



De la gestion des absences au management durable

Un atout supplémentaire pour les entreprises

Les absences pour cause de maladie ou d'accident coûtent cher. Que peut faire une entreprise pour en réduire le nombre? Comment une entreprise peut-elle soutenir ses collaborateurs malades ou victimes d'un accident? Que faut-il pour mettre en place un système de gestion des absences ou même de la santé?

Cette publication vous apporte des informations et de l'aide pour vous permettre de mieux gérer les absences dans votre entreprise. Elle s'adresse aux supérieurs hiérarchiques, aux préposés à la santé, aux préposés à la sécurité ainsi qu'aux responsables du personnel.

Analyse de la situation	4	2 Intervenir judicieusement en cas d'absence	13
Aperçu des étapes de planification et de mise en œuvre	5	2.1 Rôles et missions	13
		2.2 Absences brèves et répétées et «entretiens de retour»	14
		2.3 Absences de longue durée et réinsertion	14
		2.4 Soutien par les partenaires	15
1 Analyser les absences	6	3 Renforcer la prévention: aides et offres	18
1.1 Indicateurs et interprétation	6	3.1 Fixer des priorités et développer des mesures	18
1.2 Motifs et «déclencheurs» des absences	8	3.2 Sécurité et protection de la santé au travail	18
1.3 Évaluer le potentiel d'économie	10	3.3 Prévenir les accidents durant les loisirs	19
1.4 Fixer des objectifs	11	3.4 Gestion de la santé dans l'entreprise	20
1.5 Instaurer un système de gestion et enregistrer correctement les absences	12		
		Informations, aides et offres	21

Analyse de la situation

Auto-évaluation

Où faut-il apporter des améliorations dans votre entreprise? En répondant aux questions ci-après, vous avez la possibilité de vérifier la situation en matière de gestion des absences dans votre entreprise. Si vous êtes en mesure de répondre par l'affirmative à toutes les questions, cela signifie que votre entreprise est exemplaire. Autrement, nous vous indiquons les points que vous pouvez améliorer dans le domaine de la gestion des absences.

Tableau 1
Auto-évaluation «Gestion des absences»

Question	Réponse			Remarques
1 Base: mandat et objectifs, concept et ressources Existe-t-il une volonté clairement exprimée de la direction d'instaurer et de mettre en œuvre un système de gestion des absences?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	
2 Indicateurs a) Saisir, interpréter et analyser les données relatives aux absences Les chiffres concernant les accidents et les maladies sont-ils saisis, interprétés et analysés?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	voir chap. 1.1
b) Comparaison des indicateurs et objectifs Les indicateurs font-ils l'objet d'une évaluation annuelle et des objectifs sont-ils définis?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	voir chap. 1.1
3 Intervention a) Gestion et suivi en cas d'absence Une procédure de suivi et de réinsertion des collaborateurs en cas d'absences de courte et de longue durée est-elle définie? Les tâches et les responsabilités correspondantes sont-elles réglées?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	voir chap. 2.1–2.3
b) Soutien à la réinsertion Les différents interlocuteurs et services internes et externes sont-ils associés au processus de réinsertion (médecin, médecin-conseil, assureur, case manager, AI)?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	voir chap. 2.4
4 Formation et information des supérieurs a) Formation des supérieurs Les supérieurs bénéficient-ils d'une initiation et d'une formation à la gestion des absences et à leurs tâches de suivi?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	
b) Mise en œuvre des tâches de suivi La compétence avec laquelle les supérieurs assument les tâches de suivi est-elle vérifiée?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	
5 Information des collaborateurs Les collaborateurs sont-ils régulièrement informés sur les chiffres concernant les absences, les objectifs et le comportement à adopter en cas d'absence?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	
6 Planification de la prévention Des mesures de prévention sont-elles planifiées et mises en œuvre chaque année sur la base des chiffres concernant les absences (sécurité au travail et durant les loisirs, promotion de la santé)?	oui <input type="checkbox"/>	en partie <input type="checkbox"/>	non <input type="checkbox"/>	voir chap. 3

Aperçu des étapes de planification et de mise en œuvre

L'objectif suprême est de préserver la santé et les performances des collaborateurs. Pour y parvenir, le mieux est de procéder par étapes. L'illustration ci-après montre les principaux éléments d'une gestion des absences efficace qui vous aident à établir un plan d'action.

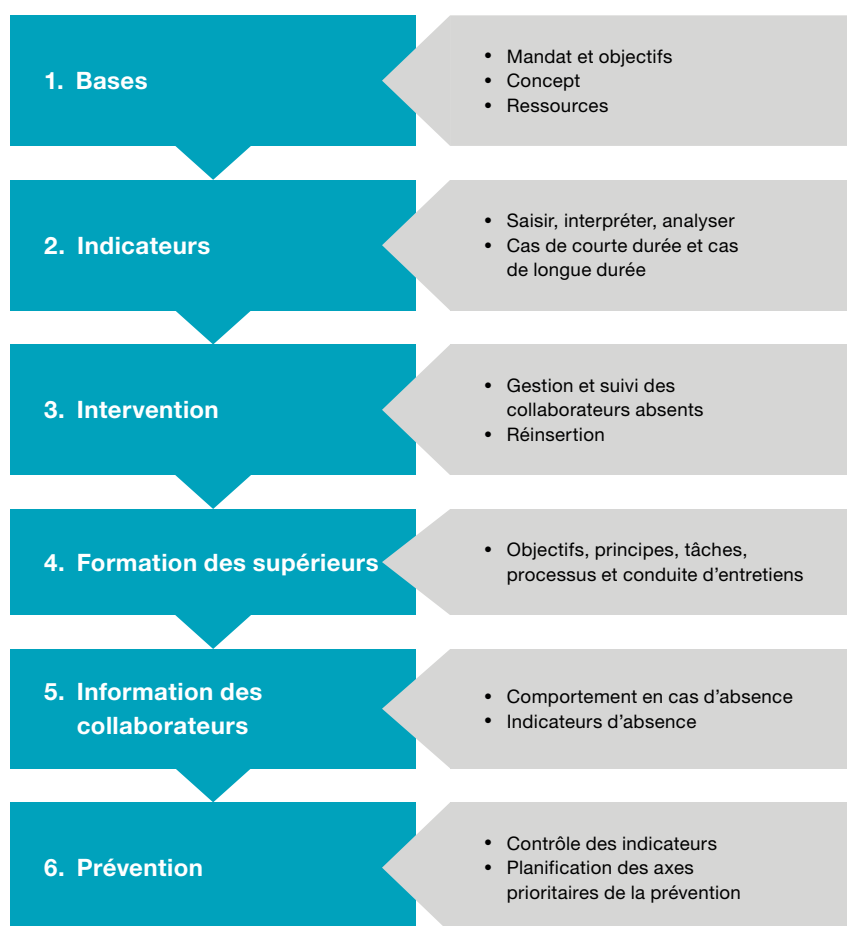


Figure 1 Aperçu des étapes de planification et de mise en œuvre

1 Analyser les absences

Disposer de données représentatives concernant les absences est une condition sine qua non pour la mise en place d'un système efficace de gestion des absences et de la santé. Ces données fournissent à la direction des réponses à plusieurs questions importantes.

- **Existe-t-il des besoins en matière de prévention des accidents et des maladies dans l'entreprise ou dans certaines de ses divisions?**
- **Une attention particulière doit-elle être apportée à certains collaborateurs?**
- **L'accompagnement et la réinsertion des collaborateurs malades ou victimes d'un accident sont-ils adéquats? Des améliorations sont-elles requises?**

Une entreprise qui connaît les principales données importantes concernant les absences de ses collaborateurs possède tous les éléments nécessaires pour définir des objectifs et développer des mesures pour les atteindre.

1.1 Indicateurs et interprétation

Quels sont les indicateurs? Quels chiffres permettent d'identifier une évolution ou une récurrence? Quelles sont les données nécessaires pour établir des comparaisons entre sa propre entreprise et les autres?

Nous vous recommandons d'analyser les absences en utilisant une série d'indicateurs définis. Les principaux sont indiqués ci-dessous.

Nombre d'absences

Établissez régulièrement une statistique des absences en dressant une liste séparée pour les accidents professionnels, les accidents non professionnels et les maladies. Recensez le nombre de cas par an.

Durée des absences

Notez la durée des absences (p. ex. le nombre de jours). Cela vous permettra d'établir un classement des cas de courte durée (jusqu'à 3 jours), de durée moyenne et de longue durée (1 mois et plus).

Risque de cas

Le risque de cas est une valeur calculée qui décrit le nombre d'absences par an par rapport à 1000 travailleurs à plein temps (TPT). Vous pouvez le calculer de la manière suivante.

$$\text{Risque de cas} = \frac{\text{nombre de cas par an}}{\text{nombre de TPT}} \times 1000$$

Pour calculer le nombre d'équivalents plein-temps (EPT), il faut additionner tous les taux d'occupation avant de les diviser par 100.

Exemple: une entreprise employant 150 TPT et totalisant 20 accidents non professionnels affiche un risque de cas de 0,133. Extrapolé à une entreprise de 1000 TPT, cela signifie que 133 personnes sont susceptibles d'être victimes d'un accident non professionnel.

Risque d'absence

Le risque d'absence est une valeur calculée qui décrit le nombre de journées d'absence par collaborateur pendant une période donnée.

$$\text{Risque d'absence} = \frac{\text{nombre de journées d'absence}}{\text{nombre de TPT}}$$

Taux d'absence

Le taux d'absence décrit le nombre de journées ou d'heures d'absence par rapport au nombre de journées ou d'heures de travail théoriques dans l'entreprise. Voici comment le calculer.

$$\text{Taux d'absence} = \frac{\text{nombre de journées d'absence}}{\text{temps de travail théorique de l'ensemble des salariés}} \times 100$$

Relevez et comparez régulièrement ces indicateurs, car ils constituent le fondement même de la prochaine étape du processus, à savoir l'identification du type d'absence (facteurs déclencheurs, phénomènes de récurrence...), puis la définition des mesures à appliquer. Pour les gérer, il est recommandé de créer un «cockpit» des indicateurs qui permette de les visualiser en toute simplicité. Cela peut s'effectuer à l'aide du logiciel «SunetPlus» de la Suva ou par le biais d'un simple tableau (exemple: tableau 2).

Tableau 2

Cockpit des indicateurs pour un exemple d'entreprise employant 150 travailleurs à plein temps
(AP: accident professionnel, ANP: accident non professionnel, M: maladie).

Entreprise modèle employant 150 travailleurs à plein temps		AP	ANP	M	Total	Indices de référence
Cas	Cas par an	15	20	45	80	
	Dont cas de longue durée (≥ 1 mois)	0	2	3	5	
	Dont cas de courte durée (jusqu'à 3 jours)	12	16	28	56	
	Risque de cas = $\frac{\text{nombre de cas par an}}{\text{nombre de TPT}} \times 1000$	100	133	300	533	AP: www.unfallstatistik.ch ANP: www.unfallstatistik.ch M: pas de valeurs de comparaison
Durée	Journées d'absence	55	118	759	932	
	Journées d'absence liées à des cas de longue durée	0	76	190	266	
	Risque d'absence = $\frac{\text{nombre de journées d'absence}}{\text{nombre de TPT}}$	0,37	0,79	5,06	6,21	Moyenne suisse 2021: env. 7,1 jours par TPT
	Taux d'absence = $\frac{\text{nombre de journées d'absence}}{\text{temps de travail théorique de l'ensemble des salariés (150x226 jours)}} \times 100$	0,16	0,34	2,24	2,74	Moyenne suisse 2021: environ 3,1 % du temps de travail théorique

Pour l'interprétation des indicateurs, il est judicieux de procéder dans un premier temps à une démarche à l'interno (analyse et évolution des données dans l'entreprise). La comparaison avec d'autres entreprises (valeurs moyennes de la branche) interviendra dans un deuxième temps. Pour ce faire, clarifiez tout d'abord les questions énumérées au tableau 3.

Tableau 3

Questions importantes pour l'interprétation des indicateurs au sein d'une entreprise. Priorité au regard tourné vers l'intérieur.

	Perspective interne	Perspective externe
Échelon de l'entreprise	Comment se présente le risque d'absence en comparaison avec les périodes précédentes? Les absences enregistrées sont-elles principalement imputables à des accidents professionnels, à des accidents non professionnels ou à des cas de maladie?	Comment se présente le risque d'absence en comparaison avec les autres entreprises de la branche? Existe-t-il des motifs sectoriels spécifiques? Lesquels?
Échelon de la division	La problématique des absences concerne-t-elle toute l'entreprise ou davantage certaines de ses divisions? Certains collaborateurs sont-ils particulièrement souvent ou longtemps absents pour cause d'accident ou de maladie?	
Échelon du collaborateur	Des taux d'absence plus élevés s'expliquent-ils principalement par des absences de courte durée ou de durée moyenne? Dans quelle mesure les cas de longue durée de certains collaborateurs influent-ils sur les indicateurs?	Comment la branche gère-t-elle les cas de longue durée, les cas de courte durée ainsi que les cas de durée moyenne?

1.2 Motifs et «déclencheurs» des absences

Quels sont les motifs d'absence des collaborateurs?

Répondre à cette question se révèle d'une importance capitale, car ce n'est qu'en connaissant les causes des absences que des mesures ciblées peuvent être définies.

La figure 2 regroupe les principaux motifs d'absence. La part des «absences planifiables» pour cause de congé maternité, de service militaire ou de formation représente seulement 22 %, tandis que celle des «absences non planifiables» pour cause de maladie ou d'accident atteint 78 %. La gestion des absences doit donc se concentrer sur cette deuxième catégorie.

Absences par motifs et durées en % (2021)

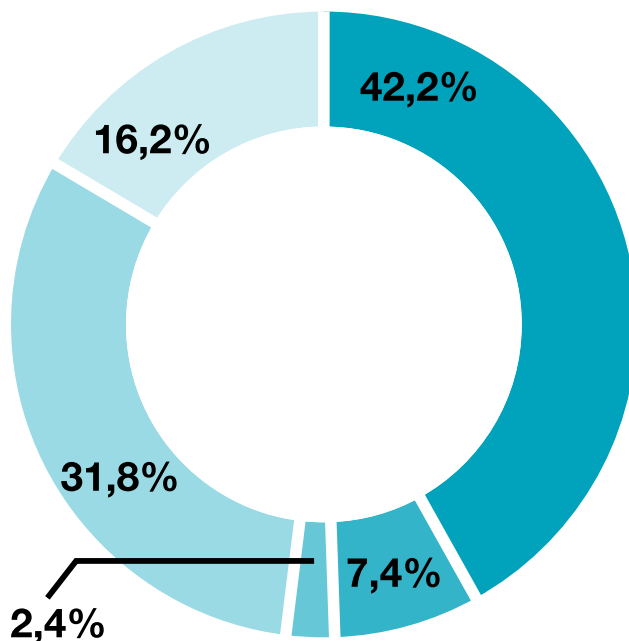


Figure 2

Motifs d'absence des salariés en Suisse. L'accent se porte sur les absences pour cause de maladie ou d'accident.

Source: Office fédéral de la statistique (OFS), 2022

- Maladie ou accident
- Congé maternité
- Service militaire, service civil et protection civile
- Chômage partiel
- Autres motifs

Sur le front des **accidents professionnels**, il est notamment indispensable d'analyser les causes des accidents. De telles analyses permettent d'élaborer des mesures afin de réduire le risque d'accident. Le tableau 4 établit un classement des «déclencheurs» les plus fréquents des accidents professionnels.

Tableau 4

«Déclencheurs» les plus fréquents dans le domaine des accidents professionnels. Source: Statistique des accidents LAA 2019, 4,2 millions d'assurés.

Accidents professionnels 2019:

Circonstances de l'accident	en %
Glissades, dérapages, faux pas (de personnes)	24,8
Être atteint, être enseveli par une masse	28,8
Se piquer, se couper, s'égratigner, s'érafler	18,9
Heurter quelque chose, se cogner, toucher	11,0
Dérapages, chutes, renversement d'objets	8,6

À quoi ressemble ce classement dans votre propre entreprise? En connaissance de cause, vous pouvez vous attaquer de façon ciblée aux principales causes d'accident. Il existe bien entendu d'autres méthodes pour déterminer les «déclencheurs» des accidents. Vous pouvez ainsi par exemple examiner:

- les machines ou les processus entraînant le plus grand nombre d'accidents
- les activités causant les accidents les plus graves, ou
- le moment de la journée où se produit le plus grand nombre d'accidents

Choisissez une méthode qui soit pertinente pour votre entreprise et qui vous permette de prendre des mesures ciblées.

Le classement des principaux «déclencheurs» d'**accidents non professionnels** montre qu'un accident sur trois survenant durant les loisirs est lié à la pratique d'un sport ou d'un jeu (tableau 5). À quoi ressemble ce classement dans votre propre entreprise? En connaissance de cause, vous pouvez sensibiliser vos collaborateurs de manière ciblée aux risques d'accident pendant les loisirs.

Tableau 5

«Déclencheurs» les plus fréquents dans le domaine des accidents non professionnels. Source: Statistique des accidents LAA 2019, 4,2 millions d'assurés.

Accidents non professionnels 2015 - 2019.

Activité au moment de l'accident	en %
Sport et jeux	35,5
Séjour dans des maisons et sur le terrain privé	27,5
Sorties, promenades, excursions, voyages, repos	20,7
Occupations accessoires	6,7
Sur le chemin du travail	3,9

Les principaux motifs des **absences pour cause de maladie** sont les suivants:

- affections de l'appareil locomoteur
- affections des voies respiratoires
- maladies de la peau
- maladies cardio-vasculaires
- affections de l'appareil digestif

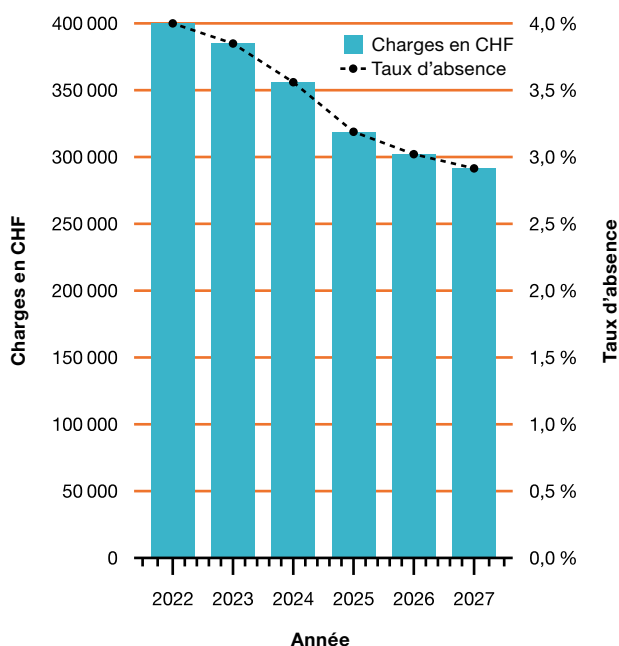
Tenter de répertorier les absences par type de maladie se révèle délicat et généralement peu utile. D'une part, les collaborateurs ne sont soumis à aucune obligation de fournir des renseignements. D'autre part, les données ainsi recensées ne permettent pas toujours de mettre en œuvre des mesures de prévention adéquates.

1.3 Évaluer le potentiel d'économie

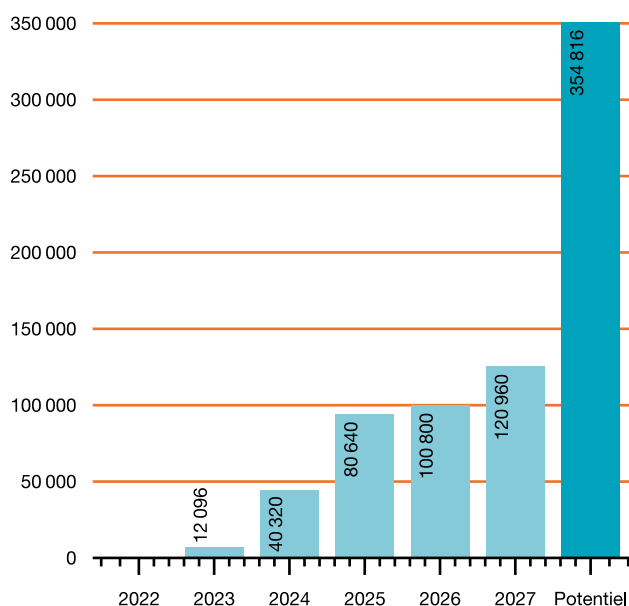
Les absences existent dans chaque entreprise et ne pourront jamais être totalement éliminées. Bon nombre d'entre elles peuvent être néanmoins évitées ou réduites dans leur durée.

Réussir à exploiter ce potentiel signifie épargner des journées d'absence inutiles. Une analyse approfondie des absences peut contribuer à identifier des potentiels d'économie ayant un impact en termes de compétitivité. Les figures 4 et 5 présentent un exemple concret.

1. Évolution du coût des absences et du taux d'absence



2. Potentiel d'économie sur 5 ans en francs



Figures 4 et 5 Une entreprise de construction employant 80 travailleurs à plein temps dans laquelle chaque collaborateur est absent 9 jours en moyenne supporte des coûts annuels de 400 000 francs. Des investissements judicieux dans la prévention permettraient de réduire ces dépenses d'un tiers en cinq ans.

Évaluez la situation de votre entreprise par rapport aux autres entreprises de la branche et calculez votre potentiel d'économie au moyen de l'outil de comparaison des indicateurs de la Suva à l'adresse www.suva.ch/gestion.

1.4 Fixer des objectifs

Chaque entreprise aspire à limiter au maximum les absences. Mais quels peuvent être des objectifs réalistes lorsqu'il s'agit de réduire les journées d'absence?

Fixer de tels objectifs représente la première étape primordiale, car ce n'est qu'ainsi qu'il est possible de mesurer les progrès réalisés ou non en la matière.

Voici quelques conseils.

- Procédez dans un premier temps à l'analyse de la situation initiale au sein de votre entreprise. Déterminez ensuite de combien le nombre de journées d'absence doit être réduit sur la base des données ainsi relevées.
- Une réduction annuelle de l'ordre de 5 % s'avère généralement réaliste et durable.
- Établissez une distinction des objectifs à plus ou moins long terme.
- Établissez une distinction entre les objectifs applicables à l'ensemble de l'entreprise et ceux concernant les différentes unités organisationnelles.
- Si vous partez d'une valeur de base élevée (absences nombreuses) dans une entreprise qui jusque-là ne mettait en œuvre aucun système de gestion des absences, des réductions plus importantes sont souvent possibles au cours des premières années.
- Un certain «seuil d'absence minimum» subsistera quoi qu'il en soit. Par ailleurs, vouloir atteindre un risque d'absence largement en dessous de la moyenne de la branche peut se révéler contre-productif.

Le nombre moyen de journées d'absence par travailleur à plein temps dans les différents secteurs économiques peut être utilisé en tant que référence (tableau 6). Les données à votre disposition diffèrent-elles de la moyenne dans votre branche?

Tableau 6

Nombre moyen de jours d'absence par travailleur à plein temps dans différents secteurs économiques. Conversion des données fournies par l'OFS pour 2022.

Branche	Nombre de jours d'absence pour cause de maladie ou d'accident (2021)
Industrie du bâtiment	8,9
Transports et entreposage	8,3
Administration publique, défense, assurances sociales	6,8
Immobilier, autres prestations de services	8,6
Industrie manufacturière, énergie	7,5
Moyenne	7,1
Commerce, réparation	7,8
Santé et action sociale	9,1
Hôtellerie et restauration	6,9
Prestations financières et assurances	5,3
Information et communication	4,8

1.5 Instaurer un système de gestion et enregistrer correctement les absences

Votre système de gestion des absences n'en est qu'à ses balbutiements? Votre première mesure doit être de faire en sorte que les absences soient signalées rapidement et avec précision pour être enregistrées.

De la déclaration de l'absence au contrôle des mesures initiées, l'administration des données relatives aux absences englobe cinq phases (voir tableau 7). Vérifiez que ces cinq phases sont bien mises en œuvre dans votre entreprise. Quelles sont les démarches à engager? Sur quel point faut-il agir?

Tableau 7

Lesquelles des cinq étapes de l'administration des données sont-elles mises en œuvre dans votre entreprise? Pour le bilan annuel, tenez compte des questions subsidiaires indiquées au chapitre 3.1.

Administration des absences	Accidents professionnels	Accidents durant les loisirs	Maladies
1. Déclaration Existe-t-il une procédure d'annonce en cas d'accident ou de maladie (auprès du supérieur hiérarchique ou des ressources humaines)? Les déclarations sont-elles effectuées conformément à cette procédure?			
2. Enregistrement Existe-t-il un système permettant d'enregistrer les déclarations de manière centralisée?			
3. Analyse Les déclarations d'accident ou de maladie sont-elles analysées périodiquement (par ex. par trimestre) et les indicateurs font-ils l'objet d'une évaluation par les services compétents?			
4. Mesures Des mesures sont-elles définies et mises en œuvre sur la base des indicateurs relatifs aux cas d'accident et de maladie?			
5. Contrôle Existe-t-il un système de contrôle du succès ou de l'efficacité des mesures (p. ex. évolution des indicateurs relatifs aux cas d'accident ou de maladie)?			



SunetPlus

Le logiciel SunetPlus vous permet:

- d'enregistrer les déclarations d'accident et de maladie et de les transmettre directement à la Suva ou à d'autres assureurs
- de gérer les déclarations de sinistre et les absences
- d'établir et d'analyser des statistiques

Le logiciel SunetPlus est mis gratuitement à la disposition des entreprises assurées auprès de la Suva. Il est disponible à l'adresse www.suva.ch/sunet-f.

2 Intervenir judicieusement en cas d'absence

Lorsqu'un collaborateur est victime d'un accident ou tombe malade, il est important que son entreprise l'accompagne pendant toute la durée du processus et quelle que soit la durée de son absence. Un bon accompagnement favorise la guérison et la réinsertion dans l'entreprise. Les entretiens de préparation au retour permettent d'identifier plus rapidement certains problèmes potentiels et de trouver des solutions adéquates. En cas d'absence, réagissez rapidement et n'hésitez pas à faire appel à des services spécialisés lorsque cela vous semble nécessaire.

2.1 Rôles et missions

La gestion des absences concerne tous les échelons d'encadrement. Les collaborateurs doivent sentir que la santé des collaborateurs et la réduction des absences constituent deux objectifs importants pour la direction de l'entreprise.

Les tâches liées à la gestion des absences (comme l'administration, l'accompagnement des cas, les contrôles, etc.) doivent être clarifiées et confiées aux fonctions et personnes adéquates (direction, service du personnel, chefs de service, supérieurs hiérarchiques directs, préposés à la sécurité).

Le supérieur hiérarchique direct est le principal interlocuteur des collaborateurs malades ou accidentés. Il est la **personne clé** pour toutes les tâches d'accompagnement:

- il garde le contact avec les collaborateurs absents
- il informe les autres collaborateurs
- il accueille le collaborateur le jour de son retour et prend de ses nouvelles
- il mène un entretien de retour après chaque absence prolongée
- il se charge de la réinsertion en cas d'absence de longue durée



Figure 6 Un entretien d'accueil bienveillant est essentiel lors de chaque retour pour une bonne réintégration des collaborateurs.

2.2 Absences brèves répétées et «entretiens de retour»

Quelques absences de courte durée ici ou là n'ont rien d'alarmant, mais assurez-vous que les collaborateurs sont accueillis à leur retour et que l'on s'enquiert de leur état de santé.

Si les absences de courte durée se multiplient, les supérieurs hiérarchiques devraient en revanche les examiner plus attentivement au cas par cas. De nombreuses absences de courte durée peuvent ainsi indiquer des problèmes de motivation, de surmenage ou des difficultés d'ordre personnel. Un «entretien de retour» peut ici fournir de précieuses informations. Le meilleur moyen pour les supérieurs hiérarchiques d'acquérir les connaissances nécessaires pour savoir quand et comment mener ce type d'entretien reste la formation.

Voici quelques conseils pour les entretiens de retour.

- Les entretiens de retour requièrent une préparation minutieuse.
- En règle générale, ils doivent être menés par le supérieur hiérarchique direct. Lorsque la situation est particulièrement tendue, ils peuvent cependant également être confiés au responsable du personnel.
- Présentez les circonstances de manière objective et sans aucun parti pris. Appuyez-vous sur des faits (dates des absences, données fournies par le bureau du personnel, certificats médicaux, etc.).
- Veillez à laisser au collaborateur suffisamment de temps pour s'exprimer. Donnez-lui l'opportunité de motiver ses absences et, le cas échéant, de faire des propositions d'amélioration.
- Utilisez des formules à la première personne («J'ai remarqué que ...»).
- Faites référence au comportement du collaborateur et non à sa personnalité. Ne tentez pas de «psychologiser».
- Définissez des objectifs et les prochaines mesures avec le collaborateur.
- Convenez d'une date pour un prochain entretien de suivi.
- Consignez les objectifs, les mesures, les motifs des absences et la date du prochain entretien dans un bref procès-verbal.

2.3 Absences de longue durée et réinsertion

L'itinéraire de retour dans l'entreprise d'un collaborateur accidenté ou ayant été malade pendant une période prolongée peut être scindé en quatre phases: phase aiguë, phase de traitement, phase de réinsertion et phase de normalisation.



Phase aiguë

- Faire preuve de compassion
- Rendre visite
- Informer l'équipe
- Planifier les contacts suivants
- Demander le certificat médical
- Clarifier les questions des assurances



Phase de traitement

- Planifier la date de retour
- Contacter le médecin
- Contacter l'assureur
- Contacter des services de conseil



Phase de réinsertion

- S'enquérir de l'état de santé
- Vérifier les capacités actuelles de travail du collaborateur
- Proposer un poste aménagé ou à temps partiel
- Procéder aux adaptations organisationnelles et ergonomiques nécessaires



Phase de normalisation

- Entretien final
- Consigner les résultats (qu'est-ce qui a bien fonctionné, que faut-il optimiser?)
- Définir les besoins supplémentaires en termes de prévention (éviter d'autres cas similaires)

Figure 7 Quatre phases pour le retour dans l'entreprise

Établissez une distinction entre les absences de moins de 30 jours, donc planifiables, et celles dont la durée n'est pas prévisible ou ne l'est que tardivement. La liste de contrôle ci-après vous aidera à ne pas perdre de vue les différents points importants dans ce contexte.

Tableau 8

Liste de contrôle pour les absences de longue durée.

Absences de 10 à 30 jours

1. Le supérieur hiérarchique ou le responsable du personnel assurent l'échange d'informations entre les différents services et le collaborateur absent.
2. Ils établissent un journal de suivi et informent le collaborateur des offres de soutien.
3. Ils préparent le retour du collaborateur et lui proposent des mesures pour une reprise du travail progressive.
4. Ils organisent un entretien le jour même du retour.

Absences de plus de 30 jours ou de durée non prévisible

5. Procéder à une évaluation de la situation au plus tard au 30^e jour d'absence.
6. Clarifier les possibilités de soutien offertes par les partenaires. Voir chapitre 2.4.
7. Présenter un rapport à la direction du service ou de l'entreprise au plus tard après deux mois d'absence.

Mis en œuvre dans l'entreprise?

En cas d'absence de longue durée, le supérieur hiérarchique direct ou le responsable du personnel reste en contact avec le collaborateur malade pendant toute la durée de sa réadaptation. Ces contacts ont pour vocation d'être motivants et d'avoir un impact positif sur le processus de guérison. La participation active du collaborateur concerné peut également se révéler utile. En cas d'absence de longue durée, les supérieurs et les responsables du personnel doivent savoir faire preuve à la fois de disponibilité, de compréhension et d'une certaine fermeté.

2.4 Soutien par les partenaires

Vous n'êtes pas seul lors de l'accompagnement ou de la réinsertion d'un collaborateur malade ou victime d'un accident. Profitez du soutien que vous offrent les médecins, les caisses-maladie, la Suva et l'AI.

Vous trouverez dans les pages suivantes les instances qui peuvent vous épauler dans les différentes situations.

2.4.1 Implication des médecins traitants

Le médecin traitant joue un rôle essentiel dans le processus de réinsertion. C'est lui qui évalue la capacité de travail et détermine si et à quel moment le collaborateur peut reprendre son poste. Pour cette évaluation, le médecin doit pouvoir appréhender l'activité et la situation du poste de travail du collaborateur. Et vous pouvez l'aider dans cette tâche.

Faites du médecin un partenaire! Informez-le de l'activité du collaborateur et des alternatives que vous êtes en mesure de lui proposer. Acceptez le fait que le médecin n'accorde pas obligatoirement la même importance au travail du collaborateur que vous le faites.

Trois approches sont envisageables en ce qui concerne votre relation avec les médecins.

- Rechercher le contact avec le médecin traitant du collaborateur et l'informer des exigences et des contraintes spécifiques de son poste de travail.
- Informer les médecins traitants de la région au sujet de l'entreprise et leur indiquer les exigences et les contraintes spécifiques.
- Pour les grandes entreprises (en particulier): collaborer avec les médecins-conseils connaissant l'entreprise (médecins-conseils internes).

Les échanges entre l'entreprise et le médecin restent soumis à l'accord du collaborateur. Quelle que soit l'approche choisie, le médecin doit dans un premier temps se faire délier de l'obligation de garder le secret par le patient.

Informez vos collaborateurs de la forme de collaboration avec les médecins souhaitée par l'entreprise.



Figure 8 Faites du médecin un partenaire!

Pour décrire les exigences et les contraintes de l'ancien poste de travail d'un collaborateur ou d'un poste de travail aménagé temporaire, la Suva met des modèles («profils de poste») à votre disposition.

Trouver des médecins-conseils

En cas d'accident, les entreprises assurées auprès de la Suva bénéficient du soutien des médecins d'arrondissement de leur agence Suva. Si vos besoins dépassent le cadre de l'obtention d'un deuxième avis ou de l'évaluation de la capacité de travail de vos collaborateurs, il peut s'avérer judicieux d'instituer votre propre service de médecin-conseil.

2.4.2 Implication de la Suva et d'autres assureurs

La réinsertion est l'une des préoccupations majeures de la Suva. Les chances de guérison et de réinsertion augmentent lorsque les personnes concernées bénéficient d'un accompagnement précoce et compétent après l'accident.

Vous recevrez tout le soutien nécessaire de votre agence Suva dès la déclaration de l'accident auprès de nos services. Le Case Management (CM) de la Suva veille à l'optimisation de l'action conjuguée entre le patient, le médecin, l'entreprise et les assureurs. Les personnes gravement accidentées ou affichant un itinéraire de guérison complexe bénéficient d'un accompagnement intensif.

Infos complémentaires

Des conseils complémentaires, des exemples pratiques et des feuillets d'information sont disponibles aux adresses suivantes:

www.suva.ch/reinsertion

www.compasso.ch

2.4.3 Assurance-invalidité (AI)

La vocation de l'AI est de garantir le minimum vital de l'assuré par le biais de mesures de réinsertion ou de prestations en espèces.

En tant qu'employeur, vous pouvez signaler les collaborateurs souffrant de problèmes de santé aux offices AI. Une clarification précoce permet de prendre rapidement des mesures pour éviter une éventuelle perte d'emploi ou une incapacité de travail de longue durée.

Quand un signalement auprès de l'office AI est-il indiqué?

- Lorsqu'un collaborateur n'est plus en mesure d'effectuer son activité de manière satisfaisante en raison de problèmes de santé et que l'entreprise souhaite continuer à l'employer sans disposer des ressources financières nécessaires pour le faire.
- Lorsqu'il n'est plus possible de déterminer les tâches pouvant encore être confiées à un collaborateur d'un point de vue médical.
- Lorsque l'entreprise atteint certaines limites en raison des problèmes de santé d'un collaborateur et qu'elle souhaite bénéficier d'un soutien professionnel.

Infos complémentaires

www.office-ai.ch

3 Renforcer la prévention: aides et offres

La prévention des maladies et des accidents est un processus qui s'inscrit dans la durée et doit faire l'objet d'une vérification et d'une optimisation régulières. Évaluez les risques pour la sécurité et la santé de vos collaborateurs au travail et durant les loisirs. Fixez des axes prioritaires pour votre cheminement vers une «entreprise saine» et valorisez les résultats obtenus au fur et à mesure. Cela vous permettra de renforcer petit à petit la prévention dans votre entreprise.

3.1 Fixer des priorités et développer des mesures

La gestion des absences est un point de départ important et constitue la base du travail de prévention. Fixez des priorités de prévention en utilisant les indicateurs d'absence de votre entreprise.

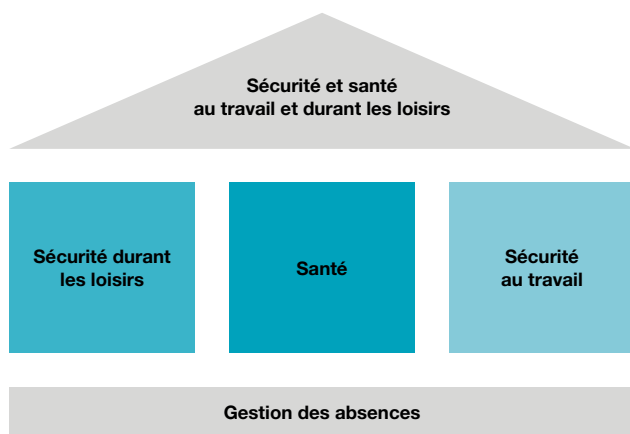


Figure 9 La maison de la santé. Des bases solides constituent une condition importante pour un travail de prévention réussi.

Les indicateurs d'absence vous permettent d'opter pour des mesures de prévention judicieuses, de les orienter et d'en contrôler régulièrement les résultats. Dans les chapitres ci-après, vous apprendrez comment vous pouvez renforcer chaque pilier de votre maison de la santé.

3.2 Sécurité et protection de la santé au travail

La prévention des maladies ainsi que des accidents professionnels est une obligation légale qui relève de la responsabilité de la direction de l'entreprise. De nombreuses mesures destinées à protéger les salariés sur les lieux de travail ont un caractère obligatoire. Outre les statistiques des accidents établies par l'entreprise, la détermination systématique des dangers joue un rôle déterminant pour le travail de prévention.

Méthode conseillée

1. Déterminez les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs dans votre entreprise.
2. Planifiez des mesures en adéquation avec ces risques.
3. Établissez un système garantissant la sécurité et la protection de la santé sur le long terme également.

Vous trouverez des informations et des documents d'aide sur la détermination des dangers et la planification de mesures au travail sur www.suva.ch/determination-des-dangers.



Figure 10 Assurez-vous que les «règles vitales» de votre branche sont respectées sans restriction. Infos complémentaires: www.suva.ch/regles.

3.3 Prévenir les accidents durant les loisirs

Le meilleur moyen de prévenir les accidents durant les loisirs ainsi que les absences qui en découlent est de commencer par répondre à la question suivante: quels sont les principales causes d'accident des collaborateurs de mon entreprise dans le cadre des loisirs? Vous pouvez répondre à cette question grâce à l'examen des statistiques et des circonstances des accidents enregistrés. Les indicateurs relevés ainsi que les questions suivantes vous aideront dans cette démarche.

- Dans quelles activités de loisirs les accidents sont-ils les plus fréquents parmi les collaborateurs de votre entreprise?
- Quels accidents entraînent les absences les plus longues et les coûts les plus importants?
- Quelles sont les activités de loisirs les plus pratiquées par vos collaborateurs?

Les plans d'action à long terme ont un impact durable

Pour être efficace, un travail de prévention doit s'appuyer sur toute une série de mesures. Les actions isolées se révèlent généralement peu durables. La figure 11 montre à quoi peut ressembler un plan d'action à long terme.

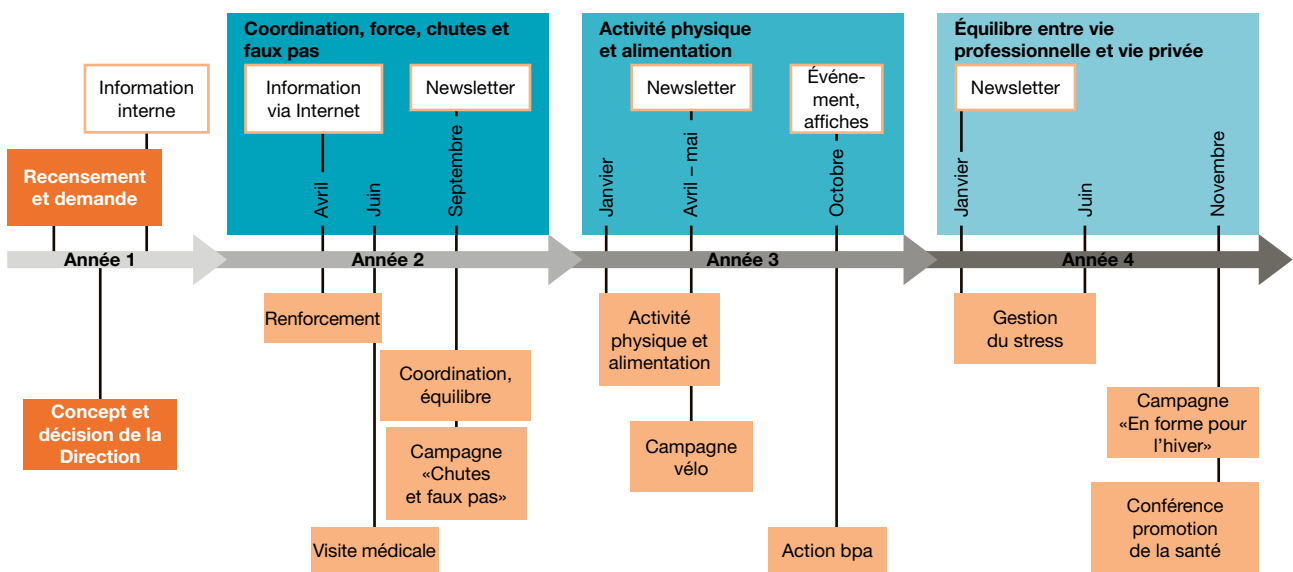


Figure 11 Le travail de prévention porte ses fruits lorsque les besoins ont été déterminés et que des axes prioritaires ont été définis. Le graphique ci-dessus représente un plan d'action type mis en œuvre par une entreprise pendant quatre ans.

Les conseillers en prévention de la Suva aident volontiers les entreprises à mettre en place un concept de réduction des absences (concept global ou spécifique) et les accompagne dans la mise en œuvre de leur propre plan d'action.

Modules de prévention

La Suva propose des modules de prévention qui permettent aux entreprises de sensibiliser leurs collaborateurs sur de nombreux sujets concernant la sécurité et la santé pendant une période prolongée avec des idées originales et des moyens d'action attrayants. Découvrez notre offre à l'adresse www.suva.ch/modulesdeprevention.

3.4 Gestion de la santé dans l'entreprise

Des collaborateurs à la fois satisfaits et motivés sont moins souvent absents et réintègrent plus rapidement leur poste de travail après un accident ou une maladie.

La «gestion de la santé dans l'entreprise» renforce les compétences des collaborateurs dans le domaine de la santé. Elle favorise la capacité à prendre de bonnes décisions pour réduire le risque de tomber malade. La gestion de la santé dans l'entreprise contribue aussi à créer de bonnes conditions-cadres. De bonnes conditions professionnelles permettent d'exercer une influence positive sur les absences dans l'entreprise.



Figure 12 Tâches de la gestion de la santé dans l'entreprise.

Il est judicieux d'intégrer la gestion de la santé dans le management de l'entreprise. Il est également important de proposer des formations et des perfectionnements aux supérieurs et aux collaborateurs.

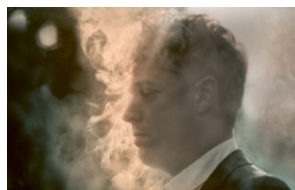
Champs d'action de la gestion de la santé dans l'entreprise



Conduite, organisation et santé



Collaboration, travail d'équipe



Sollicitations (stress), équilibre entre travail et vie privée



Ergonomie au poste de travail



Style de vie, activité physique, nutrition, dépendance

Vous trouverez des offres de gestion de la santé dans l'entreprise et différents services proposés par la Suva à l'adresse www.suva.ch/modulesdeprevention.

Informations, aides et offres

www.suva.ch/gestion

Vous trouverez sur cette page des informations, des aides de travail ainsi que des offres de conseils et de formations de la Suva sur le thème de la gestion des absences.

www.suva.ch/e-formation

Notre formation en ligne gratuite vous permettra de créer un système de gestion des absences efficace pour votre entreprise.

www.suva.ch/modulesdeprevention

À cette adresse, les entreprises trouveront des offres et de l'aide pour la mise en place de mesures de prévention des accidents professionnels et durant les loisirs avec le concours d'un spécialiste ou en toute autonomie.

Avez-vous des questions concernant la gestion des absences?

Nous vous aidons volontiers.

E-mail: modulesdeprevention@suva.ch

Tél.: 021 310 80 40

Le modèle Suva Les quatre piliers



La Suva est mieux qu'une assurance: elle regroupe la prévention, l'assurance et la réadaptation.



Les excédents de recettes de la Suva sont restitués aux assurés sous la forme de primes plus basses.



La Suva est gérée par les partenaires sociaux. La composition équilibrée du Conseil de la Suva, constitué de représentants des employeurs, des travailleurs et de la Confédération, permet des solutions consensuelles et pragmatiques.



La Suva est financièrement autonome et ne perçoit aucune subvention de l'Etat.

Suva

Case postale, 6002 Lucerne

Renseignements

Secteur gestion de la santé en entreprise
Case postale, 1001 Lausanne
Tél. 021 310 80 40
service.clientele@suva.ch

Commandes

www.suva.ch/66131.f

Titre

De la gestion des absences au management durable – Un atout supplémentaire pour les entreprises

Imprimé en Suisse

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, avec mention de la source.

1^{re} édition: septembre 2014

Édition revue et corrigée: septembre 2022

Référence

66131.f (disponible uniquement au format pdf)