

# Groupe Travail Prévention Absentéisme



**Guillaume PERTINANT**

**Juin 2018**

# A propos d'HAVASU

- Cabinet d'audit social, spécialiste français de l'analytique RH.
- Absentéisme, gestion des âges, égalité professionnelle, turnover, ROI formation...
- Références audits absentéisme :



**HAVASU**<sup>®</sup>  
Smart HR Decisions

# Groupe de Travail Prévention Absentéisme

**Le contexte :**

- **HAVASU gère le projet benchmark absentéisme de l'ADRH-GCT depuis sa création en 2016.**
- **En accord avec l'association, HAVASU désire créer de la proximité avec les utilisateurs du service en animant des groupes de travail thématiques régionaux.**
- **L'accès à ces groupes est gratuit, mais nous sollicitons les collectivités pour héberger ces réunions.**
- **Nous proposons une fréquence de réunion semestrielle.**

# Groupe de Travail Prévention Absentéisme

## **Objectif :**

**Réunions régionales semestrielles sur le thème de la prévention de l'absentéisme.**

**Réunions articulées autour de deux temps forts :**

- **Un exposé thématique (méthode, retours d'expérience)**
- **Echanges entre opérationnels autour de pratiques de gestion déployées sur le terrain.**

**Groupes de travail en construction en IDF et dans le Nord.**

# Premier groupe de travail

## Thématique :

Compréhension des parcours  
d'absence et de l'entrée en absence  
longue durée.

# Avant propos

- Impossible de prévenir l'absence sans en comprendre le sens (sauf à s'engager dans des plans d'action formatés).
- L'absence longue pour maladie représente une volumétrie importante. L'enjeu (social, économique) est donc de taille.
- Mais l'absence est multifactorielle et le sujet est complexe.
- **Comment progresser dans l'analyse ?**

# Démarche Analytique RH

- Les méthodes (qualitatives) traditionnelles sont imprécises et lentes (donc coûteuses).
- Les problématiques sociales ont des dynamiques collectives.
- La statistique étudie les populations.
- La statistique a besoin de données, elles existent (SIRH / paie).

**Proposition : construire des indicateurs « métier » pour faire parler les données et ... les acteurs.**

# Démarche Analytique RH

**Se poser des questions, formuler des hypothèses et ... construire des indicateurs pour avancer et co-construire un diagnostic :**

- **Quelle est l'ampleur du phénomène ?**
- **Quelles populations sont les plus concernées ?**
- **Quelles sont les modalités d'entrée en absence longue ?**
- **Quels sont les déterminants de l'absence longue ?**
- **...**



# Ampleur et évolution



Source HAVASU; C.T avec un effectif de plusieurs milliers d'agents.

# Statistiques générales

Etude des absences longues entre 2016 et 2017  
« Tous » ; Scénario : Congés maladie  
Seuil absence longue : 30 jours ; Durée d'absence non cumulée

	2016	2017
Nombre d'employés en absence longue	955	1018
Nombre d'employés entrés en absence longue	n/c	620
Nombre d'employés restés en absence longue	n/c	398
Nombre d'employés sortis de l'absence longue	n/c	557
Ratio Entrées/Sorties	n/c	1.1

Note : C.T avec un effectif de plusieurs milliers d'agents; nombre d'agents au 31/12.

- **Il y a plus d'entrées en absences longues que de sorties.**
- **Plus de 40% des agents sont restés en absence longue.**
- **Possibilité d'étudier les caractéristiques (démographiques) de chaque population.**

# Populations concernées

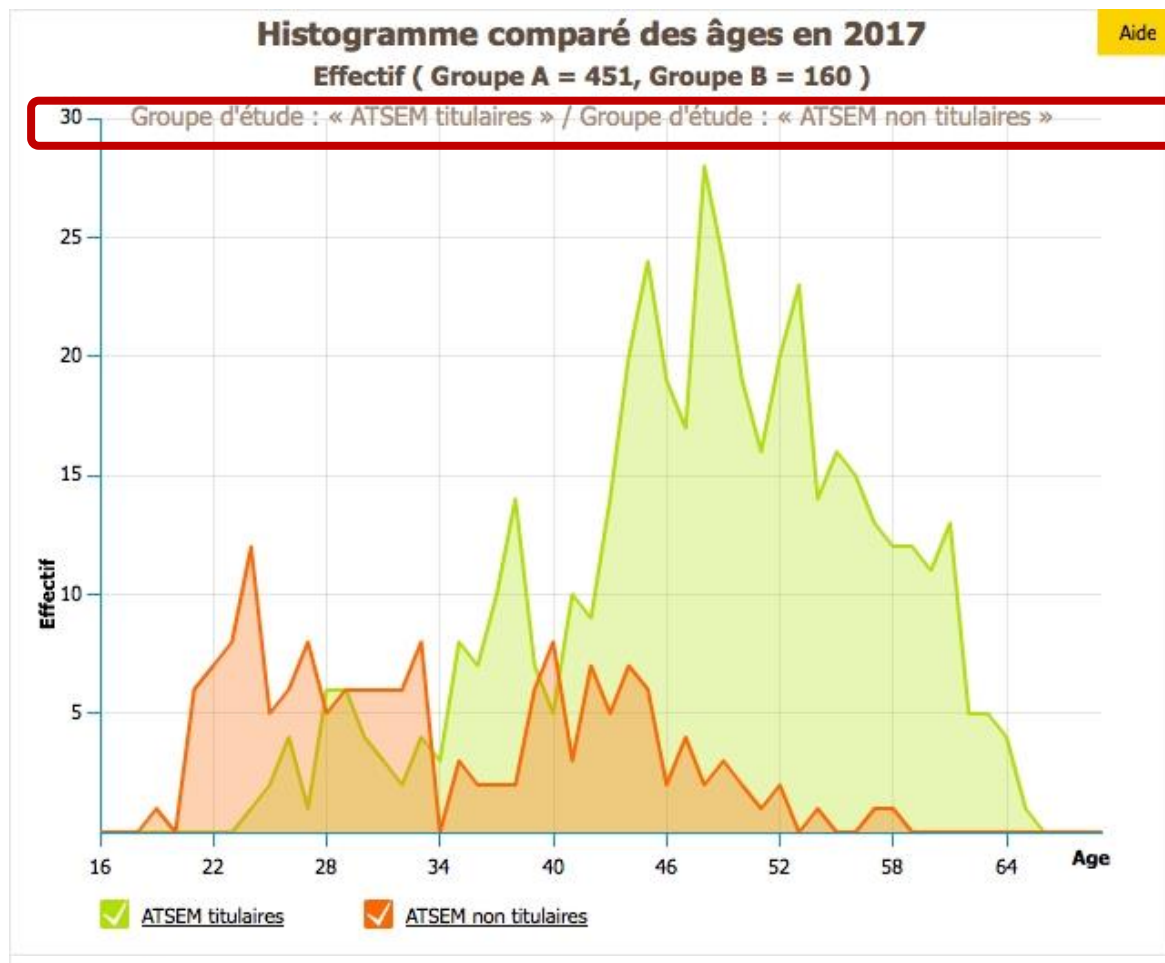
Etude des absences longues entre 2016 et 2017  
 « Tous » ; Scénario : Congés maladie  
 Seuil absence longue : 30 jours ; Durée d'absence non cumulée  
 (Seules les modalités dont l'effectif est supérieur ou égal à 20 employé(s) sont affichées)

Intitule Poste	Effectif de la modalité	Nombre et proportion d'employés de la modalité en absence longue	Nombre et proportion d'employés de la modalité entrés en absence longue	Nombre et proportion d'employés de la modalité restés en absence longue	Nombre et proportion d'employés de la modalité sortis de l'absence longue	Ratio Entrées/Sorties
Agent Territorial Spe Ecoles Maternelles	481	81 (16.8%)	51 (12.8%)	30 (36.1%)	53 (63.9%)	1
Auxiliaire De Puericulture	329	57 (17.3%)	36 (13%)	21 (40.4%)	31 (59.6%)	1.2
Responsable Adjoint De Restaurant Scolaire	104	22 (21.2%)	9 (10.8%)	13 (61.9%)	8 (38.1%)	1.1

Note : C.T avec un effectif de plusieurs milliers d'agents; nombre d'agents au 31/12.

- La situation varie d'un Poste à l'autre.
- Certains Postes ont des statistiques dégradées.

# Populations concernées







**La démographie du travail est un outil puissant de contextualisation.**

**De nombreux indicateurs sont disponibles.**

Note : C.T avec un effectif de plusieurs milliers d'agents; nombre d'agents au 31/12.

# Etude des parcours d'absence

Parcours d'absence entre 2015 et 2017 Congés maladie - Groupe d'étude : « ATSEM » Critère du nombre de jours d'absence				
Typologies	Nombre d'employés concernés	% de l'effectif	Nombre cumulé de jours d'absence en 2017	% du nombre de jours d'absence total en 2017
 Croissance forte	58	11.35%	4754	31.47%
 Stable très élevé	38	7.44%	3776	25.00%
 Croissance faible	37	7.24%	1757	11.63%
 Stable élevé	101	19.77%	1626	10.76%

# Analyse des déterminants

Combinaisons vérifiées détectées	Population concernée	Population référence	Proportion
IntitulePoste : Gardien D'etablissement Sportif Situation Familiale : Regroupement 3 Veuf / Fin De Pacs / Séparé / Fin De Vie Maritale / Séparé De Fait / Divorcé	10	34	29,4 %
IntitulePoste : Jardinier Situation Familiale : Regroupement 3 Veuf / Fin De Pacs / Séparé / Fin De Vie Maritale / Séparé De Fait / Divorcé	5	20	25,0 %
IntitulePoste : Gardien D'etablissement Sportif Âge : 55 ans et plus	9	37	24,3 %
IntitulePoste : Agent Specialise Des Ecoles Primaires Statut : Stagiaire	4	17	23,5 %

**Plusieurs modèles d'analyse sont disponibles**

# Valeur ajoutée de l'analytique RH

## L'analytique RH :

- est **non intrusive**,
- permet des **gains de productivité**,
- est **objective** et permet la prise de décision factuelle,
- est **précise** car utilise plusieurs centaines d'indicateurs pour cerner des problématiques sociales complexes,
- est **complète** car étudie les liens entre les problématiques,
- **facilite les comparaisons** internes / externes et l'étude de l'évolution de ces thématiques dans le temps.



HAVASU®  
Smart HR Decisions



# BENCHMARK ABSENTÉISME

Année **2016**

Septembre 2017

ASSOCIATION DES DRH  
DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES  
[www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr)



**ASSOCIATION DES DRH DES  
GRANDES COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES**

[www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr)

HAVASU®  
Smart HR Decisions

**HAVASU**

[www.havasu.fr](http://www.havasu.fr)

Benchmark Absentéisme 2016 - ADRH-GCT & HAVASU - Septembre 2017



# Benchmark absentéisme

- **Benchmark absentéisme national porté par l'association des DRH des grandes collectivités nationales.**
- **Campagne 2018 (données 2017) en cours (saisie avant fin Juin).**
- **Service gratuit ouvert à toutes les collectivités.**



# Groupe de Travail Prévention Absentéisme

**Objectif :**

**Réunions régionales sur le thème de la prévention de l'absentéisme.**

**Réunions articulées autour de deux temps forts :**

- **Un exposé thématique (méthode, retours d'expérience)**
- **Echanges entre opérationnels autour de pratiques de gestion déployées sur le terrain.**

# Groupe Travail Prévention Absentéisme



**Jack BERNON**

**Juin 2018**

# Comprendre et s'engager sur l'absentéisme



Un défi et un projet

# Comprendre



# Les fondamentaux de l'absentéisme

- Phénomène corrosif des organisations
- Absences, absentéisme, présentéisme : de quoi parle-t-on?
- La mesure comme moyen de rendre compte du phénomène

# Les fondamentaux de l'absentéisme

- Dépasser les données RH pour les croiser avec des données « travail ».
- Comprendre les usages des dispositifs sociaux de réparation
- S'extraire de l'enfermement absentéisme compressible, absentéisme incompressible



# Le travail sur les données

- La mesure et l'analyse à tous les échelons : médium fabuleux de participation active. Nécessaire pour lutter contre les représentations et les opinions
- La place centrale de la démographie du travail et le recours aux unités de travail du Document Unique (DUEvRP)
- L'usure professionnelle une dimension à caractériser

# S'engager



# Agir face à l'absentéisme

- Lancer la mobilisation générale, le jeu en vaut la chandelle
  - Direction générale, directions, services, acteurs sociaux
- Rendre visible l'ACTION et favoriser la participation active
- Maintenir une agitation continue sur le sujet

Enjeu de pérennisation

# Agir sur des leviers

- Le levier organisationnel
  - Instiller la question de l'absentéisme dans la culture de la collectivité en ouvrant un nouveau chapitre du récit de l'organisation
- Le levier collectif
  - Implication de toutes les strates, « mettre à jour » les zones d'ombre sur le sujet
  - Faire savoir à tous et toujours
- Le levier individuel
  - Sensibilisation tous azimuts de tous les agents

Enjeu de déploiement

Leviers	Registres d'actions	Nature de l'action	Propositions de méthodes	Proposition de porteurs	Acteurs à mobiliser
Organisationnel et collectif	Amélioration des conditions de travail (long terme)	Projet de direction QVT	Diagnostic Espace de dialogue Formation Sensibilisation Investissements Suivi des réorganisations	Direction Générale et directions DRH	Directeurs Managers Conseillers prévention Médecins de prévention RRH
Organisationnel Collectif Individuel	Gestion de l'absentéisme (court terme et moyen terme)	1. Management  2. Gestion de données  3. Contrôle  4. Communication	1. Entretiens de retours 2. Analyse par délégations/directions/services 3. Programme de contrôle 4. Plan de communication	1. DRH 2. Contrôle de gestion  3. DRH et directions  4. DGS/DRH	1.Directeurs Managers  2.Contrôle de gestion/directions  3. Directeurs et RRH  4.Directions/managers
Individuel	Impacts financiers (court terme)	Positif : favoriser la présence Négatif : sanctionner	Primes ?  RI ? RIFSEEP ?	DGS/DRH	DRH

# Evaluer l'action

- L'évaluation : rempart contre l'oubli
- L'évaluation porte sur chaque action, à chaque niveau. Rôle essentiel d'un observatoire sur l'absentéisme pour la définition des critères de l'évaluation
- L'évaluation source des ajustements, de nouvelles règles collectives, de la gestion des ressources

# Capitaliser sur les actions

- La capitalisation vise un objectif historique : garder la trace des actions
- La capitalisation favorise le partage d'expériences au travers de multiples possibilités de formes
- La capitalisation est la vigie de la visibilité

# Prochaine réunion

## Thèmes proposés :

- L'utilité de la démographie du travail
- Diagnostic et analyse des absences de courte durée
- Bâtir son plan d'indicateurs
- Réfléchir sur la mobilisation des managers
- **Contrôle? Quel contrôle? (Sujet retenu)**
- Aborder l'absentéisme avec les organisations syndicales
- ....

Prochaine réunion : 23 Novembre 2018 (Lyon)



# Nous contacter

**HAVASU**®  
*Smart HR Decisions*

[www.havasu.fr](http://www.havasu.fr)

[pertinant@havasu.fr](mailto:pertinant@havasu.fr)

