

# Maîtrise des absences pour raison de santé



“

Une politique de  
maîtrise des absences  
à travers la gestion des RH

”

L'absentéisme est très souvent révélateur de l'organisation de la collectivité et de l'attrait de celle-ci. De multiples aspects s'entrecroisent. Elle a le choix du laisser-faire, au risque de constater une augmentation significative de son absentéisme, ou décider d'agir à travers le déploiement d'actions de gestion des ressources humaines pour le maîtriser.

## ANALYSER POUR MIEUX COMPRENDRE

L'absentéisme est souvent fonction de la caractéristique des effectifs de la collectivité et de son mode d'organisation. Vous disposez de vos statistiques et souhaitez en comprendre les mécanismes. Alors posez-vous ces questions :

### ► Absentéisme et âge

- Chez les jeunes : Problème d'intégration ? Valeur du travail ? Méthode de management ?
- Chez les plus âgés : Capacité à maintenir l'engagement ? Formation continue ? Pénibilité des métiers ?

### ► Absentéisme et genre

- Chez les jeunes femmes : Conciliation vie professionnelle – vie privée ? Absences liées à la maternité ?
- Chez les femmes plus âgées : Causes spécifiques liées au sexe ? Étude des conditions de travail ?

### ► Absentéisme par métier

- En espaces verts : Des maladies professionnelles dues à des gestes répétitifs ?
- En maintenance des locaux : Des problèmes de santé liés aux efforts de soulèvement ?
- En restauration scolaire : Des accidents du travail pour chute et glissade de plein pied ?

### ► Absentéisme par service

- Une mauvaise organisation de travail ?
- Un désengagement du collectif de travail ?
- Des pratiques de management à faire évoluer ?

## À retenir

- Une absence peut être évitée par une **prévention suffisamment précoce** des facteurs de dégradation des conditions de travail au sens large : ambiance physique, organisation, qualité de la relation...
- La **maladie est un phénomène à composante subjective** qui relève souvent d'une interaction entre l'état de santé de la personne et le climat dans lequel elle vit son travail.

Le rapport au travail se doit d'être questionné. L'engagement professionnel reste fragile et peut être remis en question dans des situations de tension au sein d'un collectif ou pour une cause tout à fait personnelle. La frontière entre le personnel et le professionnel n'est pas étanche.

La connaissance de ces données est importante pour la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines (diversification des générations, organisation des trajectoires professionnelles, reconnaissance et développement des compétences).

Les données statistiques seront à étudier tous les ans et, surtout, ce qui importe c'est d'en suivre l'évolution.

## ÉVITER LES CLICHÉS

L'absentéisme n'est le fait que de quelques agents et la collectivité s'est prémunie en s'assurant : *ce n'est pas si simple !*

- ▶ La maladie est un fait... Tout est affaire de motivation... : *la vérité est au milieu.*
- ▶ L'absentéisme sera rapidement résolu par des sanctions (le bâton) et des incitations financières (la carotte) : *au contraire, l'absentéisme découle de problèmes d'organisation et de management, c'est donc un travail de moyen à long terme : travail sur la culture de la collectivité, l'organisation, le management, les process RH.*

## UNE POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les questions de santé et sécurité au travail font partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines développée par la collectivité. Ces aspects doivent être systématiquement étudiés. Par exemple :

- La collectivité aborde-t-elle les questions d'absentéisme lors des entretiens d'évaluation ?
- Les responsables d'équipe ont-ils la connaissance des coûts et sont-ils associés aux réflexions ?
- Le laisser-faire organisationnel est-il légion dans la collectivité ?
- Les agents ont-ils connaissance de leurs obligations ?
- Est-ce un sujet tabou ou peut-on en discuter librement avec les représentants du personnel ?



## DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'utilisation de certains services aura pour effet de prévoir la date de la reprise de l'agent et, ainsi, de faciliter l'organisation du service. Elle prouvera aussi aux agents l'engagement de la collectivité dans une démarche active de suivi des absences et levera les éventuelles suspicions internes.

- ▶ **Le recours aux expertises médicales et au contrôle médical**
  - **Les expertises médicales** : vérifier l'imputabilité d'un accident de service ou d'une maladie professionnelle, ainsi que les éventuelles prolongations.
  - **Le contrôle médical** : vérifier la validité de l'arrêt et favoriser la reprise au travail.
- ▶ **La réduction des dommages financiers**
  - **Le recours contre tiers responsable** : réduire le coût d'un arrêt en recouvrant une partie des sommes versées (traitement, charges patronales, frais médicaux), lorsque l'arrêt est le fait d'une personne ou d'un élément tiers (accident de la circulation, blessure par animal...).
- ▶ **Les services de maintien dans l'emploi**

Des programmes d'accompagnement psychologique peuvent être mis en place pour favoriser le retour et l'équilibre au travail des agents, intervenir rapidement auprès d'un agent victime d'agression ou suite à des événements traumatiques (Programmes du courtier en assurance Sofaxis : Repère, Réaction, Atlas, groupe de parole).

Pour en savoir plus, consultez les plaquettes de ces différents accompagnements sur le site du CDG 35 : rubrique Gérer les RH / Assurer la protection sociale / La couverture des risques statutaires.

**Contact**  
**Service**  
**Conditions**  
**de Travail**

▶ **Sylvie SOYER**  
Responsable de service  
sylvie.soyer@cdg35.fr  
**Tél : 02 99 23 31 06**

**CDG 35**  
Village des collectivités  
territoriales

1 avenue de Tizé - CS 13600  
35236 THORIGNÉ-FOUILLARD CX  
Tél. 02 99 23 31 00 - Fax 02 99 23 38 00  
contact@cdg35.fr - www.cdg35.fr