

Congrès de la Fonction Publique - 25 mai 2023

Absentéisme :
mieux le comprendre
pour l'accompagner,
le prévenir et le
réduire



evoluo
positive people



Tableau K.I.S.S.

au
S.

e vous voulez

- Conserver *(Keep)*

- Conserver (*Keep*)
- Faire plus ou mieux (*Increase / Improve*)
- Supprimer (*Stop*)
- Initier (*Start*)



KEEP

INCREASE / IMPROVE

STOP

START

Absentéisme
Définition
Causes

Conséquences
Réfl'actions

Menu Du Jour
M D J



Conséquences ?



evoluo
positive people

Conséquences possibles de l'absentéisme

- €
- Qualité ↘
- Climat organisationnel ↘



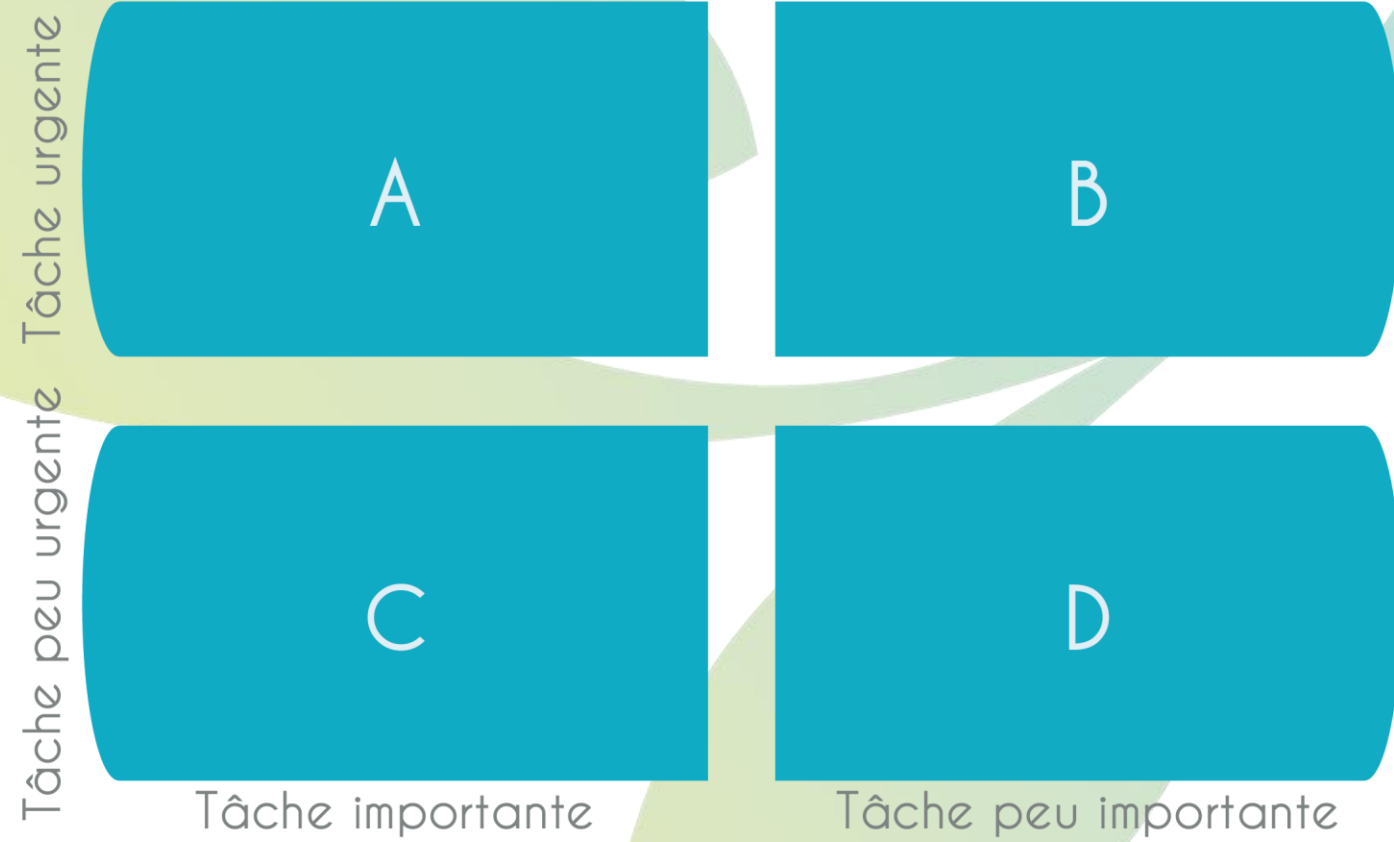
Mais aussi...

Opportunités d'amélioration !





Matrice d'Eisenhower



Matrice d'Eisenhower et absentéisme



Peur

Ignorance

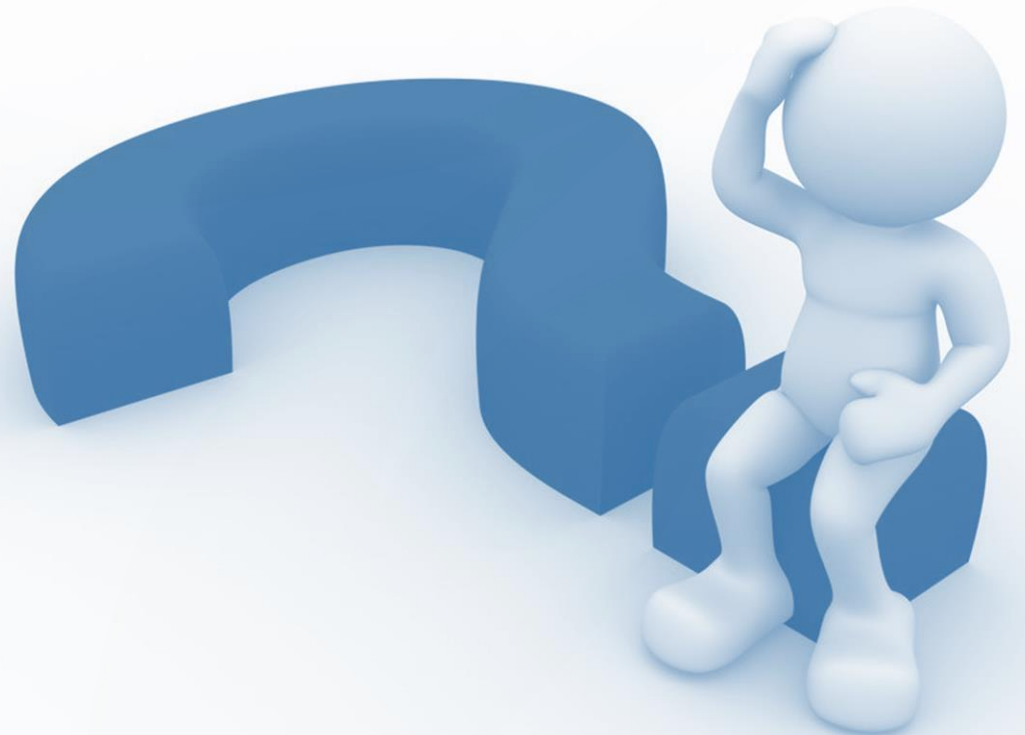


Simplisme



evoluo
positive people

Absentéisme



evoluo
positive people

4 conditions pour une « bonne » définition de l'absentéisme

Pour ne pas mesurer tout et n'importe quoi et/ou vouloir réduire l'irréductible, elle doit :

- être opérationnelle
- posséder un caractère discriminant
- être congruente avec le programme d'actions mis en œuvre par les acteurs de l'entreprise (à moins que ce soit le contraire ...)
- permettre la régulation des conflits dans l'entreprise

Absentéisme : une définition

Toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large

Causes ?



evoluo
positive people

Causes possibles de l'absentéisme

Facteurs hors travail faisant
obstacle à la présence



Causes possibles de l'absentéisme

L'approche
individuelle :
les caractéristiques
personnelles des
agents qui peuvent
influencer leur
absentéisme

Facteurs hors travail faisant
obstacle à la présence



Causes possibles de l'absentéisme

L'approche
individuelle :
les caractéristiques
personnelles des
agents qui peuvent
influencer leur
absentéisme

L'approche
organisationnelle
et
psychosociale :
qui observe
l'absentéisme
comme une
coproduction de
l'organisation

Facteurs hors travail faisant
obstacle à la présence



Causes possibles de l'absentéisme

L'approche
individuelle :
les caractéristiques
personnelles des
agents qui peuvent
influencer leur
absentéisme

Un focus sur
les
conditions
de travail

L'approche
organisationnelle
et
psychosociale :
qui observe
l'absentéisme
comme une
coproduction de
l'organisation

Facteurs hors travail faisant
obstacle à la présence



Causes possibles de l'absentéisme

L'approche
individuelle :
les caractéristiques
personnelles des
agents qui peuvent
influencer leur
absentéisme

L'approche
organisationnelle
et
psychosociale :
qui observe
l'absentéisme
comme une
coproduction de
l'organisation

Un focus sur
les
conditions
de travail

Un focus sur
les pratiques
et relations
managériales
et RH

Facteurs hors travail faisant
obstacle à la présence



Causes possibles de l'absentéisme

L'approche
individuelle :
les caractéristiques
personnelles des
agents qui peuvent
influencer leur
absentéisme

L'approche
organisationnelle
et
psychosociale :
qui observe
l'absentéisme
comme une
coproduction de
l'organisation

Facteurs hors travail faisant
obstacle à la présence

Un focus sur
les
conditions
de travail

Un focus sur
les pratiques
et relations
managériales
et RH

Un focus sur
la culture
d'organisation



Chaque matin, nous évaluons...

Notre état de santé

Nos expériences antérieures

Notre motivation (et les facteurs qui l'influencent)

Les potentiels impacts sur nous, sur notre
entourage (contagion, impact financier, image...)

Notre charge de travail



**Charge de
travail**



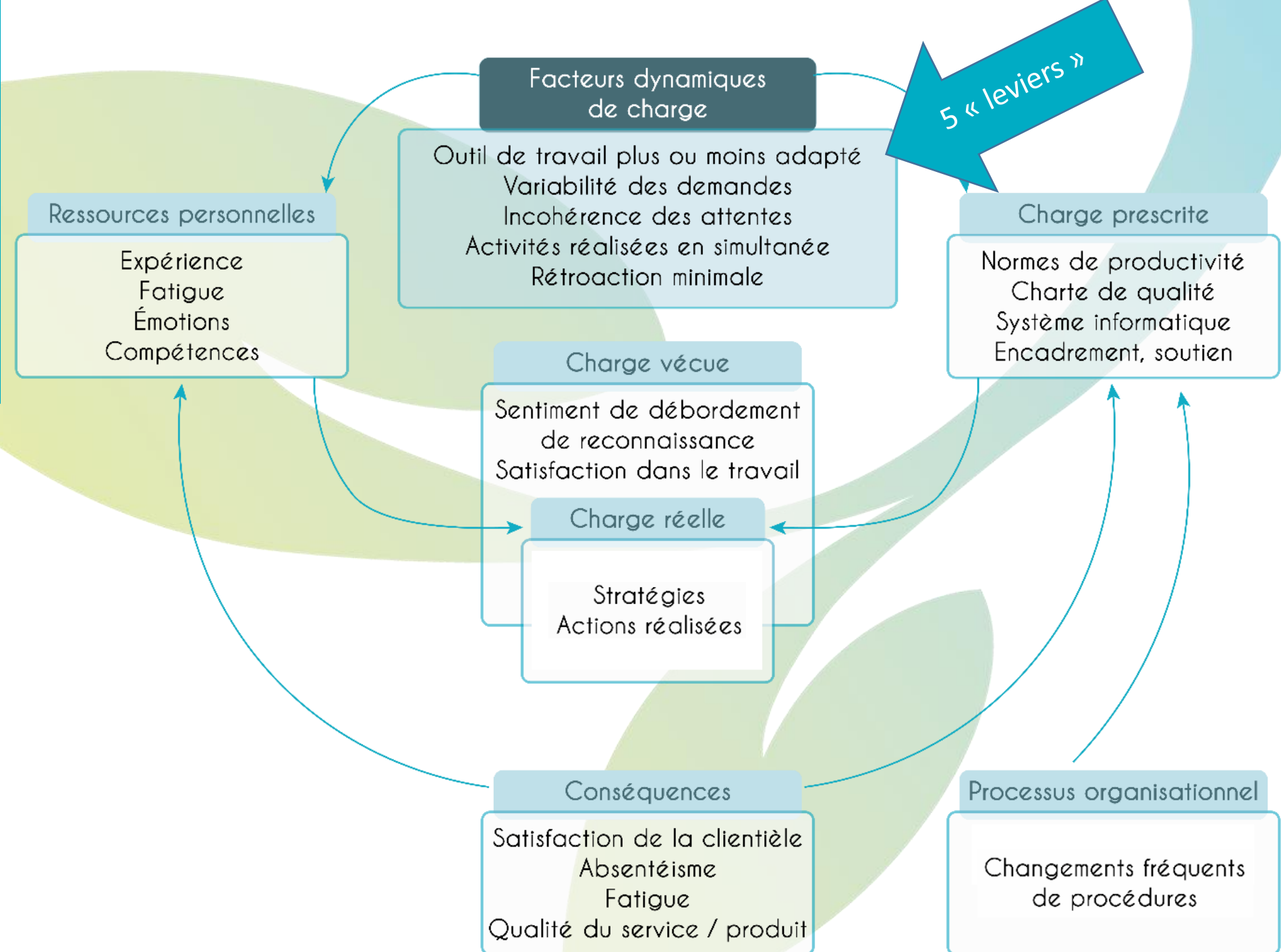
evoluo
positive people

Charge de travail

- ❧ La charge prescrite : ce qui est attendu de la personne.
- ❧ La charge réelle : les efforts fournis par la personne pour atteindre les objectifs prescrits. Elle inclut le travail qui reste à faire, qui est en retard...
- ❧ La charge vécue / perçue fait référence au ressenti de la personne dans la réalisation de sa tâche :
Insatisfaction ? Epanouissement ?



Charge de travail : un phénomène complexe



Charge... et surcharge

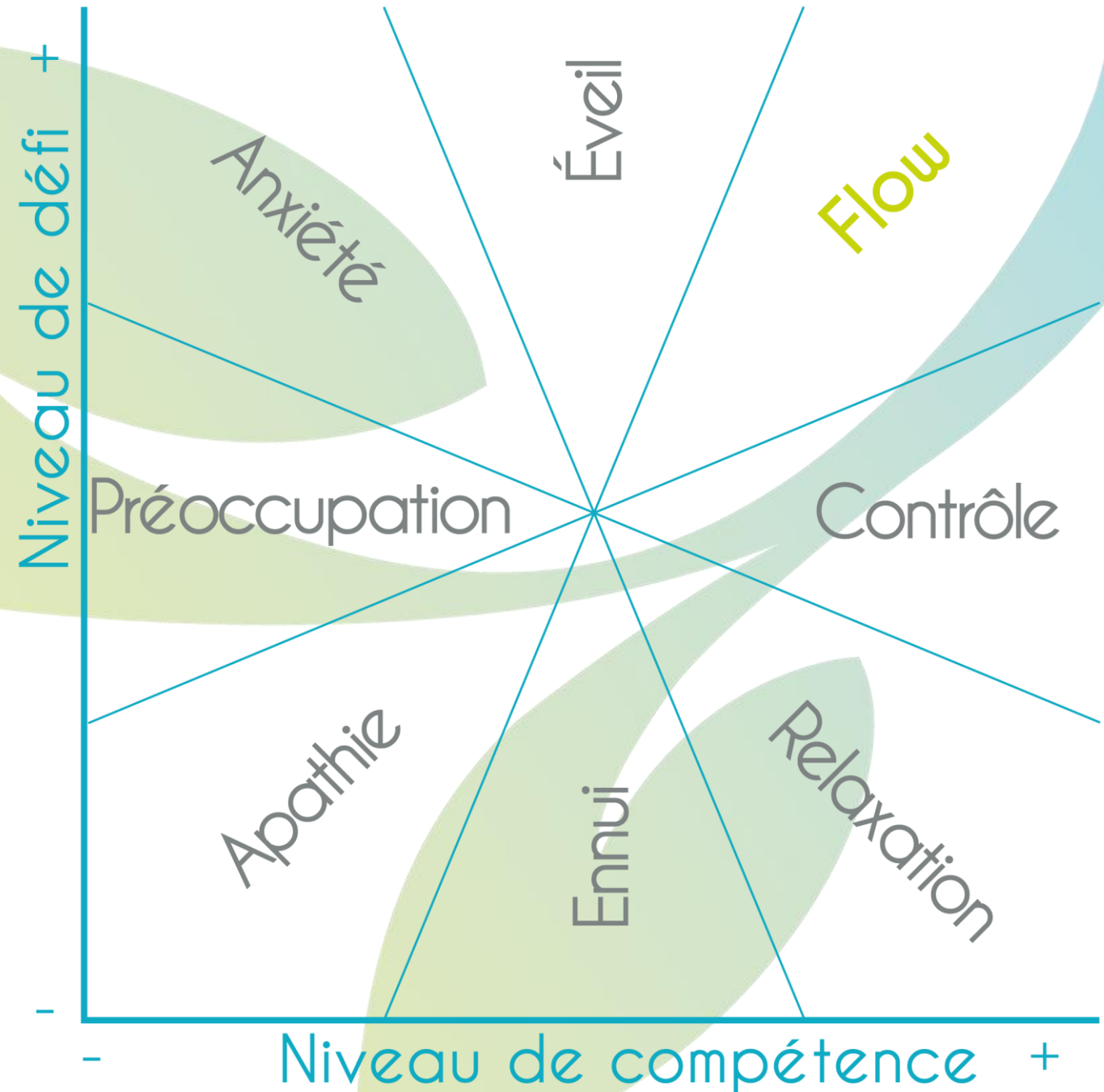
Surcharge de travail

= exigences du travail > ressources

- **Surcharge quantitative** : nombre de tâches à réaliser important, temps insuffisant, interruptions nombreuses.
- **Surcharge qualitative** : niveau de difficulté supérieur au niveau de compétence.
- **Surcharge émotionnelle** : devoir « tricher » avec ses émotions

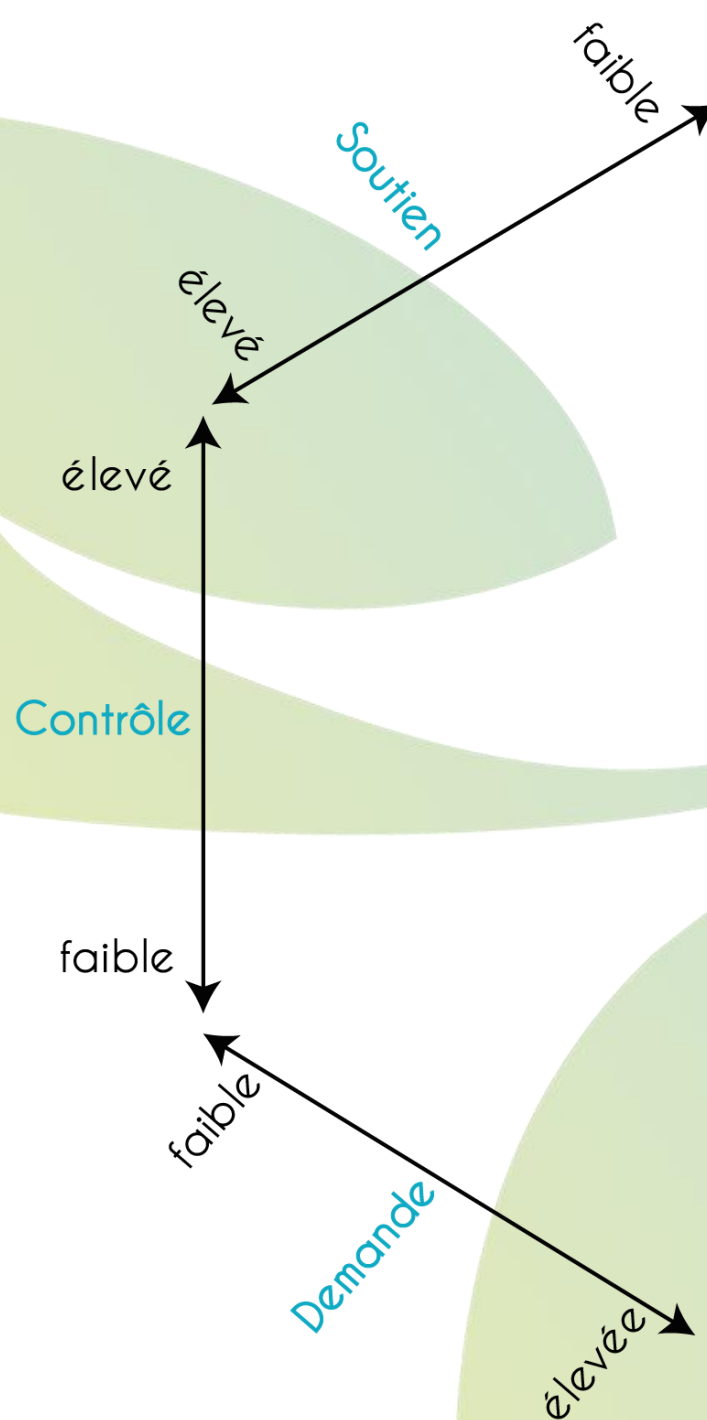


Mihaly Csikszentmihalyi et le Flow

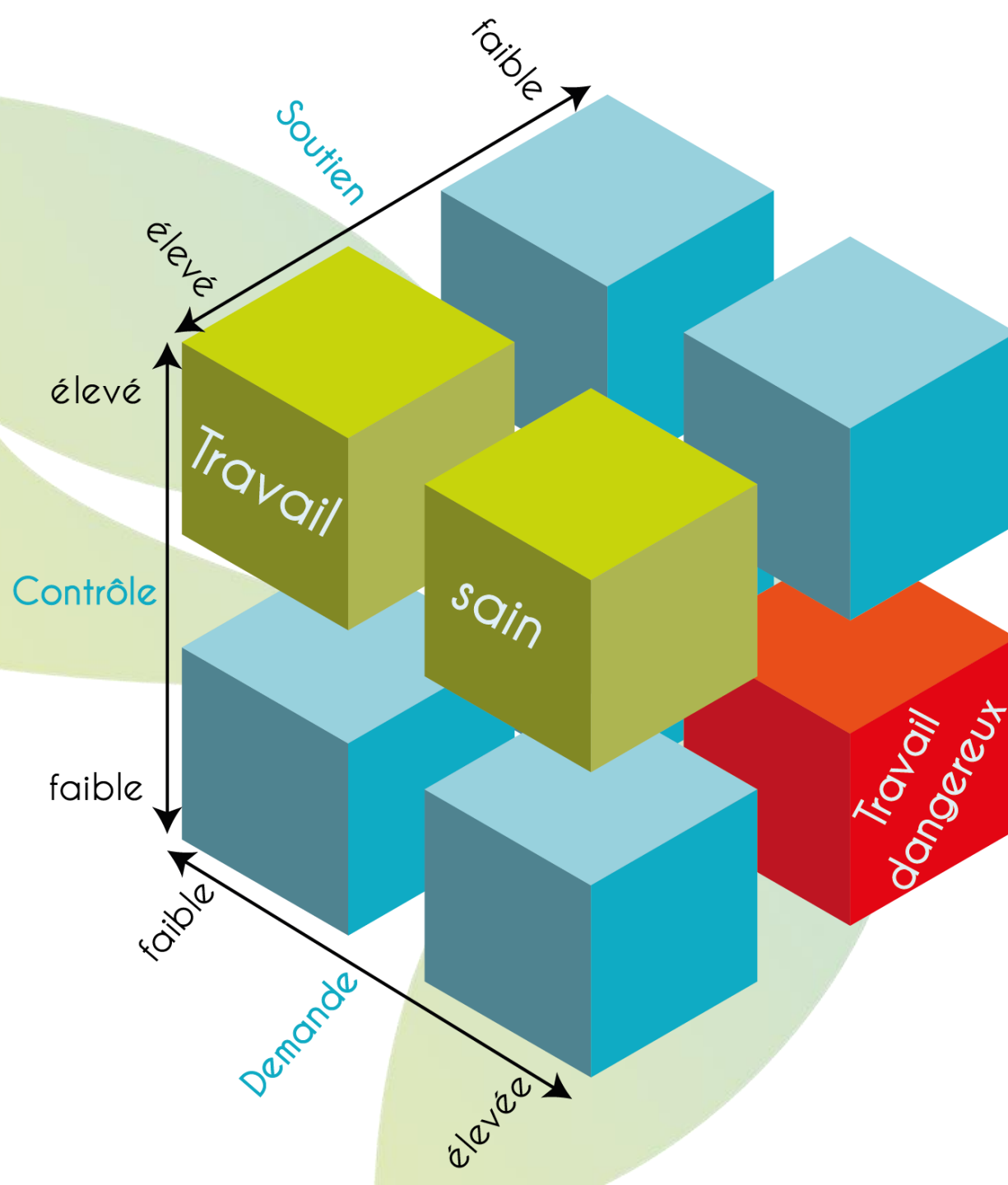


Le modèle de Karasek

3 dimensions



Le modèle de Karasek



**Qu'est-ce qui existe dans votre
entité pour prévenir /réduire /
stabiliser / accompagner
l'absentéisme?**





by
evoluo



evoluo
positive people

Plan d'action structuré

INFORMER	Communiquer sur la politique de votre entité en matière de prévention, réduction et accompagnement des absences.
DISSUADER LES ABUS	Recourir aux contrôles médicaux
	Contrôler l'assiduité au travail
INCITER	Récompenser l'assiduité
	Organiser des entretiens (entre autres) de retour d'absence
PROMOUVOIR LA SANTÉ AU TRAVAIL	Différentes actions peuvent être entreprises pour promouvoir la santé et les comportements de santé au travail.
	Vaccination contre la grippe, rappel de règles d'hygiène, marche rose en octobre pour encourager le mouvement et la prévention du cancer du sein, ... autant de petites actions qui peuvent avoir un impact important sur le nombre d'absences en période (par exemple) d'épidémie.
PRÉVENIR	Les accidents et risques de santé
	Les risques psychosociaux
GÉRER	Quels accommodements lorsqu'un collaborateur revient (surtout) après une longue absence ?



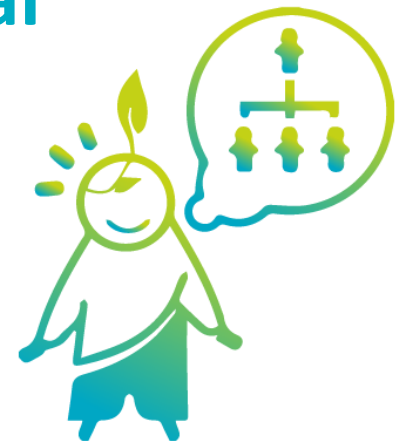
Différents types d'entretiens identifiés par la littérature

- Entretien d'accompagnement de reprise après absence de longue durée
- Entretien de suivi
 - Entretien préalable à l'absence
 - Entretien (téléphonique) pendant l'absence
 - Entretien systématique de retour d'absence
 - Entretien consécutif à des absences « très » régulières
 - ...



Psychologie organisationnelle positive

Etude scientifique, et les applications en découlant, des facteurs individuels et organisationnels permettant, autant à l'individu qu'à l'organisation de se développer et d'atteindre un niveau de fonctionnement optimal





Merci
beaucoup!

francoise.marneffe@evoluo.be