

L'absentéisme un défi majeur d'aujourd'hui, quelle communication sur le sujet ?

Journées de l'ADHYS Grenoble 2024

03/10/2024

Jack BERNON



jack.bernon@yahoo.fr



06 70 01 09 29

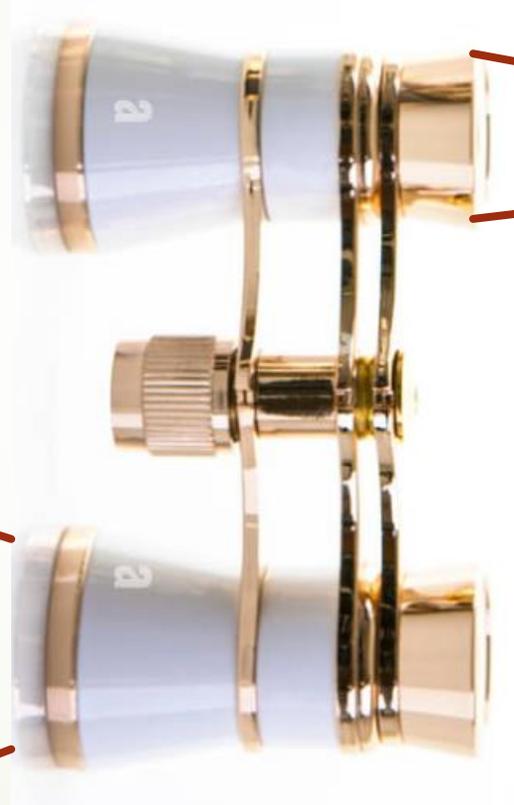
L'appréhension de l'absentéisme : les deux modèles en opposition

Focalisé plutôt
sur l'absentéisme long et en
questionnement de la
la soutenabilité des organisations



Travail

- Analyse
- Amélioration CT
- Collectif
- Ouverture sociale



Comportement

- Jugement
- Coercition
- Individualisation
- Fermeture sociale



Focalisé plutôt
sur l'absentéisme court
sans questionnement
(ou peu) sur l'organisation

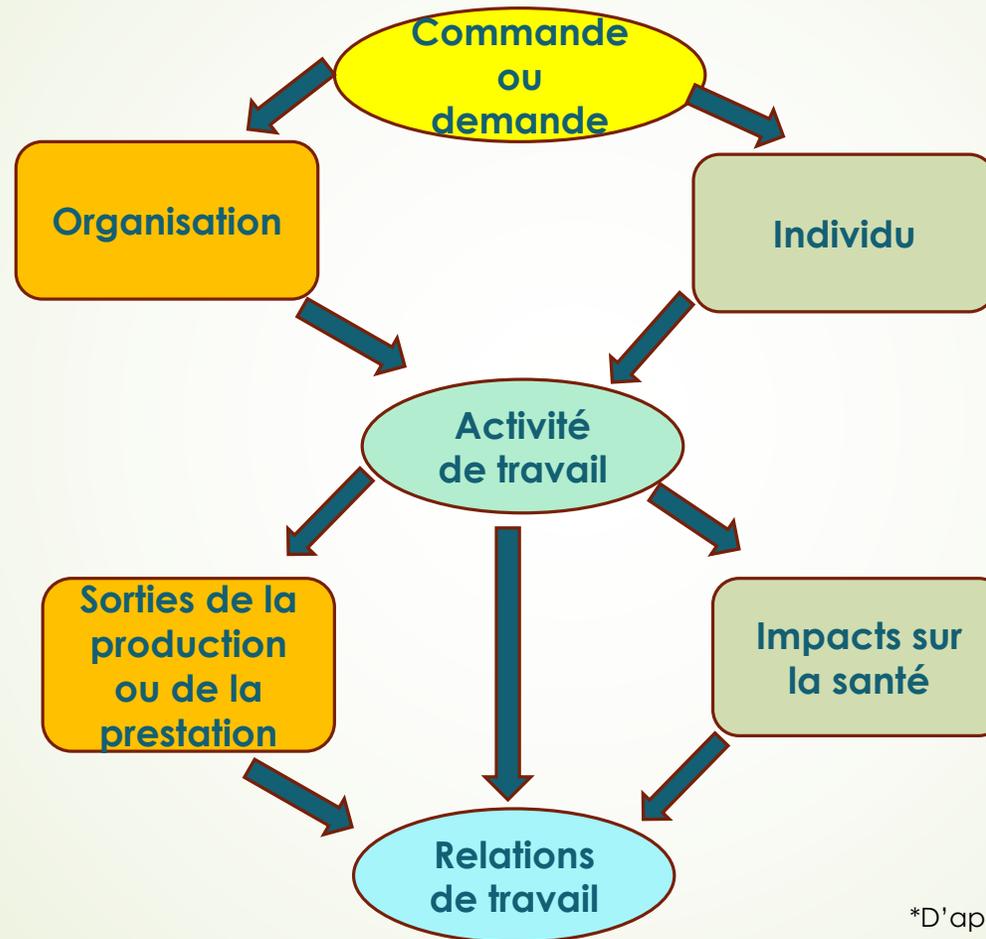
L'absentéisme bouleverse l'approche de la prévention

- ▶ Il y a à peu près consensus pour décrire le périmètre de l'absentéisme autour des absences de MO, CLM, CLD, AT, ATT, MP. Dans ce descriptif, le taux d'absentéisme est représenté par 85 à 90 % par la maladie et 10 à 15% par les AT/ATT/MP, certes avec des variantes ici ou là mais à la marge.
- ▶ Les coûts économiques et sociaux atteignent des sommes faramineuses et entraînent des difficultés organisationnelles majeures.
- ▶ De plus en plus de personnes travaillent avec une maladie chronique et d'autres reviennent après une maladie grave. Le tout avec une population au travail vieillissante envahit de restrictions médicales.
- ▶ La question n'est plus de ne prévenir « que » les maladies professionnelles mais de *prévenir les maladies du travail et d'accompagner les maladies au travail.*
- ▶ *Le DUER, en considérant les UT comme une population, devient une pièce centrale, angulaire pour développer une nouvelle approche de la prévention.*

4

Communiquez sur quoi?

Le modèle de l'activité, l'approche par le travail réel*



*D'après Guérin, Duraffourg, Daniellou, Kerguelen, (1991)

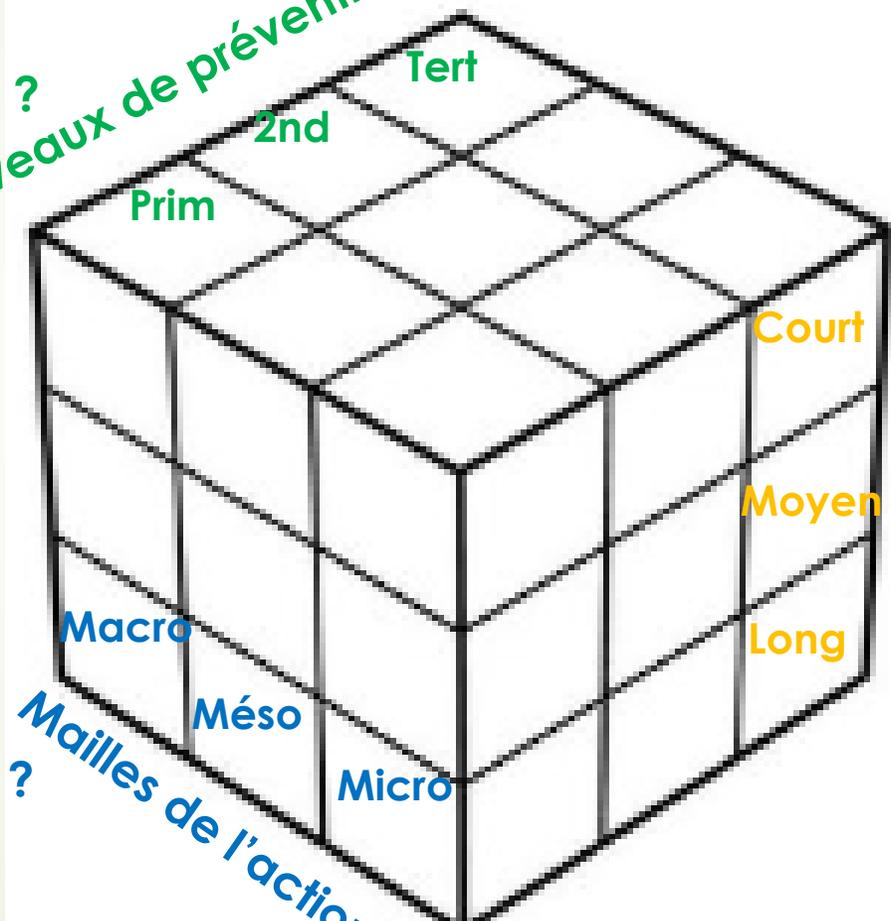
Quel choix de modèle de prévention au sein des organisations ?

Modèle dominant Caractéristiques / Impacts		Modèle en développement Caractéristiques/Impacts	
Accident du travail et maladies professionnelles	Sécurité, prévention de l'intégrité	L'activité de travail, le travail réel, les maladies du travail	Origines de l'altération de la santé, construction de la santé
L'individualisation	Le salarié, l'agent, Le manager	Le travailleur, les collectifs de travail	Approche participative
Comportement	Erreur humaine	Analyse du travail	Interroger l'organisation, travail d'organisation
Catégorisation par risque	DUER	Approche globale à partir des situations de travail	Repérage des situations de travail caractéristiques
Visite de terrain	Rapport	Intervention et analyse de la demande	Observations, verbalisations, validation
Préventeur	Expert	Manager	Appropriation
Dialogue social	Instances : CSST, F3S et OS	Dialogue de travail	Management du travail
Plans d'action	Conformité réglementaire	Programmation politique et stratégique	Intégration de la relation entre travail et santé

Matrice méthodologique de programmation des actions de prévention des risques professionnels

Quoi ? Comment ?
Pour qui ? Avec qui ?

Niveaux de prévention



Temporalité de l'action

Quand ? Quelle planification ?

Où ? Quelle portée ?



8

Communiquez comment ?

Une communication pérenne

- **L'enjeu est le souffle :**
 - **Le souffle s'infiltré grâce à la diversification des canaux, en jouant des temporalités, des fréquences, de la durée, du renouvellement, des outils et méthodes mobilisées. C'est un modèle pour la communication sur la prévention. Elle doit envahir tous les espaces où se décident et se réalisent le travail. Elle ne s'interrompt pas, s'immisce à tous les niveaux et peut surprendre ou décaler le regard**
 - **Tout comme le souffle, la communication pérenne se fortifie du terrain pour mieux illustrer les difficultés dans et du travail et avoir des actions ciblées pour une prévention globale**
 - **Le souffle est puissance et intensité, la communication sur la prévention doit l'être aussi**
- **La pérennisation est une difficulté de la prévention, elle doit en être son souci permanent. Les ruptures s'observent par exemple au départ d'un préventeur, d'un changement de dirigeant, de nouveaux process, de déménagement, de rachat de sociétés etc...**

10

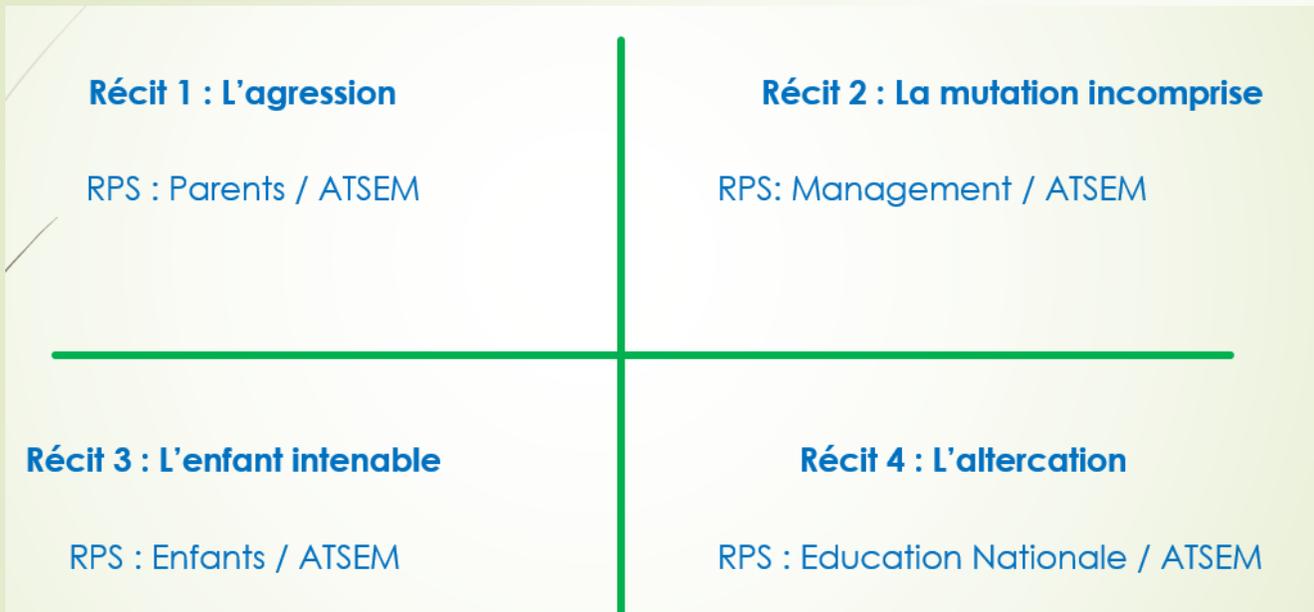
Communiquez vers qui ?

Le rôle des préventeurs entre l'ascendant et le descendant



Des discours adaptés

- ▶ Sur l'axe hiérarchique les messages sont de porter les questions de santé et non plus seulement de risques auprès de la hiérarchie alimentés par les observations du terrain. Concrètement il s'agit d'investir au plus possible les projets de transformation et de réorganisation. Le préventeur dispose de deux outils dans la conduite de projet : la simulation et l'expérimentation
- ▶ Auprès des managers ce message se conjugue aussi avec le descriptif des situations de travail. L'outil « récit » est un bon outil pédagogique. Ecrire une histoire d'un événement marquant et provoquer la réflexion collective
- ▶ Auprès des travailleurs, les actes autour du travail réel visent un objectif : comment passer d'un niveau individuel (chacun au sein d'une équipe) à un collectif de travail, source de partage ? Fortifier la reconnaissance, la solidarité, les savoir-faire de prudence, l'échange d'expérience et le débat sur le travail....



Méthodologie du récit :

- Recueillir l'histoire puis la transcrire
- La faire valider par les protagonistes
- Créer le groupe de réflexion ad hoc transdisciplinaire
- Faire lire le récit à haute voix par un membre du groupe
- Susciter les réactions puis les pistes de travail suggérées

Agression, traitement à chaud, traitement à froid

La situation

Ce vendredi d'hiver un des enfants de la classe de petite section a été particulièrement insupportable et désagréable en classe. Quand sa maman vient le chercher, elle est accompagnée d'une tante de l'enfant. La maîtresse explique la journée difficile et alerte la maman. L'ATSEM, à proximité, vient appuyer les dires de l'enseignante. C'est alors que la tante s'en prend vertement à elle. Elle la conspuie et main levée dans un geste agressif dans sa direction lui crie : « Vous êtes qui ? ». L'ATSEM décline sa fonction et la tante toujours virulente : « On ne parle pas à l'ATSEM, on n'écoute que la maîtresse ! ». Interloquée, rabaisée et humiliée, l'ATSEM se retire.

Le coup est rude, perturbant. L'ATSEM se dirige vers la directrice pour relater l'incident. Cette dernière lui conseille alors d'en parler à sa cheffe d'équipe. Cette dernière réagit très vite et prend la décision d'éloigner l'ATSEM très perturbée d'un contact avec les parents lors de l'accueil du matin. Elle lui demande de rester dans le hall d'accueil et d'aller chercher les enfants auprès de l'enseignante uniquement au dernier moment lors de l'accueil du matin. De plus directrice et cheffe d'équipe convoquent la maman le lendemain pour un recadrage.

Dans cette situation, la maîtresse sans doute elle aussi subjuguée par la violence des propos n'est pas intervenue pour défendre l'ATSEM, tout au moins en sa présence. A l'agressivité des propos des parents s'est rajouté le manque de réaction de la maîtresse, qui, en dans ce cas était une enseignante inexpérimentée, n'ayant reçu qu'une formation en 4 jours. La déception est grande concernant cette relation, l'ATSEM ayant débordé à plusieurs occasions de son cadre pour soutenir cette jeune enseignante.

L'affaire en reste là. La cheffe d'équipe informe le N+2 de l'ATSEM de ce qui s'est passé et souligne que des propos désagréables sont régulièrement tenus dans cette école envers les personnels de la ville et que la directrice du territoire (N+3) est au fait de ces événements.

Intérêts de fond

- Participative et partage
- Fabrique du collectif et de l'identité
- Production ++ pour la prévention

Intérêts de forme :

- Une histoire qui colle
- Concret
- Sur le travail (autorité)
- Simple
- Emotion

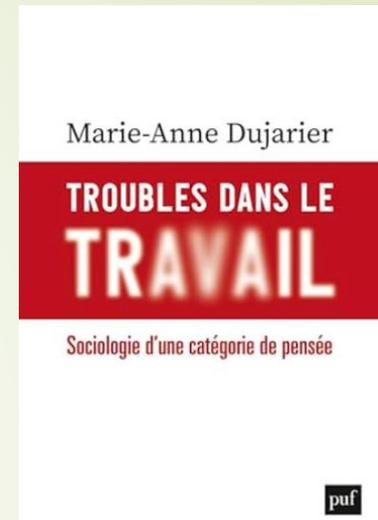
Merci de votre attention!



Pour un plus sur le travail

« Le temps de travail serait traduit par le « temps de l'activité ». Durant ce temps serait exploité moins la « force de travail » que l'activité ; c'est-à-dire l'engagement du corps et de l'intelligence »

Marie-Anne Dujarier (2021) : « Troubles dans le travail, sociologie d'une catégorie de pensée », p 369, Ed PUF, Paris



Pour un plus sur l'absentéisme

[Bernon Jack/ Pertinant Guillaume : « Le sens de l'absence »](#)

https://www.amazon.fr/dp/B0C79MVMCG/ref=zg_bsnr_489744_sccl_2/000-0000000-0000000?psc=1

Prévenir durablement l'absentéisme-ADHYS 23/01/2024