire avec lui un projet d'avenir motivant. Motivation et engagement vont souvent de pair et sont des leviers essentiels pour agir sur l'absentéisme. L'entretien annuel d'évaluation est donc un rendez-vous à ne pas manquer.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Les différentes étapes de l'entretien annuel :

- **Accueil** : le responsable hiérarchique met à l'aise le salarié et lui explique les enjeux de l'entretien.
- Réalisation du **bilan de l'année** : le manager demande au salarié de dresser le bilan de son activité et lui donne sa propre appréciation sur ses compétences et sa performance par rapport aux objectifs fixés.
- Clarification du projet pour l'année en cours et **perspectives** : le manager et le salarié discutent du projet professionnel du salarié à court et moyen terme, ainsi que des perspectives d'évolution que peut lui proposer l'entreprise.
- **Développement des compétences** : le manager et le salarié échangent sur les moyens de gagner en compétence, notamment à travers le suivi de formations.
- Le manager conclut en fixant les **objectifs** annuels du salarié et un compte-rendu de l'entretien est rédigé.

Comme son nom l'indique, ce type d'entretien intervient généralement une fois par an. Toutefois, certaines entreprises estiment que ce rythme est insuffisant et instaurent des entretiens semestriels, voire trimestriels. En revanche d'autres entreprises, faute de temps, n'instituent cet entretien que tous les deux ans.

La qualité de l'entretien tient en grande partie à la confiance entre le salarié et son manager, d'où l'importance de bien préparer ce moment, de prendre le temps nécessaire de l'échange et de le faire dans un cadre approprié pour respecter la confidentialité.

Pour les cas complexes, le responsable RH peut assister à l'entretien pour épauler le manager.



LIMITES

Les managers à la tête d'une équipe importante se plaignent régulièrement de manquer de temps pour réaliser les entretiens annuels de tous leurs collaborateurs. Par méconnaissance des enjeux, il leur arrive aussi de ne mener que des entretiens courts et directifs, sans laisser véritablement place à l'écoute.

Certains managers sont parfois mal à l'aise, n'ayant qu'une faible marge de manœuvre et/ou une faible latitude de décision en termes de mobilité, d'évolution de postes, de rémunération, etc.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

L'article L6315-1 du Code du Travail prévoit que chaque salarié a droit à un entretien professionnel tous les deux ans pour l'accompagner dans ses perspectives d'évolution professionnelle et identifier ses besoins de formation. L'entretien professionnel ne porte pas, en revanche, sur l'évaluation des salariés.

De plus, pour les salariés cadres au forfait, le code du travail (cf. article L.3121-46) prévoit qu'un entretien annuel individuel soit obligatoirement organisé par l'employeur. Il devra porter sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié.

D'autre part, le salarié doit être informé préalablement des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard (cf. Code du travail, art. L.1222-3). L'information préalable pourra intervenir sous une forme individuelle ou collective. Un simple affichage dans un lieu accessible à tous suffit.

Par ailleurs, la jurisprudence a rappelé à plusieurs reprises ces dernières années que les méthodes de « forced ranking » (classement forcé) étaient illégales en France : une entreprise peut classer ses salariés dans différentes catégories suivant leur niveau de performance (excellent, bon, moyen, médiocre), mais elle ne peut décider à l'avance du nombre de personnes dans chaque catégorie. Par exemple, elle ne peut décider qu'il y aura chaque année 5 % de salariés excellents, 30 % de bons, etc.



Par expérience, la direction générale doit rendre obligatoires les entretiens annuels et s'assurer du respect de cette règle en exigeant des comptes-rendus formalisés. En outre, une formation est à organiser pour sensibiliser les managers à l'importance de ces entretiens mais aussi pour leur expliquer comment les mener.



Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

INCITER À LA PRÉSENCE AVEC UNE PRIME D'ASSUIDITÉ

Parmi les différentes actions pour limiter l'absentéisme, il y a celles qui consistent à récompenser la présence telle la prime de présence.



OBJECTIF

Les incitations sous forme de primes sont un moyen fréquemment utilisé par les entreprises afin de récompenser financièrement les salariés jamais ou peu absents et d'encourager les autres à les imiter.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

L'employeur verse, en complément du salaire fixe, une prime individuelle en fonction du nombre de jours d'absence de chaque salarié. La fréquence de cette prime peut varier : il peut aussi bien s'agir d'une prime mensuelle, trimestrielle qu'annuelle. Le montant accordé est lui aussi extrêmement variable d'une entreprise à l'autre. Cependant, il représente rarement un élément important de rémunération par rapport au salaire fixe. Les primes mensuelles s'élèvent généralement entre 30 et 100 euros.

Cette prime est généralement individuelle mais elle peut aussi être collective. C'est le cas par exemple quand le taux d'absentéisme d'un établissement ou d'une entreprise entre dans la méthode de calcul de l'intéressement.

L'incitation financière est jugée par les salariés comme l'action la plus efficace contre l'absentéisme. En réalité, son efficacité dépend en grande partie de la fréquence de ces primes. Une prime annuelle est vite oubliée : elle marque peu les esprits, contrairement à une prime mensuelle ou trimestrielle.



LIMITES

Ces primes ont un coût non négligeable pour les entreprises, même si le retour sur investissement est difficile à évaluer : au-delà du taux d'absentéisme, elles jouent aussi sur la motivation et la satisfaction au travail.

Si elles sont appréciées par les salariés, elles sont en revanche décriées par les organisations syndicales qui y voient généralement une forme de discrimination latente contre les salariés à la santé dégradée. Ceux-ci subissent en quelque sorte une double peine : à la fois des conditions de travail qui provoquent des arrêts maladie et la non obtention de primes. Quant aux managers, certains d'entre eux peuvent s'étonner que l'on rémunère la présence au travail alors que celle-ci est déjà la contrepartie exigée par le salaire de base. Pour mémoire, plus de 60 % des salariés n'ont aucune absence au cours de l'année ⁽¹⁾.

Par ailleurs, ces primes peuvent provoquer des effets pervers :

- Cela peut entraîner chez certains salariés du surprésentéisme, c'est-à-dire au fait de travailler même lorsque l'on est malade, ce qui est nuisible à moyen terme pour les salariés et leur employeur ⁽²⁾.
- Avec le temps, ces primes deviennent un élément « normal » faisant partie de la rémunération, il apparaît difficile alors de la supprimer.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

Certaines règles sont à respecter afin que les primes de présentéisme ne puissent pas passer pour discriminatoires. Ainsi, les conditions d'octroi des primes doivent impérativement considérer de la même façon toute absence du même type. Par exemple, une absence injustifiée, un arrêt maladie et un congé sans solde passent aux yeux du législateur pour une absence au travail, elles doivent donc être comptabilisées exactement de la même façon par l'employeur dans le calcul de la prime d'assiduité.

En revanche, une absence due à un accident de travail ou à un congé maternité ne peut être considérée comme des absences au travail.



La reconnaissance financière ne doit pas faire oublier l'importance de la reconnaissance non monétaire. Dans le monde anglo-saxon, la récompense publique de l'assiduité des salariés, sous la forme d'une cérémonie de remise de médaille aux plus présents, s'avère un mode de récompense efficace ⁽³⁾.



Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.

⁽¹⁾ Etude Absentéisme Malakoff Médéric - Données 2013.

⁽²⁾ Cf. D. Monneuse, Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie, De Boeck, 2013.

⁽³⁾ K. Scott et al., « Rewarding good attendance: A comparative study of positive ways to reduce absenteeism », Personnel Administrator, vol. 30, n° 8, 1985.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

CONTROLLER LES ABSENCES

Depuis 1978, les employeurs sont autorisés à faire appel à des médecins agréés pour procéder à une contre-visite médicale au domicile du salarié en arrêt maladie.



OBJECTIF

L'objectif des contre-visites médicales est de vérifier que les absences en raison d'arrêts maladie des salariés sont réellement justifiées et qu'il ne s'agit pas d'un arrêt de complaisance. Sachant qu'il peut être contrôlé, un salarié sera moins tenté d'abuser du système de protection sociale.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Il existe deux types de contrôle à la main de l'employeur :

- Le contrôle administratif qui consiste uniquement à vérifier que le salarié malade est bien présent à son domicile, en dehors des heures de sortie autorisées, qui peut être assuré par l'entreprise.
- La contre-visite médicale, nécessairement assurée par un médecin agréé, consiste à vérifier si l'arrêt maladie est encore justifié le jour du contrôle, donc si le salarié est apte ou pas à la reprise du travail.

En cas d'abus constaté et de non reprise du travail, le versement du complément employeur par rapport aux indemnités journalières versées par la Sécurité sociale peut être suspendu.

La plupart des entreprises procèdent à des contre-visites médicales ciblées, c'est-à-dire au cas par cas : lorsque la direction doute de la réalité d'un arrêt maladie d'un salarié. Dans ce cas de figure, c'est généralement le manager qui demande au responsable RH de lancer une contre-visite médicale et le responsable RH qui décide de suivre l'avis du manager ou pas.

Il est aussi possible d'instaurer une politique plus globale : des contre-visites sont systématiquement lancées pour des arrêts supérieurs à telle durée et/ou à partir du énième arrêt dans l'année.

Les contre-visites médicales se sont largement développées depuis les années 1990 car elles représentent une action facile à mettre en œuvre pour l'employeur. De fait, cette politique consistant à « agiter le bâton » revient à un acte de communication en direction des salariés tentés d'abuser du système et montre à l'ensemble des salariés que les arrêts de complaisances ne sont pas tolérés.



LIMITES

La mise en place de contre-visites médicales représente un coût non négligeable pour l'employeur : entre 100 et 150 euros en moyenne par contre-visite. En outre, il n'est pas facile pour l'entreprise et le prestataire d'être suffisamment réactifs pour contrôler les arrêts maladie de très courte durée (moins de 3 jours).

Ces contrôles peuvent renforcer la défiance des salariés envers leur hiérarchie. Les salariés atteints d'une pathologie lourde qui se voient contrôlés sont ainsi touchés par le manque de confiance de la part de l'entreprise. Le risque est également de dégrader le climat social car les organisations syndicales sont rarement favorables à cette pratique.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

Les médecins contrôleurs missionnés par les employeurs doivent être agréés par le préfet du département. La convention signée entre le médecin et le cabinet de contrôle est, quant à elle, transmise au Conseil national de l'Ordre.

À côté des contre-visites médicales instaurées par les employeurs, les médecins-conseils de la Sécurité sociale effectuent eux aussi régulièrement des contre-visites médicales, de leur propre initiative. En cas d'arrêt injustifié et de non reprise du travail, les indemnités journalières du salarié peuvent être suspendues.



Les contre-visites médicales ne sont pas la panacée : les DRH et les managers sont souvent déçus des résultats obtenus qui ne correspondent pas à leur impression d'arrêts de complaisance. Les médecins contrôleurs sont alors accusés de trop suivre l'avis des médecins traitants ayant délivré un arrêt de travail.

Plus globalement, ce type de mesure ne peut pas être l'unique volet d'un plan d'action contre l'absentéisme. Un diagnostic sur les causes de la croissance des arrêts de travail doit être mené et l'entreprise doit aussi se remettre en cause à travers les conditions de travail offertes mais aussi les politiques RH et managériales menées. Sinon, les contre-visites peuvent se révéler contre-productives en augmentant le malaise à l'origine de l'absentéisme. De plus, il est nécessaire de communiquer en amont sur les motivations à l'origine des contrôles et sur l'organisation de ceux-ci afin que les salariés ne soient pas surpris de pouvoir être contrôlés et que l'effet dissuasif puisse réellement jouer. ”

Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

APPORTER UN SOUTIEN PSYCHOLOGIQUE VIA UNE HOTLINE

Le soutien psychologique au travail part du principe que les salariés bien dans leur tête et dans leur corps sont plus productifs et mieux à même de travailler que des salariés préoccupés, en particulier en cas de soucis d'ordre professionnel. Il existe certes des espaces de parole dans l'entreprise mais ces derniers garantissent rarement l'anonymat total.



OBJECTIF

La mise en place d'une hotline à vocation psychologique vise à combler le manque d'espace de parole dans les entreprises en s'inscrivant comme un dispositif d'écoute et de prise en charge complémentaires à d'autres outils (baromètres, audit...) et à d'autres acteurs (manager de proximité, responsable RH, représentant du personnel, professionnel de santé...).



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Le soutien psychologique passe par la création d'un numéro de téléphone gratuit, accessible durant les horaires classiques de travail, voire 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. Les répondants sont des psychologues extérieurs à l'entreprise du salarié. Ils ont principalement pour mission d'écouter les salariés, de les aider à retrouver leur calme et à mettre des mots sur les maux. Au besoin, ils peuvent orienter les salariés vers des acteurs internes ou externes à l'entreprise pour poursuivre la prise en charge dans la durée et les aider à trouver des solutions concrètes aux problèmes rencontrés. À la demande des salariés, l'anonymat peut être levé afin que l'entreprise prenne contact avec le salarié en difficulté.

La mise en œuvre d'une hotline à vocation psychologique est simple puisqu'il s'agit avant tout de lancer un appel d'offres pour sélectionner le prestataire qui assurera la prise en charge des appels. L'entreprise doit toutefois informer les représentants du personnel puis lancer une campagne de communication en interne afin d'expliquer l'objectif de la hotline et de faire en sorte que le numéro de téléphone en question soit connu de tous.



LIMITES

Les attentes des employeurs à l'égard d'un tel dispositif sont souvent trop élevées. D'où de nombreuses critiques portées à son égard :

- Les hotlines reçoivent très peu d'appels. Même dans les entreprises du CAC 40, on en compte généralement moins de 100 par an. Une des explications vient du fait que ce dispositif de soutien téléphonique provient des pays anglo-saxons : il ne correspond pas nécessairement à la culture française où le contact visuel est très important.
- La frontière entre soutien psychologique dans le cadre professionnel et thérapie d'ordre personnel est parfois faible ou peu compréhensible des salariés. Ce numéro vert n'est pas censé remplacer un accompagnement thérapeutique pour des difficultés importantes et durables.
- L'anonymat et la confidentialité ne permettent pas de remontées d'information précises à analyser. Si un DRH sait que 50 % des appels sont dus à des conflits personnels, 30 % à une surcharge de travail et 20 % à un sentiment de harcèlement moral, ne bénéficiant pas d'informations sur les personnes ou les populations concernées, il peut difficilement agir en matière de prévention.

Par ailleurs, une fois le numéro vert créé, il est difficile de le supprimer pour des raisons d'image : cela pourrait renvoyer l'impression que l'entreprise se désintéresse de la santé mentale de ses salariés.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

Le prestataire de service s'occupe des démarches administratives et du respect de la déontologie des répondants. L'entreprise a toutefois intérêt à informer le comité d'entreprise (CE) et le CHSCT avant la mise en place d'un numéro vert.



L'assistance téléphonique à vocation psychologique s'est fortement développée ces dernières années, à la suite de la médiatisation de suicides chez France Télécom.

Il s'agit d'une action facile à mettre en place par les entreprises afin de prouver qu'elles attachent de l'importance au bien-être de leurs salariés. L'expérience montre que ce numéro vert est un complément à d'autres dispositifs d'écoute et de prise en charge. Il ne peut prétendre les remplacer, d'autant que la majorité des salariés français préfèrent un accompagnement de visu par un psychologue qu'un accompagnement uniquement à distance.



**Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie,
spécialiste de la santé au travail et auteur
de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.**



malakoff médéric

Réduire l'absentéisme dans votre entreprise

AMÉNAGER LES HORAIRES ET LES RYTHMES DE TRAVAIL POUR FAVORISER L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE

L'aménagement des horaires et des rythmes du travail est une façon de mettre en phase les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés. D'après le Baromètre Santé et Bien être au travail Malakoff Médéric, 34 % des salariés ont des difficultés à concilier vie professionnelle-vie personnelle. Toujours d'après la même étude, 16 % des salariés déclarent s'occuper d'un proche dépendant et parmi eux, 36 % ont pris au moins une journée d'absence non prévue ⁽¹⁾.



OBJECTIF

Tout en respectant les obligations et les besoins de l'employeur, l'objectif de cette action cherche à limiter les absences liées au problème de conciliation vie professionnelle/vie personnelle en prenant davantage en compte les contraintes des salariés (familiales, de transport...) ainsi que leurs attentes en matière d'horaires et de rythme de travail.

Par ailleurs, à travers ce type d'action, l'entreprise montre qu'elle est soucieuse du bien-être de ses salariés. En échange, l'implication des salariés s'en trouve renforcée.



DESCRIPTION ET MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La solution la plus courante consiste à imposer certains créneaux horaires de présence (entre 10 heures et 16 heures par exemple) puis de laisser les salariés et les managers choisir de commencer plus tôt le matin que la moyenne ou au contraire de finir plus tard le soir, suivant leurs contraintes et préférences. Une commune a par exemple vu diminuer de 45 % le taux d'absentéisme de ses agents d'entretien en les faisant travailler en journée plutôt que de nuit ⁽²⁾.

De même, il peut être proposé plusieurs emplois du temps type : travailler 35 heures hebdomadaires sur 4 jours et demi ou bien cinq jours, travailler le samedi, flexibiliser les horaires hebdomadaires en décomptant le temps de travail uniquement mensuellement à l'aide d'une badgeuse, ou déployer une politique de télétravail, etc.

L'entreprise interroge les aspirations et les contraintes des salariés, à l'occasion de l'entretien annuel ou d'un sondage interne par exemple. Puis elle laisse des marges de manœuvre aux salariés pour décider, dans un cadre contraint par les besoins productifs, de leurs rythmes ou horaires de travail.

L'aménagement des rythmes de travail peut aussi se faire à l'échelle collective : les membres d'une même équipe sont par exemple appelés par leur manager à se coordonner entre eux pour leur prise de congés d'été afin d'assurer la continuité du service.

Par ailleurs, l'aménagement des rythmes de travail peut être mis en place à titre curatif, lors de la reprise d'activité. La visite de préreprise avec le médecin du travail peut par exemple inciter celui-ci à préconiser une reprise progressive du travail sous la forme d'un temps partiel thérapeutique.

Ce type de mesure vise à responsabiliser les salariés à travers le contrat tacite selon lequel l'entreprise laisse en partie décider les salariés de leurs horaires de travail, en échange de leurs engagements.



LIMITES

Dans un certain nombre de postes de travail, les aménagements individuels sont quasi impossibles à mettre en œuvre en raison des processus de production ou des contraintes clients. Sur une chaîne par exemple, les horaires sont nécessairement collectifs et chacun est interdépendant du rythme du poste de travail précédent.

En outre, l'individualisation des horaires et des rythmes de travail peut créer des antécédents sur lesquels il est difficile de revenir. De plus, l'individualisation est potentiellement source de rapports de force.



ENJEU RÉGLEMENTAIRE

L'employeur peut laisser des marges de manœuvre à ses salariés mais doit veiller pour autant au respect du Code du Travail, notamment en termes d'heures supplémentaires.

Lorsque des salariés s'échangent entre eux des horaires (Untel remplace son collègue sur un créneau horaire au cours duquel il était censé ne pas travailler), le risque d'écart à la loi est particulièrement élevé et l'employeur en serait tenu responsable.

Par sécurité juridique, il convient aussi d'afficher les horaires collectifs et le cas échéant, définir par écrit avec le salarié les plages mobiles et fixes.



L'entreprise doit proposer un cadre clair pour éviter les abus et les mécontentements.

En ce qui concerne la gestion des congés par exemple, il convient de mettre en place des critères objectifs, publics et transparents pour assurer l'équité entre les salariés.

Au contraire, le manager qui privilégierait sans raison apparente les demandes de tel ou tel collaborateur engendre une impression d'arbitraire.



Denis Monneuse, Enseignant chercheur en sociologie, spécialiste de la santé au travail et auteur de nombreux ouvrages sur l'absentéisme.

(1) Baromètre Santé et Bien être au travail, 2014 (6^e Edition).

(2) Source, Denis Monneuse, L'absentéisme au travail, 2013.