

# CRF COMPAS

## INFO MAGAZINE



## DOSSIER : ABSENTÉISME ET MOTIVATION

### ENTRETIEN

Rencontre avec FLORENCE STINGLHAMBER qui nous donne la recette d'une organisation moderne.

### FICHE PRATIQUE

Réalisez des entretiens de réintégration lors du retour de vos agents absents pour des longues durées.

### REPORTAGE

*Onboarding* au CHR Citadelle: une démarche d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants.



Wallonie

# COACHINGS DU CRF

## DES COACHINGS DYNAMIQUES ET GRATUITS



### COACHING SCILLUS

À LA DÉCOUVERTE DE LA MÉTHODE FONCTIONNELLE ET INNOVANTE D'UTILISATION DES DESCRIPTIONS DE FONCTIONS

COACHING DE BASE : Je 22 septembre 2016 OU Je 27 octobre 2016

COACHING CONTINU : Je 13 octobre 2016 OU Je 10 novembre 2016

COACHING EXPERT : Je 20 octobre 2016



### COACHING 180°

PRÉSENTATION DES FONCTIONNALITÉS DE L'OUTIL 180° EN VUE DE STRUCTURER, PARTAGER ET SUIVRE SON PLAN DE FORMATION ET/OU SA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

COACHING DE BASE : Ma 04 et 11 octobre 2016 OU Ma 22 et 29 novembre 2016

COACHING CONTINU : Je 30 septembre OU Ve 25 novembre 2016



### COACHING ACCUEIL

PRÉSENTATION DES OUTILS POUR RÉUSSIR L'ÉTAPE IMPORTANTE DE L'INTÉGRATION D'UN NOUVEL AGENT

COACHING : Ve 28 octobre 2016 OU Lu 21 novembre 2016 OU Ma 13 décembre 2016

**Pour vous inscrire : <http://evenements.crf.wallonie.be>**

À L'ISSUE DE CES FORMATIONS, RECEVEZ  
DIFFÉRENTS OUTILS ET SUPPORTS, DIRECTEMENT  
EXPLOITABLES PAR VOTRE ENTITÉ



## DOSSIER

ABSENTÉISME ET MOTIVATION, LES DEUX  
FACES DE JANUS (P.12)



## FICHE PRATIQUE

RÉINTÉGRER L'AGENT APRÈS UNE ABSENCE (P. 35)



## DESCRIPTION DE FONCTION

LA FONCTION DE CONSEILLER EN  
PRÉVENTION (P. 36)

# SOMMAIRE

## 8 ENTRETIEN

*Le point de vue de notre expert.*

Rencontre avec Florence  
STINGLHAMBER qui nous donne  
la recette d'une organisation  
moderne

## 12 DOSSIER

*Une thématique approfondie.*

- 14 Absentéisme
- 20 La situation des pouvoirs locaux en  
matière d'absentéisme
- 22 Motivation
- 24 Témoignages de pouvoirs locaux  
wallons

## 32 IN SITU

*Des outils et des témoignages de  
terrain.*

## 32 REPORTAGE

Onboarding au CHR Citadelle

## 35 FICHE PRATIQUE

Mener un entretien de réintégration  
après une absence de longue durée

## 36 DESCRIPTION DE FONCTION

La fonction de conseiller en  
prévention

## 38 À LA LOUPE

*Les petits plus épinglés pour vous.*

## 38 LU POUR VOUS

- 38 L'évaluation du personnel dans le  
secteur public
- 39 L'anti bible des ressources  
humaines

## 38 LES ACTIONS DU CRF

# NUMÉRO 4

**UNE VERSION ÉLECTRONIQUE DE CE MAGAZINE EST  
DISPONIBLE SUR LE SITE INTERNET DU CRF  
[WWW.CRF.WALLONIE.BE](http://WWW.CRF.WALLONIE.BE)**



*PUBLICATION TRIMESTRIELLE GRATUITE, NE PEUT ÊTRE  
VENDUE, TOUTE REPRODUCTION TOTALE OU PARTIELLE  
NÉCESSITE UNE AUTORISATION PRÉALABLE DU DIRECTEUR  
DE LA PUBLICATION.*

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre PETIT, Directeur-Conseiller à la Formation au Conseil régional de la Formation.

## COMITÉ DE RÉDACTION

Michel AMIEL, Alain BRAUN, Caroline CAILTEUX,  
Michel DEVIÈRE, Pierre-Yves MAYSTADT, Gersende VAN ERP.

## RÉDACTION ET COORDINATION

Caroline DEBLANDER, Lucie SAUVEUR, Julie WIDART.

## ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Daniel BRUAUX, Directeur général de la Commune de Gesves ; Sophie DURIEUX, Inspectrice générale des Ressources Humaines, Delta Hainaut ; Raphaël GODINNE, Psychologue du travail à l'Inspection Générale des Ressources Humaines, Delta Hainaut ; Bernard SCHOONBROODT, Responsable du service personnel à la Commune de Pepinster ; Nathalie STEELS, Infirmière ICAN au Service Gestion des Compétences et des Carrières, Centre Hospitalier Régional de la Citadelle ; Florence STINGLHAMBER, Docteure en psychologie et Professeure à l'Université catholique de Louvain .

## GRAPHISME

Julie WIDART.

## ÉDITEUR RESPONSABLE

CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION  
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes  
Tél. 081 32 71 06 - Fax. 081 32 71 92  
[www.crf.wallonie.be](http://www.crf.wallonie.be)



# EDITORIAL



## PIERRE PETIT

DIRECTEUR DU CONSEIL  
RÉGIONAL DE LA  
FORMATION

***« La mission, confiée au CRF par le ministre Paul Furlan dans le cadre de la convention sectorielle orientée sur la formation et les compétences, donnera un souffle nouveau à la RH au sein des pouvoirs locaux et provinciaux. »***

Pendant cette période estivale, le CRF a eu l'occasion de prendre le temps de la réflexion et de l'analyse pour revenir avec un cartable bien rempli pour cette rentrée.

Parmi les dossiers importants, la mission, confiée au CRF par le ministre Paul Furlan dans le cadre de la convention sectorielle orientée sur la formation et les compétences, donnera un souffle nouveau à la RH au sein des pouvoirs locaux et provinciaux. Nous ne manquerons pas de vous informer de l'évolution des travaux dans les mois à venir.

Outre notre traditionnel Compas, notre panel d'outils s'enrichit d'un nouveau programme de coaching en matière de ressources humaines et d'un programme d'accompagnement personnalisé des pouvoirs locaux au travers du projet CO<sup>3</sup>.

Ce programme CO<sup>3</sup> remporte une nouvelle fois un vif succès puisque ce ne sont pas moins de 60 nouvelles entités qui sont venues s'y rattacher.

Au total, 111 entités bénéficieront d'un accompagnement et de coachings personnalisés afin de créer la nécessaire cohérence dans les démarches de RH et construire chacun à son rythme et selon ses réalités sa « maison RH ».

Mais avant de découvrir tous ces projets, nous vous proposons déjà d'entamer votre réflexion au travers de ce quatrième magazine qui traite de l'absentéisme et de la motivation. Deux réalités profondément entremêlées qui font sans cesse l'objet d'un intérêt médiatique et managérial.

Bonne rentrée !

# BRÈVES

## LE COPING, C'EST QUOI ?

Le coping (1) est défini comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (2). Quand on parle de « stratégie d'ajustement », de « stratégie d'adaptation » ou encore de « stratégie de maîtrise », on se réfère aussi au coping.

Le principe visé par le coping est que tout individu, au cours de son existence, rencontre des événements mineurs ou majeurs perçus comme étant menaçants (deuils, séparation, divorce, changement d'emploi, promotion, etc.) qui provoquent des perturbations émotionnelles face auxquelles l'individu ne reste pas passif : il essaye donc de faire face (3).

Face à une situation stressante, l'individu traite l'information et évalue l'événement auquel il est confronté ; une fois cette analyse réalisée, il s'organise pour chercher à diminuer ou à faire disparaître le stress en déployant un certain nombre de stratégies.

(1) « to cope with » signifie faire face en anglais.

(2) Lazarus R. S. & Folkman S. (1988), « The relationship between coping and emotion », *Social and Scientific Medicine*, 26 (3), pp.309-317.

(3) Mariage A. (2001), « Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : étude dans un atelier de couture », *Le travail humain*, 1 (64), p. 47.

## MANAGER PAR LA CONFIANCE

On entend beaucoup parler de management par la confiance actuellement. Cette technique de management qui met la confiance au centre de l'organisation repose sur l'écoute des collaborateurs et le respect. Il s'agit en tant que manager de développer une relation privilégiée avec ses collaborateurs pour faire exister la confiance, pour la promouvoir, la défendre et la maintenir au cœur des relations professionnelles.

Ce type de management est apparu avec l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail avec lesquelles imposer son autorité ne s'avère plus efficace. Le management a donc été réinventé de manière à mettre en exergue les valeurs, comme la confiance, le respect et la reconnaissance, d'où la formule « manager par la confiance ». Ainsi, pour motiver efficacement ses collaborateurs, le manager a tout intérêt à jouer le jeu de la confiance et s'appuyer sur les compétences, les talents et le potentiel de chacun d'eux. En optant pour le management par la confiance, c'est-à-dire en créant un climat de confiance mutuelle, le manager pourra faire comprendre à ses employés qu'il croit en eux et surtout qu'il a confiance en la manière dont ils effectuent leurs tâches. Les agents, de leur côté, se sentiront davantage responsables et engagés.

Ce management par la confiance implique l'acceptation du droit à l'erreur en le présentant comme une source d'apprentissage, le but étant de vaincre les craintes des collaborateurs et notamment de susciter leurs prises d'initiatives.



## LES ENTREPRISES APPRENANTES

**5 ANS**

c'est le temps qu'il faudra aux compétences et connaissances acquises aujourd'hui par un travailleur pour devenir désuètes (1).

**60%**

des métiers de 2030 sont encore à créer.

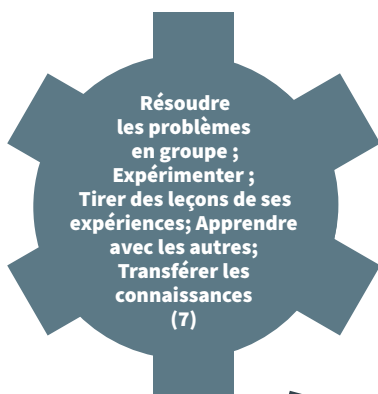
Les défis des prochaines années en matière de GRH seront de mettre en place une culture de développement au sein des organisations et de faire en sorte que celles-ci développent leurs capacités d'adaptation et d'apprentissage. Ces entreprises apprenantes, que certains présentent comme un modèle supplémentaire de management, désignent surtout un état d'esprit.

Un état d'esprit d'une organisation centrée sur la création, l'acquisition et le maintien de ses compétences et connaissances afin de s'adapter à l'environnement. Cette organisation est constituée d'un ensemble d'acteurs qui interagissent et coopèrent pour assurer le processus d'apprentissage (2). Par le biais de cette collaboration renforcée, l'entreprise apprenante crée des structures qui favorisent l'apprentissage, que ce soit personnel (acquisition permanente de connaissances) ou organisationnel (partager au maximum les connaissances) (3).

De même que c'est en forgeant qu'on devient forgeron, la pratique quotidienne d'un rôle dans une organisation modifie peu à peu celui qui le tient ; il s'enrichit, remet en cause ses pratiques et, par ce biais, peut enrichir les autres (4). Dès lors, dans ce type d'organisation, chaque nouveau collaborateur est informé de l'importance de la formation continue, de la nécessité de partager ses savoirs et expériences et de la nécessité de prendre des initiatives en matière de collaboration avec ses collègues (5). Différents outils sont à leur disposition comme la possibilité de réunions régulières, de groupes de travail, des méthodes de coordination horizontales, avec des outils informatiques qui permettent de favoriser cette collaboration.

Si ce type d'organisation peut sembler la panacée, notons que des obstacles peuvent en entraver le cheminement. D'abord, il s'agit d'un « voyage au long cours » comme le montre un ouvrage consacré à la création d'une organisation apprenante au sein de Toyota (6). Ensuite, la plupart des organisations ont peur de se lancer dans un tel projet parce qu'elles ne sont pas persuadées de la plus-value que représente la formation, notamment parce que nombreuses sont les organisations qui ne réalisent pas de mesures d'impact des formations suivies par les travailleurs. De plus, le manque de collaboration entre les travailleurs et les équipes de travail constitue un obstacle dans la mise en œuvre d'un tel projet.

Enfin, dernier obstacle, la capacité d'une entreprise à devenir apprenante est subordonnée à l'existence de décideurs créant les conditions de transfert du savoir individuel vers le savoir collectif.



(1) Francoeur F. (2014), *Organisation apprenante : oui, mais comment?*, <http://www.lesaffaires.com/blogues/florent-francoeur/organisation-apprenante--oui-mais-comment/572088> ;(2) Fillol C. (2009), *L'entreprise apprenante--le knowledge management en question?: études de cas chez EDF*, Paris : L'Harmattan, p.14; (3) Fillol C. (2009), *L'entreprise apprenante--le knowledge management en question?: études de cas chez EDF*, Paris : L'Harmattan, pp.23-31; (4) Sérieyx H. (2011), « La mutation des organisations productives », *Hermès, La Revue*, 2 (60), p.131; (5) Hosdey A., Rogister J. (2009), *La formation en entreprise: les clés de la réussite*, Edipro, pp.70-71; (6) Liker J.K. , Ballé M. (2009), *Le modèle Toyota: 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*, Pearson Education France; (7) Garvin D.A. (2003), *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston: Harvard Business School Press.

# FLORENCE STINGLHAMBER

## Inscrire son organisation dans la modernité : reconnaissance et engagement des travailleurs

**Valoriser et motiver ses travailleurs, un challenge toujours plus important pour nos organisations contemporaines. Florence Stinglhamber, Professeure en psychologie du travail et des organisations à l'UCL, revient avec nous sur les concepts de reconnaissance, d'engagement au travail, de valorisation et de motivation et nous montre qu'il est possible, malgré les contraintes des organisations publiques et la pyramide des âges des pouvoirs locaux wallons, de développer la reconnaissance envers les travailleurs.**

**CRF : Madame Stinglhamber, vos domaines de recherche portent sur les organisations et la reconnaissance à l'égard des travailleurs. Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots ce qui vous a amenée à vous intéresser à cette thématique dans le cadre des organisations contemporaines ?**

**Florence STINGLHAMBER :** Quand on demande aux gens ce qui les motive, ce qui joue sur leur qualité de vie au travail, ce qui les fait rester chez un employeur ou encore ce qui fait d'une organisation un lieu où il fait bon travailler, la reconnaissance au travail fait systématiquement partie des trois premiers critères évoqués... alors que la rémunération arrive généralement au mieux en cinquième position ! Or, les études montrent clairement que nombreux sont

ceux qui ne se sentent pas suffisamment reconnus et valorisés dans le cadre de leur travail : 62 % des travailleurs exactement, dans une étude que nous avons menée l'année passée sur plus de 1200 personnes. J'ai commencé à m'intéresser à la question de la reconnaissance au travail en raison de ce décalage entre son importance pour les travailleurs d'une part, et le manque de reconnaissance que beaucoup d'entre eux expérimentent dans les organisations d'autre part. Je pense que c'est un besoin vital pour les travailleurs qui a à voir avec la question du lien social. C'est donc, à mon sens, un sujet de recherche d'une grande pertinence sociale.

*Florence STINGLHAMBER est docteure en psychologie et professeure à l'Université catholique de Louvain depuis 2007.*

*Ses domaines de recherche portent sur la reconnaissance au travail, le soutien organisationnel, l'engagement des travailleurs au sein de leur organisation, la justice organisationnelle ou encore, plus récemment, le sentiment de déshumanisation au sein des organisations.*

*Elle a publié un livre sur la reconnaissance (1) et de nombreux articles dans des revues scientifiques internationales dont le « Journal of Applied Psychology », le « Journal of Vocational Behavior », le « Group & Organization Management » et le « European Journal of Work and Organizational Psychology » (2).*







---

*« Les études montrent clairement que nombreux sont ceux qui ne se sentent pas suffisamment reconnus et valorisés dans le cadre de leur travail : 62 % des travailleurs sur plus de 1200 personnes interrogées »*

---

**CRF : Comment définiriez-vous les concepts de reconnaissance, d'engagement au travail et d'implication envers son organisation et quel est le lien avec la motivation des travailleurs ? Par ailleurs, l'implication est-elle forcément liée à la dimension des valeurs ?**

**Florence STINGLHAMBER :** Il y a bien évidemment plusieurs définitions et modèles de la reconnaissance au travail. Dans le cadre des travaux que nous menons au sein de mon équipe, nous considérons qu'un travailleur se sent reconnu dans le cadre de son travail s'il a le sentiment que son organisation valorise ses contributions et se préoccupe de son bien-être. Les recherches montrent sans ambiguïté que les travailleurs qui expérimentent un tel sentiment sont plus susceptibles de développer ensuite des attitudes et des comportements positifs tant à l'égard de leur travail que de leur organisation. Ils vont notamment être plus engagés dans leur travail, c'est-à-dire qu'ils vont faire l'expérience d'un état d'esprit positif vis-à-vis de leur travail caractérisé par de la vigueur, du dévouement et de l'absorption. C'est assez proche de ce qu'on entend communément par motivation au travail. Ils vont aussi être plus impliqués affectivement envers leur organisation, c'est-à-dire qu'ils vont développer un lien émotionnel, un attachement affectif envers cette organisation, ce qui aura pour conséquence qu'ils éprouveront le désir de rester dans cette organisation, seront moins absents, plus

performants, etc. Concernant ce lien affectif avec l'organisation, la reconnaissance au travail en est donc un levier important, mais ce n'est évidemment pas le seul. Comme vous l'évoquiez, la congruence entre les valeurs de l'organisation et celles du travailleur en est effectivement un autre. Plus le travailleur a l'impression que ses valeurs sont en accord avec celles véhiculées dans son organisation, plus son attachement affectif envers cette organisation sera important.

**CRF : Si l'on veut disposer de travailleurs engagés, il faut donc s'enquérir des valeurs du candidat à un emploi dès la procédure de recrutement ; comment peut-on questionner ces valeurs et se rendre compte de la congruence avec les valeurs de l'organisation ?**

**Florence STINGLHAMBER :** Oui, tout à fait... On ne peut qu'encourager les organisations à développer des méthodes pour évaluer les valeurs qui sont importantes aux yeux des candidats et qu'ils recherchent donc dans leur sphère professionnelle ou, au contraire, celles qu'ils cherchent à éviter. La méthode d'évaluation du jugement situationnel est assez intéressante pour cela. Cela consiste à présenter aux candidats un ou plusieurs scénarios hypothétiques et les questionner sur leur manière d'agir dans le cadre de ceux-ci. Les recruteurs peuvent alors utiliser cette information pour évaluer si les préférences et attentes des candidats seront rencontrées dans l'organisation. Car une réponse qui est jugée adéquate dans une organisation ne le sera

pas nécessairement dans une autre ; cela dépend précisément de la culture de l'organisation et donc des valeurs sur lesquelles elle met l'accent. Par ailleurs, les organisations peuvent recueillir des informations quant aux raisons qui poussent les nouveaux arrivés à quitter l'organisation prématurément. Connaître ces raisons peut aider les organisations à développer des stratégies et des méthodes pour attirer et sélectionner des travailleurs qui « collent » mieux avec l'organisation.

**CRF : On sait que les organisations publiques wallonnes sont des organisations vieillissantes, est-ce que les leviers sont identiques selon la pyramide des âges ?**

**Florence STINGLHAMBER :** La plupart des études menées sur les générations indiquent qu'il y a en réalité plus de similitudes que de différences entre les générations. Ce sont donc globalement les mêmes critères qui font en sorte que les travailleurs sont engagés dans leur organisation et motivés par leur travail, peu importe leur âge. En lien justement avec ce qu'on évoquait il y a un instant, il y a quand même une différence importante qu'on constate entre la génération des « Millennials » (3) et les précédentes. Les jeunes de cette génération indiquent que la mission et les valeurs d'une organisation sont l'une des principales motivations les incitant à travailler pour un employeur plutôt qu'un autre. La mission sociale et responsable de l'organisation a beaucoup d'importance pour eux. Ils attendent donc bien plus des organisations que leurs aînés il y a 50, 20 ou même 10 ans de cela.

**CRF : Quels conseils donneriez-vous aux administrations publiques wallonnes si elles veulent augmenter la reconnaissance envers leurs collaborateurs ? Quelles sont les contraintes que cela implique ?**

**Florence STINGLHAMBER :** Le fait de se sentir reconnu et valorisé va tout d'abord être déterminé par la « justice » dans l'organisation et, en particulier, par la justice perçue des procédures en vigueur dans l'entreprise. Est-ce que le travailleur a l'impression d'être traité avec justice dans son entreprise, que les procédures mises en place pour déterminer, par exemple, les rémunérations ou pour prendre les décisions sont justes et transparentes ? Plus les travailleurs ont un sentiment de justice organisationnelle important, plus grand sera leur sentiment de reconnaissance et de valorisation. Ensuite vient le supérieur hiérarchique qui a un rôle très important également dans ce sentiment de reconnaissance et de valorisation. Il représente l'organisation aux yeux des travailleurs. Tout ce qu'il fait ou dit est donc interprété comme un signe de ce que l'entreprise pourrait faire ou dire. Dès lors, si un supérieur soutient ses collaborateurs, leur fait confiance, les traite avec bienveillance, les met en valeur, ceux-ci se sentiront plus reconnus, plus valorisés au travail. En troisième position parmi les leviers de la reconnaissance au travail, on a les conditions de travail. Tout d'abord, les

conditions de travail dites « intrinsèques » c'est-à-dire liées à la nature même du travail. Il s'agit notamment du fait d'avoir de l'autonomie, de se réaliser dans son travail, d'avoir de la variété dans les tâches, etc. Ensuite, les conditions de travail dites « extrinsèques » c'est-à-dire plus périphériques par rapport au travail lui-même comme la rémunération, les promotions, les avantages extralégaux, etc. On voit donc que la rémunération contribue au sentiment de reconnaissance mais n'est pas l'élément le plus important pour la susciter... Ce qui contribue le plus à ce sentiment de reconnaissance au travail ce sont, avant tout, des éléments socio-émotionnels et non matériels.

**CRF : Y a-t-il des types de structures qui favorisent la reconnaissance et donc l'engagement des travailleurs ? On nous parle de plus en plus d'« entreprises libérées », est-ce que ces organisations sont plus propices à l'engagement ?**

**Florence STINGLHAMBER :** On parle en effet beaucoup des entreprises libérées. Ces entreprises où la hiérarchie, les procédures, le contrôle, etc. sont supprimés et tous les collaborateurs sont dès lors libres et responsables de prendre toutes les décisions qu'ils estiment favorables à l'entreprise. Le travailleur est décrit dans l'entreprise libérée comme résolument indépendant et impliqué. Prise d'initiative, responsabilité, transparence et prise de risque deviennent alors les bases de la gestion d'entreprises pionnières dans la mise en place d'une « nouvelle ère du management ». En fait, il n'y a rien de très neuf sous ce vocable d'entreprises libérées. C'est clair, les recherches le montrent depuis des dizaines d'années, que les ingrédients à la base du fonctionnement de ces entreprises sont des gages de reconnaissance et de valorisation et donc in fine d'engagement des travailleurs. Mais nous avons pu nous rendre compte, avec certains collègues (4), que ce modèle pose aussi pas mal de questions... Comment devient-on une entreprise libérée ? Est-ce un modèle envisageable dans tout type d'entreprises peu importe sa taille ou son secteur ? N'a-t-on réellement plus besoin de ligne managériale et des fonctions de support (notamment les fonctions RH) qui sont à supprimer ou à réduire au maximum selon le modèle ? Tout travailleur peut-il trouver sa place dans ce genre d'entreprises ? Ou encore, supprimer le contrôle officiel suffit-il pour supprimer toute forme de contrôle ? Comme on le comprend aisément, le projet d'entreprise libérée est sujet à débat et porteur de réflexions. Seul l'avenir nous permettra de répondre aux questions qu'il suscite...

(1) Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books.

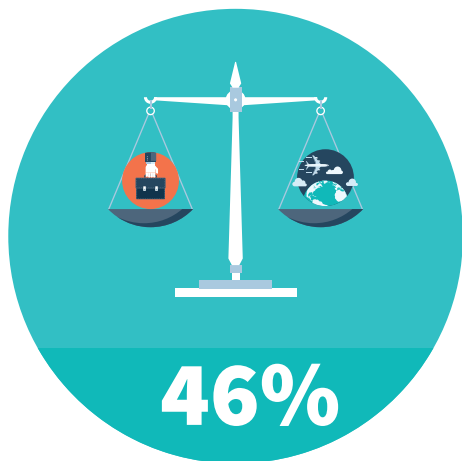
(2) <http://perso.uclouvain.be/florence.stinglhamber/>

(3) Il s'agit de la génération qui est née après 1980 ; on parle aussi de génération Y.

(4) Chaire LaboRH (<http://www.uclouvain.be/laborh.html>).

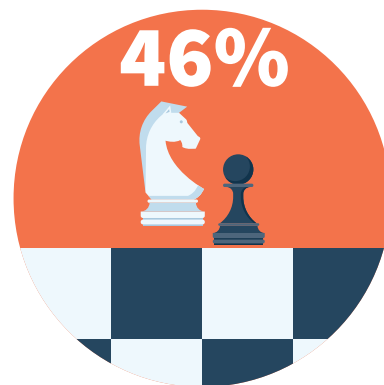
(5) Etude Deloitte/cadremploi.fr, <http://www.nowebagency.com/infographie-les-principaux-leviers-de-la-qualite-de-vie-au-travail/>

# LES LEVIERS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL(5)



Équilibre entre vie privée et vie professionnelle

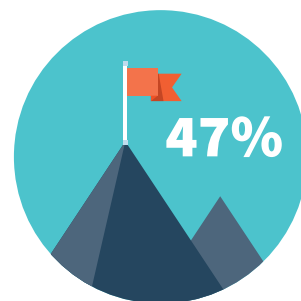
Le mode de management au sein de l'entreprise



La reconnaissance du travail, écoute, équité



Le contenu du travail (variété des tâches, autonomie, etc.)



## SUR LE MÊME THÈME

Quelques ouvrages pour aller plus loin sur la thématique de la reconnaissance au travail...

### L'IMPACT DU SUPPORT ORGANISATIONNEL PERÇU ET DE L'INTERACTION TRAVAIL-FAMILLE SUR LE STRESS DES POLICIERS

Wuidar D., Stinglhamber F. & Hanin D. (2009), « L'impact du support organisationnel perçu et de l'interaction travail-famille sur le stress des policiers, Working paper 09/05, <http://docplayer.fr/15343360-L-impact-du-support-organisationnel-percu-et-de-l-interaction-travailfamille-sur-le-stress-des-policiers.html>.

### MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL : APPROPRIATION ET RECONNAISSANCE

Bernoux P. (2015), Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance, Paris : Editions Octares.

### L'ART DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : LES CLÉS D'UN PUISSANT OUTIL DE MOTIVATION ET DE LEADERSHIP

Becker L. (2015), L'art de la reconnaissance au travail : Les clés d'un puissant outil de motivation et de leadership, Paris : InterEditions.

### LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : DE L'OPÉRATIONNALISATION À SA MISE EN ŒUVRE

Nougé G. (2012), La reconnaissance au travail : De l'opérationnalisation à sa mise en œuvre, Paris : Société des Écrivains.

### DOSSIER SPÉCIAL - RECONNAISSANCE ET ENGAGEMENT

Brun J.-P. (2012), Dossier spécial - Reconnaissance et engagement, <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=559342>.

### RECONNAISSANCE ET TRAVAIL

Renault E. (2007), « Reconnaissance et travail », Travailler, 2 (18), pp. 119-135, [www.cairn.info/revue-travailler-2007-2-page-119.htm](http://www.cairn.info/revue-travailler-2007-2-page-119.htm).

DOSSIER

# MOTIVATION ET ABSENTÉISME



Les deux  
faces  
de Janus





## À DÉCOUVRIR DANS CE DOSSIER :

14 Absentéisme

20 La situation des  
pouvoirs locaux  
en matière  
d'absentéisme

22 Motivation

L'objectif de ce dossier est d'aborder deux notions importantes pour les organisations que sont l'absentéisme et la motivation. Dans un premier article, nous abordons la notion d'absentéisme, ce qu'elle recouvre, l'absentéisme de longue ou de courte durée et les manières de calculer l'absentéisme au sein d'une organisation afin de réaliser un état des lieux en la matière. Il s'agit aussi de différencier l'absentéisme compressible et incompressible pour vous permettre d'identifier la plus-value de la mise en œuvre d'une démarche en matière de gestion de l'absentéisme.

Dans un second article, nous faisons état des résultats de l'enquête menée auprès de vous pour connaître votre existant en matière d'absentéisme. Dans un troisième article, il s'agit d'aborder le concept de la motivation et de ses éléments constitutifs, d'identifier avec le journaliste Daniel Pink trois éléments spécifiques de la motivation que sont l'autonomie, la maîtrise et la finalité.

En fine, nous vous proposons les témoignages de trois entités que sont la Province du Hainaut, la commune et le CPAS de Pepinster ainsi que la commune de Gesves. Ils nous relatent leurs politiques et problématiques en matière d'absentéisme et de motivation.

# ABSENTÉISME

L'absentéisme est un sujet de plus en plus récurrent pour les organisations. Qu'il soit de longue ou de courte durée, cet absentéisme fait partie du quotidien des organisations. Il faut pouvoir réorganiser le travail suite à une absence, prendre en considération les conséquences sur la collectivité et faire en sorte d'assurer la continuité du service au citoyen. Par ailleurs, l'absentéisme représente un coût important pour l'organisation.

En termes de gestion des ressources humaines, en plus d'être tabou, l'absentéisme est un phénomène complexe et multiple... la durée des arrêts de travail, leurs justifications, leurs fréquences sont différentes et définissent divers types d'absentéisme contre lesquels des actions distinctes doivent être envisagées.

## ABSENTÉISME : QUELQUES NOTIONS CLÉS

### BLANC, GRIS, NOIR

Dans cette nébuleuse de l'absentéisme, il est utile de différencier l'absentéisme blanc, gris et noir car ils impliquent des moyens d'action divers.

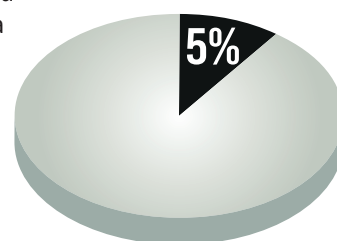
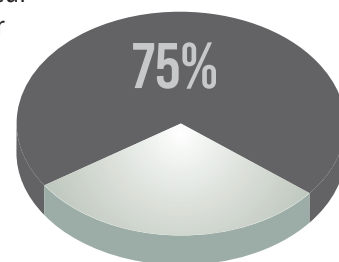
**L'ABSENTÉISME BLANC** désigne l'absence d'un travailleur qui est manifestement malade. Il s'agit de ce que Gallois qualifie d'absentéisme structurel (3), c'est-à-dire un type d'absentéisme sur lequel l'organisation n'a pratiquement pas de moyen d'action ; c'est une partie incompressible de l'absentéisme (grippe, congés de maternité, opération,...). On peut imaginer toutefois que l'organisation réalise une politique de prévention en la matière en proposant le vaccin contre la grippe sur le lieu de travail par exemple. À noter qu'une autre mesure de prévention est d'informer les agents qu'ils ont le droit, mais aussi le devoir de s'absenter en cas de maladie contagieuse réelle, afin de ne pas risquer d'infecter leurs collègues directs.

### L'ABSENTÉISME GRIS

désigne l'absence d'un travailleur qui se porte pâle pour des symptômes réels mais qui aurait peut-être pu continuer de travailler si sa motivation et son implication étaient plus grandes. Pour l'organisation, il est possible de diminuer ce type d'absentéisme en développant des mesures préventives et en agissant sur la motivation des travailleurs et leur environnement de travail.

### L'ABSENTÉISME NOIR

désigne l'absence due à un abus évident du travailleur qui reste à la maison parce qu'il n'a pas envie de travailler. Ce type d'absentéisme est défini par Gallois comme un absentéisme intentionnel qui englobe le désengagement des travailleurs, leur démotivation (3). Face à ce type de situation, au lieu de mesures préventives, la réponse des organisations est, la plupart du temps, répressive en initiant des contrôles.



L'absentéisme peut être défini comme « une incapacité temporaire, élargie ou permanente de travailler du fait d'une maladie, d'une infirmité, d'un accident, de circonstances familiales ou d'autres motifs » (2). L'absence au travail désigne donc une période précise durant laquelle l'agent n'est pas présent physiquement sur son lieu de travail.



## LES ABSENCES DE COURTE OU DE LONGUE DURÉE

L'absentéisme se différencie en fonction de la durée de l'absence au travail. De courte durée, l'absence de l'agent est de moins d'un mois ; de longue durée, l'absence de l'agent est supérieure à un mois. Cette différenciation est très importante car les moyens d'action ne sont pas similaires.

En plus, le public concerné par ces deux types d'absentéisme serait distinct selon l'organisation française ANACT (1). Selon son analyse, il serait possible de mettre en perspective ces deux types d'absentéisme par rapport à une pyramide des âges : l'absentéisme de type court refléterait plutôt un problème d'intégration de la part des jeunes tandis que l'absentéisme de type long refléterait l'absentéisme des plus âgés dont il manque une valorisation en fin de carrière (5) ou qui souffrent de davantage de pathologies de longue durée.

## LE SEUIL D'ABSENTÉISME

Le concept de **seuil d'absentéisme** désigne le seuil psychologique que l'agent doit dépasser pour prendre la décision de ne pas aller travailler. Pour relever le seuil avant lequel l'agent s'absente, des mesures peuvent être mises en place au sein des organisations (voir notre fiche pratique en page 35).

## ABSENTÉISME COMPRESSIBLE ET INCOMPRESSIBLE

Il est possible de différencier plusieurs formes d'absentéisme en fonction des motifs d'absence (6) : l'absentéisme incompressible, d'origine externe comme certaines maladies, la maternité, le soin à un enfant malade, les congés pour événements familiaux, se distingue de l'absentéisme (partiellement) compressible qui résulte de certaines maladies, d'absences injustifiées, de retards ou de récupérations.

## LE SEUIL DE RÉINTÉGRATION

Le **seuil de réintégration** désigne la barrière psychologique que le collaborateur doit franchir pour reprendre le travail. Une organisation peut exercer une influence sur cette barrière en prenant différentes mesures susceptibles de faciliter le retour du collaborateur.

[LIRE LA SUITE >](#)



## EN PRATIQUE

Pour aborder la problématique de l'absentéisme, au-delà des réponses répressives qui consistent à réaliser des contrôles, il est nécessaire de réaliser un diagnostic préalable au sein de l'organisation et, sur base des résultats, d'envisager des pistes d'action réparties à court et à moyen terme.

### LES INDICATEURS

Au préalable de toute démarche consistant à déterminer l'absentéisme dans une organisation et les démarches qui peuvent être réalisées en la matière, il convient de déterminer ce qui va être mesuré, soit les indicateurs de l'absentéisme.

### LE DIAGNOSTIC

Pour réaliser un état des lieux de l'absentéisme au sein d'une organisation, différents calculs sont possibles.

En premier lieu, il est nécessaire de calculer le **taux d'absentéisme** de son organisation qui revient à connaître sur une durée de douze mois les chiffres moyens d'absentéisme pour son organisation. Ce calcul peut être réalisé de manière globale pour l'ensemble de la structure. Il peut également être calculé sur un groupe de travailleurs déterminé, par service,

catégorie professionnelle, genre, âge, ancienneté ou encore par statut.

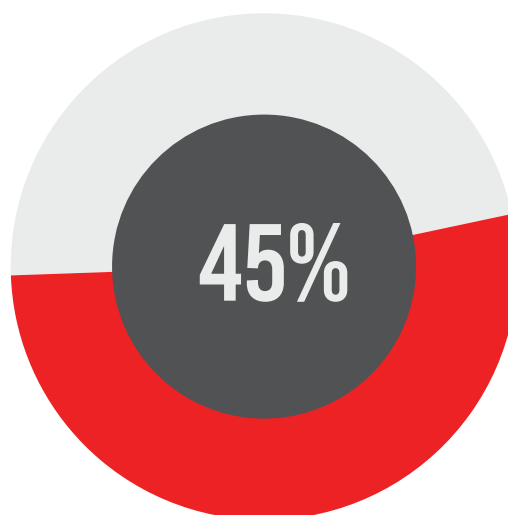
**nombre de jours d'absence  
pour cause de maladie**

**nombre de jours à  
prester sur une année**

**X 100**

Ce calcul permet de disposer d'une vision macro et d'une tendance générale de l'absentéisme au sein de son organisation.

Notre enquête auprès des pouvoirs locaux (voir ci-dessous) permet de mettre en évidence que 45% des 80 entités répondantes calculent le taux d'absentéisme :





Il est essentiel de mettre en place une politique en matière d'absentéisme et de la communiquer clairement aux travailleurs. Le rôle du manager est déterminant pour limiter l'absentéisme, notamment :

- En étant à l'écoute de ses collaborateurs et en les encourageant à parler des problèmes qu'ils rencontrent ;
- En désignant une personne de confiance.
- En organisant des entretiens réguliers avec ses collaborateurs ;
- En incitant ses collaborateurs à prendre soin de leur bien-être physique et mental au bureau ;
- En accordant une attention particulière aux causes professionnelles responsables de l'absence de plusieurs collaborateurs ;
- ...

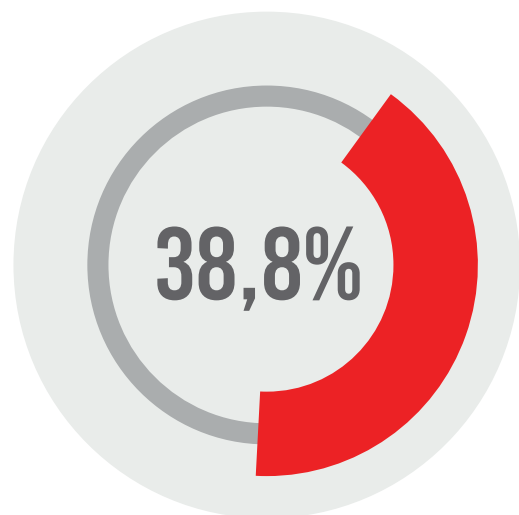
En second lieu, il est possible de calculer l'**indice de Bradford** qui permet de disposer d'un zoom sur l'absentéisme de chaque agent au niveau individuel et qui a pour objet de déterminer le degré de perturbation occasionné par l'absence des agents au sein de l'organisation. Une fois que cet indice de Bradford est calculé pour l'ensemble des agents, vous disposez alors d'une moyenne pour l'administration et vous pouvez situer chaque agent au-dessus ou en dessous de cette moyenne. Plus le résultat de l'indice de Bradford est élevé pour un agent, plus ses absences pour maladie sont « perturbantes » pour son employeur.

**nombre de périodes d'absence pour maladie<sup>2</sup>**

**nombre de jours d'absence pour maladie pour la période étudiée (les périodes sont choisies sur 12 mois)**

Cet indice part du postulat qu'il est beaucoup plus perturbant pour l'organisation d'avoir des travailleurs fréquemment malades (même pour des absences de courte durée). Par exemple, un travailleur absent dix fois pour maladie pour un nombre total de vingt jours aura un indice de Bradford de 2.000 ( $= 10^2 \times 20$ ) alors que le travailleur qui n'aura été absent pour maladie qu'une seule fois pendant vingt jours n'aura un indice de Bradford que de 20 ( $= 1^2 \times 20$ ).

Notre enquête permet de mettre en évidence que 38,8% des 80 entités répondantes calculent l'indice de Bradford :



**LIRE LA SUITE >**

## ACTIONS TRANSVERSALES EN MATIÈRE D'ABSENTÉISME

Il est possible de définir diverses actions transversales permettant de diminuer l'absentéisme et de réduire le seuil d'absentéisme. Parmi ces actions, s'il n'existe pas de solution unique et standard, citons une série de mesures préventives.

### INFORMER

Quelle que soit la démarche pour laquelle vous optez dans le cadre de votre politique de gestion de l'absentéisme, il est important de veiller à ce que les agents soient informés des démarches qu'ils doivent suivre lorsqu'ils sont absents, des personnes de confiance vers lesquelles ils peuvent se tourner en cas de problème.

Il s'agit, lors de ces séances d'information, de communiquer sur la procédure à respecter par le personnel quand ils sont absents ; en deux mots, communiquer sur le comment et le pourquoi de la procédure. Pour que les agents retiennent ces informations, il est important de réaliser un document reprenant la procédure en matière d'absence et d'identifier les personnes qui doivent être contactées en cas d'absence pour maladie. Ce document doit aussi clarifier la manière dont l'agent doit signifier son absence ; soit par téléphone, soit par email, à son chef direct, au directeur des ressources humaines, etc. Idéalement, cette procédure doit également être reprise dans le dossier d'accueil du nouveau travailleur et doit être expliquée à ce dernier lors de la procédure d'accueil.

À cet égard, il est important de souligner que de nombreuses organisations contraignent les travailleurs à signifier leur absence par téléphone. Par cette démarche, on augmenterait le seuil psychologique d'absentéisme selon le principe que le seul fait qu'un travailleur doive informer personnellement son supérieur direct de son absence aurait une incidence sur l'absentéisme gris et noir.

### DÉSIGNER UNE PERSONNE DE CONFIANCE

Cette personne de confiance est un agent qui, après avoir été formé à la matière, a pour rôle d'écouter les problèmes des autres ; en ce qui concerne la lutte contre l'absentéisme, il s'agit d'un moyen préventif couramment utilisé.

## RÉALISER DES ENTRETIENS DE RETOUR

Que ce soit pour des absences de courte durée ou de longue durée, il est parfois utile de réaliser des entretiens de retour qui peuvent être plus ou moins formalisés. Ces entretiens permettent de faire en sorte que le retour au travail de la personne et son efficacité soient le plus rapides possible et d'abaisser ce que l'on nomme le seuil de réintégration (6).

## ACTIONS EN MATIÈRE D'ABSENTÉISME DE COURTE DURÉE

Pour diminuer les absences de courte durée, certaines organisations mettent en place une politique de prévention des accidents de travail, une politique de vaccination sur le lieu de travail ou veillent au bien-être de leurs travailleurs en mettant en place une sensibilisation aux maladies cardio-vasculaires, à l'obésité, au diabète ou encore au tabac, etc.

En plus de ces éléments, et particulièrement dans les cas où l'on décèle que la cause majeure de l'absentéisme est due à des facteurs organisationnels, il est également possible d'agir par le biais de la réalisation d'entretiens et d'agir sur la motivation de l'individu au travers de mesures destinées à améliorer le contenu du travail (le sens au travail), l'environnement de travail (bruit, chaleur, sécurité, etc.), les relations de travail, la manière dont le travail est exercé (horaires, rythme, quantité, etc.), la valorisation des agents (au travers de la reconnaissance) ou encore leur développement personnel (par des formations par exemple).

Les entretiens de réintégration pour des absences de courte durée ne doivent donc pas être réalisés pour l'ensemble du personnel, mais pour certaines personnes de manière plus ciblée. Il s'agit donc d'évoquer avec l'agent des pistes d'amélioration de son contexte de travail et de fixer des objectifs pour faire la clarté sur le rôle attendu par chacun.

## ACTIONS EN MATIÈRE D'ABSENTÉISME DE LONGUE DURÉE

En ce qui concerne les actions qui peuvent être réalisées en matière d'absences de longue durée, on peut citer l'entretien en cours d'absence et l'entretien de réintégration.

L'entretien en cours d'absence prend la forme d'un contact téléphonique et remplit deux objectifs. Le premier objectif est de manifester l'intérêt auprès du collaborateur et de maintenir le lien avec le lieu de travail ; il s'agit de s'informer de l'état de santé du travailleur, de prendre de ses nouvelles, d'expliquer à



l'agent ce qui se passe au travail durant son absence, d'expliquer les modifications éventuelles, d'informer par exemple de l'arrivée de nouveaux collègues, etc. En effet, plus le temps passe et plus le travail devient lointain et distant pour le collaborateur. Le second objectif est de rester au courant de l'évolution de l'absence et de la date potentielle de la reprise du travail.

L'entretien de réintégration suite à une absence de longue durée doit être plus formalisé. Il a pour but de faciliter la réintégration de l'agent en diminuant le seuil de réintégration. Il s'agit d'informer l'agent de ce qui s'est passé durant son absence, de discuter des modalités de réinsertion dans l'institution, au cas où des aménagements du temps et de l'espace de travail doivent être réalisés et également de s'assurer que

l'agent est bien apte au travail. À ce propos, il convient de rappeler que tout travailleur occupant un poste à risques et absent pour maladie pendant au moins quatre semaines doit être examiné par la médecine du travail (SEPP) lors de la reprise du travail.

(1) L'ANACT est l'Agence française pour l'amélioration des conditions de travail, <http://www.anact.fr/>.

(2) Decrolière R. 2005, *L'absentéisme n'est pas une fatalité*, formation interentreprises, p.96.

(3) Gallois P. 2005, *L'absentéisme. Comprendre et agir*, Liaisons, p.43.

(4) Service fédéral 2006, *Les absences pour maladie*, Service public fédéral Personnel et Organisation, p.9.

(5) n.c. 2005, « *L'absentéisme, des solutions à bâtir ensemble* », Travail et changement, Bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail, p.2.

(6) Savall H., Zardet V. 1987, *Maîtriser les coûts cachés*, Paris : Economica.



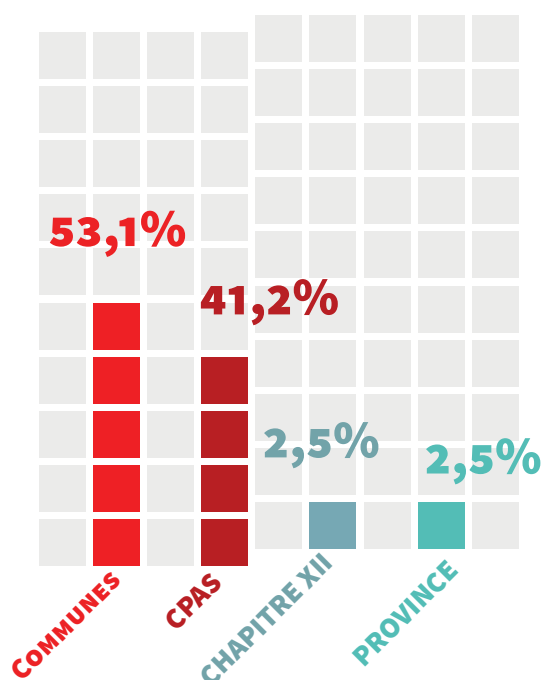
En cas d'absentéisme, il est possible d'agir sur la motivation de l'individu au travers de mesures destinées à améliorer le contenu du travail, l'environnement de travail, les relations de travail, la manière dont le travail est exercé, la valorisation des agents ou encore leur développement personnel.

# LA SITUATION DES POUVOIRS LOCAUX EN MATIÈRE D'ABSENTÉISME

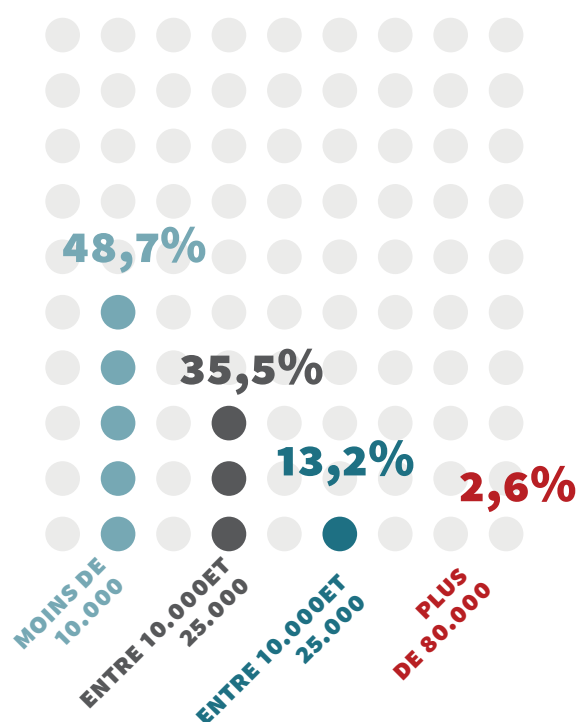
Au mois de juin 2016, nous avons sollicité la participation des Directeurs Généraux et des Directeurs des Ressources Humaines pour connaître la situation des pouvoirs locaux et provinciaux wallons en matière d'absentéisme. Au terme de cette enquête qui comportait 34 questions, nous avons obtenu 80 réponses, nous permettant de tirer certaines conclusions (Le rapport complet de cette enquête peut être consulté sur notre site Internet, <http://crf.wallonie.be/compasinfo>).

## TYPE D'ENTITÉS PARTICIPANTES ET TAILLE

TYPE D'ENTITÉS AYANT  
RÉPONDU À L'ENQUÊTE (%)

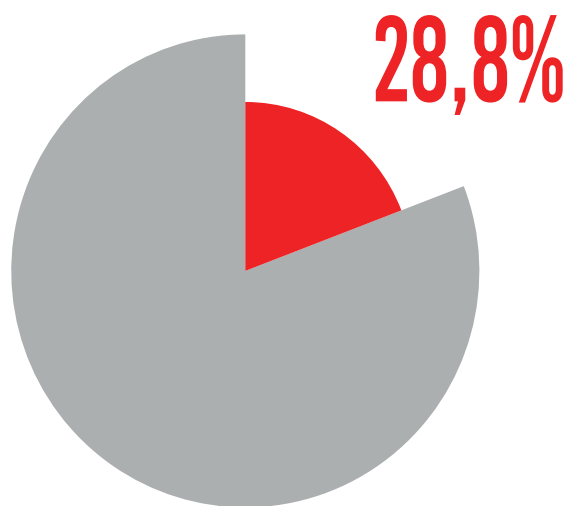


TAILLE DES ENTITÉS AYANT  
RÉPONDU À L'ENQUÊTE (%)



## MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE GESTION DE L'ABSENTÉISME

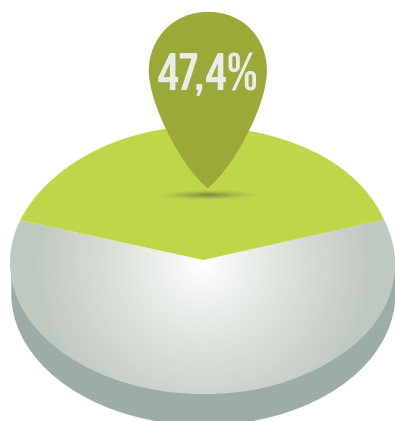
Seules 28,8% des entités, soit 23 répondants, réalisent une politique de gestion de l'absentéisme.



## ABSENTÉISME

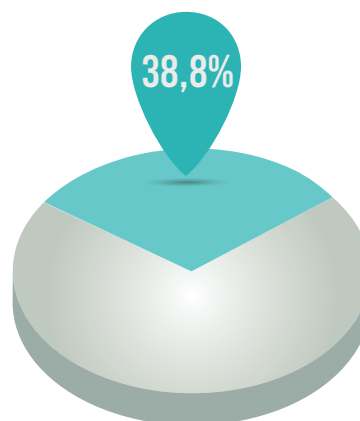
### ABSENTÉISME DE LONGUE DURÉE

Environ la moitié des entités pratiquent une politique de gestion de l'absentéisme qui porte sur les absences de longue durée, avec 47,4% la pratiquant :



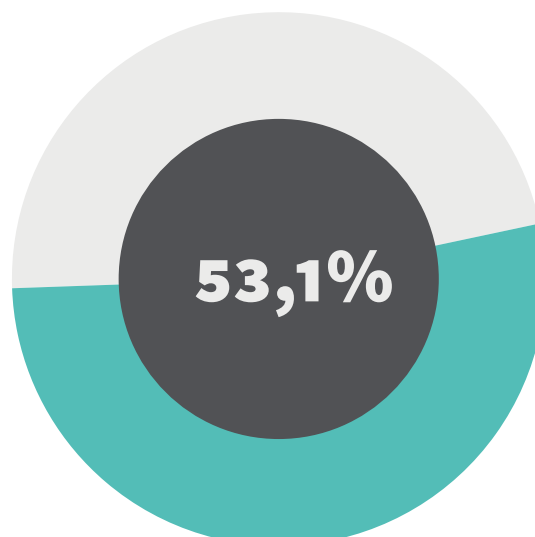
### ABSENTÉISME DE COURTE DURÉE

Les absences de courte durée sont quant à elles un peu moins prises en compte par les entités puisque ce sont 38,8% d'entre elles qui pratiquent une politique de gestion de l'absentéisme qui porte sur les absences de courte durée :



## ENTRETIENS DE RÉINTÉGRATION

Les entretiens de réintégration sont plus fréquents pour les absences de longue durée (55,6% des entités) que pour les absences de courte durée (24,1%, des entités pratiquent ce type d'entretien).



# MOTIVATION

**Nous avons eu l'occasion de l'aborder fréquemment en coaching Scillus : la motivation des agents est essentielle pour un bon fonctionnement au quotidien. Or, le manque de motivation constitue une des causes des absentéismes gris et noir. Dès lors, cet article se propose d'investiguer de manière générique les tenants de la motivation et, étant donné le nombre d'études et de positionnements scientifiques en la matière, de développer une théorie récente de la motivation émise par Daniel Pink.**

## MOTIVATION INTRINSÈQUE ET EXTRINSÈQUE

La motivation se réfère à l'ensemble des facteurs qui déterminent l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

On distingue couramment, d'une part, la motivation intrinsèque qui désigne une action qui est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe. D'autre part, la motivation extrinsèque désigne quant à elle une action qui est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce, etc.).

## LES DÉTERMINANTS DE LA MOTIVATION

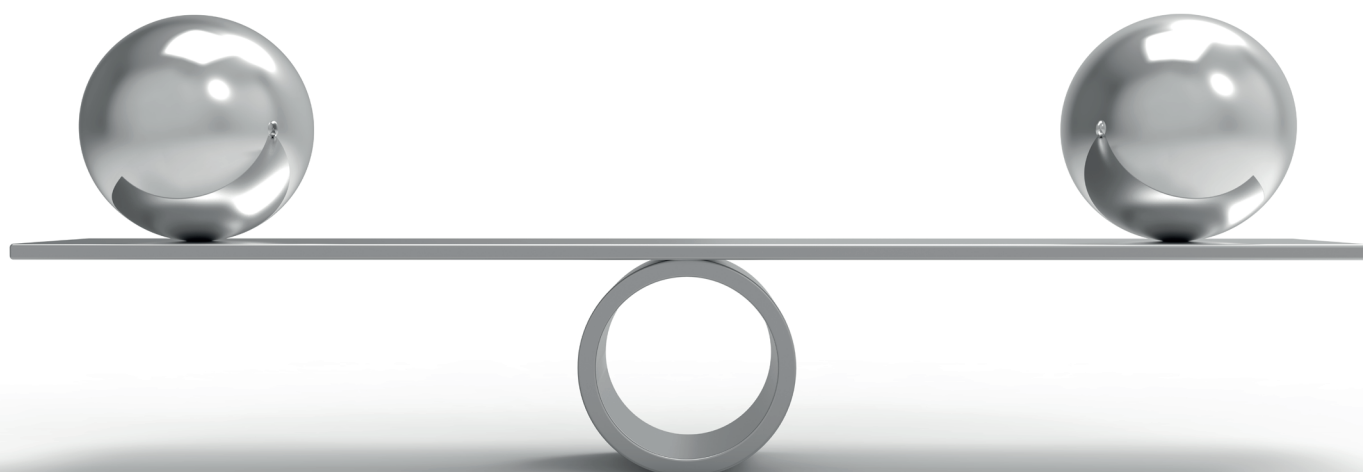
Dans son ouvrage « la vérité sur ce qui nous motive », Daniel Pink (7) critique ce qu'il nomme la « motivation

2.0 ». Cette vision de la motivation implique que l'on récompense les comportements désirés, que l'on réprime les comportements indésirables et que l'on suppose que les individus ont besoin d'un stimulant pour aller de l'avant. En l'absence de récompense et de sanction, les gens resteraient inertes et prendraient plaisir à ne rien faire. Cependant, si la motivation des individus se limite à ce principe de la carotte et du bâton, comment pourrait-on expliquer la réalisation de projets comme Wikipédia, l'open source, etc. ?

Du point de vue de l'auteur, ce système est valable dans de nombreux cas mais il n'est pas sans poser quelques difficultés. Dès lors, l'auteur propose le modèle de la motivation 3.0 qui est constitué d'un triptyque : autonomie, maîtrise (et l'envie d'être bon dans son travail) et finalité (c'est-à-dire le fait de donner du sens à ce que l'on fait).

## AUTONOMIE

Plutôt qu'un meilleur management, Pink prône l'autonomie qui se réfère à la capacité de se gérer soi-même et constitue un des trois besoins fondamentaux de l'être humain. Il s'agit de laisser aux employés une autonomie dans ce qu'ils font, quand ils le font,





comment ils le font et avec qui ils le font.

À l'inverse du contrôle, cette autonomie entraînerait des effets bénéfiques puisque des études ont montré que le sentiment d'être autonome exerce un effet notable sur la performance et sur l'attitude des individus ainsi que sur leur bien-être global.

## MAÎTRISE

Pour développer la motivation des employés, il serait important de développer leur maîtrise et leur implication par rapport à leur travail.

Pour favoriser cette maîtrise, il s'agirait de trouver le juste équilibre entre, d'une part, l'équilibre des tâches et, d'autre part, la transformation du travail en jeu. L'équilibre entre les tâches désigne le fait de trouver un juste milieu entre des problèmes à résoudre qui ne sont ni trop faciles, car ils engendrent l'ennui, ni trop difficiles, car ils engendrent l'anxiété.

De plus, transformer le travail en jeu favoriserait l'implication et la motivation des individus.

## FINALITÉ

Dernier élément constitutif de cette motivation : la finalité. L'auteur de référence montre qu'aujourd'hui, la motivation du profit, aussi puissante qu'elle puisse être, ne suffit pas toujours aux individus ni aux organisations. La motivation 3.0 qui est proposée par l'auteur n'exclut pas le profit mais accorde autant d'importance à la finalité, au sens que l'on donne à sa tâche et aux objectifs, et ce, particulièrement pour la génération Y. Selon l'auteur, c'est d'ailleurs ce déterminant de la motivation qui expliquerait la naissance de Wikipédia et l'attachement de certains individus à des projets de bénévoles.

(7) Pink D. (2016), *La vérité sur ce qui nous motive*, Paris : Flammarion.  
(8) Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001), « Crafting a job : Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work », *Academy of Management Review*, 26, p.181.

## LA CRÉATIVITÉ ? SEULEMENT POUR CERTAINES FONCTIONS... PAS SI VRAI !

On peut penser que cela relève de certaines fonctions tournées vers la créativité. Or, il n'en est rien : comme le montre une étude américaine sur des employés chargés du nettoyage dans un hôpital, certains employés, au lieu de se contenter du minimum exigé, prenaient l'initiative d'exercer de nouvelles tâches, de faire la conversation aux patients ou de faciliter le travail des infirmières, ce qui leur apportait une plus grande satisfaction et donnait une meilleure image de leur fonction (8).



# TÉMOIGNAGES

## RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR LE PROJET ABSENTÉISME INITIÉ EN 2007

### TÉMOIGNAGE : LA PROVINCE DE HAINAUT



**Raphaël GODINNE**, Psychologue du travail à l'Inspection Générale des Ressources Humaines et **Sophie DURIEUX**, Inspectrice générale des Ressources Humaines à la Province du Hainaut

**Province de Hainaut**  
Environ 10.000 ETP

**CRF : Êtes-vous confrontés au sein de votre organisation à des problématiques liées à l'absentéisme et à la motivation ? Pouvez-vous nous donner quelques chiffres à l'appui ?**

**R. GODINNE et S. DURIEUX :** Oui bien sûr, comme le montrent clairement les médias depuis quelques années déjà, l'absentéisme devient un sujet majeur du management des grandes organisations et la Province du Hainaut n'y échappe pas. Mon avis, conforté par la littérature scientifique en

la matière, est qu'absentéisme et motivation sont intrinsèquement liés (même si d'autres facteurs existent bien sûr). Lorsqu'on parle notamment d'absentéisme « gris », on fait allusion à des absences pour raisons médicales qui pourraient éventuellement être évitées grâce à la motivation du travailleur. C'est sur ce genre de facteurs que l'employeur peut jouer.

Par exemple : un travailleur qui a une angine rouge pourrait décider de venir travailler quand même

et il sera plus enclin à le faire si les conditions de travail et l'ambiance sont agréables pour lui.

La question de l'absentéisme a commencé à être abordée en 2007 au sein de la Province. D'abord à l'état d'embryon, le projet n'a cessé de grandir et connaît des résultats importants. En effet, de 2010 à 2015, le taux d'absentéisme provincial a baissé d'environ 3%, ce qui n'est évidemment pas rien.

Il reste encore pas mal de choses à faire mais nous avons pu au moins montrer que la politique que nous avons mise en place et que nous continuons d'optimiser porte ses fruits.

**CRF : Quelles sont les démarches que vous menez au quotidien, d'une part, pour favoriser la motivation et, d'autre part, pour lutter contre l'absentéisme ?**

**R. GODINNE et S. DURIEUX :** Il est important de placer d'abord la Province dans son contexte. Il s'agit d'un rassemblement de nombreuses structures sous l'égide hainuyère et porté par le Collège Provincial.

Notre rôle en tant qu'inspection générale des ressources humaines, qui fait partie des services transversaux stratégiques, est de créer des outils, de les optimiser au quotidien et de former le personnel à leur bonne utilisation. Notre rôle n'est donc pas de gendarmier dans ces différentes institutions car, d'une part, ce n'est pas ce que nous voulons et, d'autre part, nous n'aurions pas les moyens de le faire.

Se basant sur la littérature scientifique et sur les recommandations d'un cabinet de consultance externe, nous avons mis en place toute une procédure d'absentéisme pour les agents. Elle se compose de 5 phases :

1. La notification de l'absence : lorsqu'un agent se porte malade, il doit savoir qui contacter, par quel canal et quelles informations donner. Toutes ces informations ont été collectées dans un protocole d'absence qui est adapté en fonction de chaque équipe de travail. Le document indique également la marche à

suivre s'il y a prolongation ou reprise anticipée du travailleur.

2. L'entretien durant l'absence : dans le cas d'une absence longue (plus d'un mois), le responsable est invité à prendre contact avec l'agent afin, d'une part, de prendre de ses nouvelles et, d'autre part, de rester au courant de l'évolution de l'absence.
3. L'entretien de rétablissement : après une courte absence (moins d'un mois), il s'agit d'un entretien informel visant à prendre des nouvelles de l'agent et de le tenir au courant des nouveautés dans le service.
4. L'entretien de réintégration : après une absence de longue durée (plus d'un mois), l'agent sera invité à participer à un entretien plus formel qui aura également pour but de faciliter la réintégration de l'agent. En plus de donner des informations sur les nouveautés du service, le responsable sera attentif aux besoins de l'agent (peut-être aura-t-il envie de confier une problématique plus personnelle ou aura-t-il besoin d'une adaptation de son environnement de travail).
5. L'entretien d'absentéisme : parallèlement aux quatre autres types d'entretiens, un agent qui a un indice de Bradford supérieur à la moyenne provinciale sera invité à rencontrer son responsable (voir fiche pratique page 35). L'objectif de cet entretien est double : d'un côté, sensibiliser l'agent à la fréquence de ses absences et aux conséquences que celles-ci entraînent (ou non) sur l'organisation du travail et, de l'autre côté, de permettre à l'agent s'il le désire de mettre en avant des demandes et des besoins qui permettraient de diminuer potentiellement ses absences. En effet, outre la maladie, il peut être confronté à des problèmes privés (séparation, deuil, garde d'enfants, etc.) ou professionnels (conditions de travail, conflits, etc.) qu'il pourrait avoir envie de confier.

**LIRE LA SUITE >**



Deux mises en évidence s'imposent :

- D'un côté, ces entretiens sont des « guides de bonnes pratiques ». Cela veut dire qu'ils ne sont pas à respecter stricto sensu mais bien à replacer dans un contexte. En effet, un entretien de rétablissement (absence de courte durée) peut durer 5 minutes et peut se résumer dans le fait de demander à l'agent s'il va bien.
- D'un autre côté, l'objectif de ces entretiens n'est nullement de remettre en cause l'agent dans sa maladie. Ils ont pour objectif de nouer un dialogue de confiance entre le responsable et le travailleur et de dégager, au besoin, des pistes de solutions. L'agent a parfaitement le droit de ne pas vouloir s'exprimer sur ses problèmes. S'il décide toutefois de le faire, le responsable sera invité à lui présenter deux services d'aide : le SIPPT pour les problèmes d'ordre professionnel et le SASP pour les problèmes d'ordre privé.

### **CRF : Quels sont les retours des agents par rapport à ces démarches ?**

Il faut être honnête, les retours que nous avons de la procédure sont doubles.

#### **RETOURS POSITIFS**

- Il y a une prise de conscience des perturbations possibles dans les équipes de travail suite aux absences ;
- L'absentéisme diminue ;
- Il y a une ouverture du dialogue entre l'agent et son responsable.

#### **RETOURS NÉGATIFS**

- Il arrive que les entretiens de Bradford soient utilisés de manière maladroite, voire stigmatisante (la manière dont ce taux est calculé est expliquée en page 17) ;
- L'indice est encore souvent perçu comme un pointeur indiquant que l'agent est « dans le rouge » ou « dans le vert » s'il se trouve au dessus ou en dessous de la moyenne.



**CRF : De votre côté, comment évaluez-vous ces démarches et que souhaiteriez-vous améliorer ?**

**R. GODINNE et S. DURIEUX :** Des retours que nous avons de la procédure, nous pouvons en déduire deux choses :

- Le projet porte ses fruits puisque les objectifs sont atteints (diminution de l'absentéisme, prise de conscience des perturbations dans le travail et ouverture du dialogue entre l'agent et son responsable) ;
- Les points faibles de la procédure ont deux sources, à savoir une perception erronée des outils proposés ou une mauvaise formation à ceux-ci.

Il ne faut donc pas crier victoire trop vite. Les résultats sont bons mais il reste encore pas mal de choses à améliorer.

À ce titre, une formation obligatoire à destination de tous les chefs d'équipes voit le jour en septembre 2016 et a pour but de donner tous les outils théoriques et pratiques nécessaires à la bonne passation des entretiens d'absentéisme. Cette formation sera également un lieu d'échange très intéressant pour avoir encore plus de retours sur la procédure.

**CRF : Quelles sont les contraintes et les obstacles auxquels vous faites face ? Y a-t-il des contraintes propres aux administrations de grande taille ?**

**R. GODINNE et S. DURIEUX :** Nous nous trouvons ici dans une organisation de grande taille avec un historique propre. De ce fait, nous faisons face à plusieurs difficultés.

Tout d'abord, la Province du Hainaut est la somme d'une trentaine d'organisations d'horizons très différents (IMP, laboratoires, observatoires de la santé, administrations, écoles, etc.). Chacune de celles-ci possède sa culture propre et il n'est pas toujours facile de faire comprendre l'utilité des outils mis en place aux ressources humaines.

Ensuite, la procédure ne s'applique qu'au personnel provincial non-enseignant, ce qui représente environ 4500 agents sur les 10.000 ETP.

Certains agents perçoivent la mise en place de ces entretiens comme un manque d'équité pour le personnel non-enseignant.

Enfin, il est difficile d'obtenir la pleine collaboration de toutes les institutions. En effet, nous constatons que toutes les fiches d'entretien de Bradford ne nous reviennent pas.

**CRF : Dans les mois ou années à venir, quelles sont les démarches que vous souhaitez mettre en œuvre ?**

**R. GODINNE et S. DURIEUX :** À court terme, nous donnons le maximum pour la formation qui va être dispensée à partir du mois de septembre. Il est important de s'assurer que la procédure soit bien appliquée et bien respectée. Nous devons en effet éviter au maximum une utilisation maladroite ou erronée des entretiens.

À moyen et long terme, nous voudrions également optimiser les moyens informatiques dont nous disposons. Cela nous permettrait d'obtenir encore plus d'informations en croisant plusieurs données mais aussi et surtout de gagner beaucoup de temps pour le travail administratif. Le temps gagné pourrait ainsi être consacré à du travail de terrain.

**CRF : Auriez-vous des bonnes pratiques que vous souhaiteriez partager avec nos lecteurs ?**

**R. GODINNE et S. DURIEUX :** Pour pouvoir développer un tel projet, deux ingrédients sont nécessaires :

- Il faut travailler en toute transparence avec le personnel et bien les informer de ce qui va être mis en place et surtout des buts de la procédure. Ce n'est qu'en ayant une adhésion au changement qu'on obtiendra les meilleurs résultats.
- Les entretiens de réintégration doivent toujours être réalisés dans une optique constructive. Les études montrent (et les cabinets de consultance le confirment) que la carotte marche mieux que le bâton !

# RÉFLEXION AUTOUR DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EN MATIÈRE D'ABSENTÉISME

## TÉMOIGNAGE: COMMUNE ET CPAS DE PEPINSTER

**CRF : Êtes-vous confronté au sein de votre organisation à des problématiques liées à l'absentéisme et à la motivation ? Pouvez-vous nous donner quelques chiffres à l'appui ?**

**B. SCHOONBROODT :** Il y a un peu moins de trois ans, nous avons eu un important problème d'absentéisme et de démotivation du personnel dans nos maisons de repos suite au regroupement de celles-ci en un seul et nouveau bâtiment. La lourdeur du déménagement, le changement total d'outil de travail et les balbutiements de la nouvelle organisation et de la communication ont entraîné un épuisement de nos agents et un taux d'absentéisme passant de moins de 8% à plus de 20% en quelques semaines.

Actuellement, pour la maison de repos et de soins, nous sommes redescendus sous les 8% d'absentéisme dont 3% pour le personnel de cuisine et 3% pour le personnel infirmier. Nous gardons une fragilité au niveau du personnel soignant mais notre moyenne de Bradford est descendue sous la barre des 100.

**CRF : Quelles sont les démarches que vous menez au quotidien pour favoriser la motivation et lutter contre l'absentéisme ?**

**B. SCHOONBROODT :** Suite à cette grosse difficulté, nous avons effectué une analyse des risques psychosociaux, en collaboration avec les membres du CPPT, selon la méthode Sobane Deparis\* (1). Depuis, nous utilisons cette expérience dans nos différentes démarches en vue d'améliorer le bien-être au travail et, par conséquent, le service rendu aux citoyens :

- Mise en place d'un processus d'intégration des nouveaux arrivants au sein de nos services ;
- Mise en service d'un intranet en vue d'améliorer la communication et de faciliter l'échange et l'accès à certaines informations ;
- Clarification de la ligne hiérarchique (organigramme fonctionnel) et sensibilisation de celle-ci à des formations spécifiques (gestion d'équipe, évaluation, etc.) ;
- Réaménagement des réunions de service ;



**Bernard SCHOONBROODT**  
Responsable du service du personnel de la commune et du CPAS de Pepinster  
PROVINDE DE LIÈGE  
ENVIRON 135 ETP

- Clarification des missions du personnel et formations continues spécifiques et adéquates pour celui-ci ;
- Instauration d'un team building en complément de la fête du personnel ;
- Contacts réguliers avec notre S.E.P.P ;
- Systématisation du contrôle médical.

**CRF : Quels sont les retours des agents par rapport à ces démarches ?**

**B. SCHOONBROODT :** De manière générale, les retours sont très positifs puisque les différentes démarches ont été concertées.



**CRF : Comment évaluez-vous ces démarches et que souhaiteriez-vous améliorer ?**

**B. SCHOONBROODT :** Nous pouvons les évaluer via le feed-back des réunions de service, via un questionnaire de satisfaction (pour le team building et la fête du personnel), via nos contacts avec le Service Externe de Prévention et de Protection ainsi que le Comité de Prévention et de Protection des travailleurs, via nos données statistiques (Bradford et taux d'absentéisme). Les résultats sont encourageants.

D'abord, nous souhaitons que l'entière des démarches soit instaurée dans tous les départements de la commune et du CPAS, ce qui n'est pas encore le cas. Ensuite, pour les actions mises en place, celles-ci doivent être suivies, soutenues et évaluées de manière continue. Enfin, dans le cadre de la transmission des savoirs, de l'intergénérationnel et de la gestion des fins de carrière, nous envisageons de mettre en place une forme de compagnonnage (tutorat) pour certains métiers.

**CRF : Quelles sont les contraintes et les obstacles auxquels vous faites face ? Y a-t-il des contraintes propres aux administrations de petite taille ?**

**B. SCHOONBROODT :** La communication est très importante, quelle soit ascendante, descendante ou horizontale mais difficile à maîtriser. La remise en question personnelle ou d'une organisation en place est un obstacle majeur ; d'ailleurs, en coaching sportif on dit : « selfsatisfaction is the first step to failure ». La petite taille relative de notre entité présente des avantages et inconvénients pouvant être les mêmes. Je pense à la proximité des gens (agents – hiérarchie – autorité) et aux interactions que cela peut entraîner. D'où l'importance d'une ligne hiérarchique claire et d'une communication maîtrisée.

**CRF : Dans les mois ou années à venir, quelles sont les démarches que vous souhaitez mettre en œuvre ?**

**B. SCHOONBROODT :** Avec le prolongement de l'âge de la pension et les difficultés physiques et mentales que cela va entraîner, il va être important de trouver des solutions. Je pense notamment à l'échange de savoir avec les plus jeunes (via le compagnonnage). Cet échange pouvant d'ailleurs aller dans les deux sens, je pense notamment aux nouvelles technologies souvent bien mieux maîtrisées par la nouvelle génération.

**CRF : Auriez-vous des bonnes pratiques que vous souhaiteriez partager avec nos lecteurs ?**

**B. SCHOONBROODT :** Je n'ai aucune leçon à donner. Je peux juste dire que notre service a bien analysé la situation de nos entités et essaie de l'améliorer « step by step ». C'est une évolution continue, en concertation et sans révolution.

(1) La stratégie SOBANE et méthode de dépistage DEPARIS est constituée de 4 niveaux progressifs, le dépistage, l'observation, l'analyse, l'expertise. L'analyse est participative. Nous avons constitué (par tirage au sort) un groupe de travail représentatif de l'ensemble des catégories du personnel concerné car ce sont les travailleurs eux-mêmes qui connaissent le mieux les problèmes inhérents à leur travail. Chapeauté par le Conseiller en prévention – aspects psychosociaux – le groupe de travail a abordé les thèmes suivants :

1. L'autonomie et la responsabilité individuelle ;
2. Le contenu du travail ;
3. Les contraintes de temps ;
4. Les relations au travail ;
5. L'environnement psychosocial.

Dans le cadre de cette démarche, qui se veut constructive, un rapport est établi. Celui-ci analyse ce qui est ou pourrait être une charge psychosociale et propose différentes suggestions.

Après, en collaboration avec les membres du CPPT et la hiérarchie, une information est donnée à tous les travailleurs concernés sur les mesures dégagées à court, moyen et long terme (plan d'action).

# QUAND L'ABSENTÉISME TOUCHE LES PLUS PETITES ORGANISATIONS : DIFFICULTÉS ET OBSTACLES

## TÉMOIGNAGE: COMMUNE DE GESVES

**CRF : Êtes-vous confronté au sein de votre organisation à des problématiques liées à l'absentéisme et à la motivation ? Pouvez-vous nous donner quelques chiffres à l'appui ?**

**D. BRUAUX :** Oui, notre administration est confrontée à des problèmes liés à l'absentéisme ou à la réduction du temps de travail. Des agents, de plus en plus nombreux, sollicitent des congés ou des réductions de leur horaire de travail pour des raisons multiples : famille, activité complémentaire, santé, perte de motivation, souci de bien-être, approche de la pension,... Pour prendre deux exemples : dans les services administratifs, 16 agents sur 33 ont réduit leurs temps de travail ; dans les services techniques, ce sont 8 agents sur 21 qui ont pris cette option.

Ces absences autorisées, si elles permettent une économie sur le plan budgétaire, génèrent une augmentation de la pression au travail qui, elle-même, peut induire des problèmes de santé. Dans des entités de petite taille comme la nôtre, il est quasi impossible de compenser ces absences par un engagement complémentaire, en ce sens que nous comptons 1 agent par service spécifique et qu'il est impensable d'engager un agent à 1/5 ETP ou à 1/4 ETP pour renforcer le service.

Quant à l'absentéisme pour cause de maladie, celui-ci est en nette augmentation depuis les 10 dernières années. Cela peut varier, certes, d'une commune à l'autre et dépend aussi du pouvoir en place et de sa politique en matière de RH. Dans notre cas, l'autorité communale a axé sa politique RH autour de plusieurs éléments : des exigences plus pointues en matière de contrôle des présences, des missions extérieures, des déplacements, fondées sur un manque total de confiance et sur une suspicion subjective c'est-à-dire basée sur des considérations non vérifiables. En plus de cette démarche, est intervenue une modification du temps de travail avec un retour aux 38 heures/semaine alors que nous étions aux 35 heures/semaine depuis 8 ans avec horaire variable (et avec un fonctionnement optimal). La motivation du personnel après démotivation est un enjeu d'envergure qui demande une énergie importante au quotidien.

Parallèlement à ce genre de perturbations, je constate que l'immunité globale des personnes semble diminuer (capacité à résister aux maladies, aux conflits, au stress, à la tension, au burn-out, etc). De surcroît, dans des petites équipes comme la nôtre, nous sommes confrontés à une mixité de générations X-Y-Z qui ne conçoivent pas le travail de la même façon et qui, sur le plan relationnel, ont des manières de vivre qui sont parfois et même souvent à l'opposé l'une de l'autre ; ce qui entraîne une augmentation des risques psychosociaux et des conflits et donc à moyen terme de l'absentéisme.



**Daniel BRUAUX**  
**Directeur général de la Commune de**  
**Gesves**  
**PROVINDE DE NAMUR**  
**ENVIRON 60 ETP**

**CRF : Quelles sont les démarches que vous menez au quotidien, d'une part, pour favoriser la motivation et d'autre part, pour lutter contre l'absentéisme ?**

**D. BRUAUX :** Que faire pour compenser et/ou dynamiser ? Il faut en tant que manager veiller à maintenir une énergie optimale pour être disponible et accueillir le mal-être et susciter un rebondissement positif et devenir une espèce d'infirmier de garde. Cela se traduit au quotidien par un passage auprès de chaque agent, par un vrai bonjour, par un sourire et par un merci. J'incite chaque agent à se respecter, à savoir dire non, à mettre ses limites, à s'exprimer avec authenticité émotionnelle, à exprimer les faits ou mots précis qui ont perturbé plutôt que de juger et/ou critiquer en interprétant ou en supposant. Il s'agit de maintenir ouverte la porte de son bureau pour accueillir. La position du Directeur Général, en principe reconnu par le Code de la Démocratie Locale comme le chef du personnel, est très difficile quand il n'est pas suivi par l'autorité locale qui a tout pouvoir et reste fermée à toutes les propositions qui tendent à créer une belle dynamique de travail. Nous organisons dans la mesure du possible des petites activités récréatives qui à mon sens permettent de maintenir une énergie optimale dans notre organisation : drink, marche collective, anniversaires, fête de Saint-Nicolas, etc.

**CRF : Quels sont les retours des agents par rapport à ces démarches ?**

**D. BRUAUX :** Les agents apprécient globalement toutes ces démarches et souhaiteraient en augmenter le nombre. Toutefois, lorsqu'ils ressentent un malaise au sein de l'équipe, de l'autorité ou un manque de reconnaissance de la part des élus, ils se ferment à toute initiative ; je pense que donner par intérêt et sans cœur ne rime à rien et finit par éteindre les élans.

**CRF : Comment évaluez-vous ces démarches et que souhaiteriez-vous améliorer ?**

**D. BRUAUX :** Je me suis formé à toutes les innovations en matière de bien-être au travail et c'est d'un frustrant sans pareil que d'être confronté à une politique qui fait et impose tout l'opposé. Ce que je souhaiterais améliorer en premier lieu, c'est l'approche des élus en matière de RH, c'est leur faire comprendre que le bien-être des agents en particulier et collectivement est un atout majeur pour la commune, pour l'accueil du citoyen qui reste, avant tout pour les élus, un électeur.

**CRF : Quelles sont les contraintes et les obstacles auxquels vous faites face ? Y a-t-il des contraintes propres aux administrations de petite taille ?**

**D. BRUAUX :** Dans les communes de petite taille, nous sommes confrontés à un manque de personnel, à une exiguïté de locaux, à des problèmes de financement, au fait que nos services sont assumés par un seul agent, à une absence de compétence de l'élu qui se croit très ou trop souvent 'chef de bureau' ou, à l'inverse, qui ne s'investit pas suffisamment dans ses attributions ou, enfin, qui ne fait pas confiance à son administration. Enfin, si l'absentéisme est un problème, il en est un autre qui est celui de trouver du personnel en remplacement. En effet, il est quasi impossible de trouver sur le marché de l'emploi, une personne disponible qui maîtrise les matières administratives communales (population, état civil, finances ou encore marchés publics). C'est la raison pour laquelle j'ai déjà évoqué à maintes reprises mais sans suite tant au niveau du Forem, que du CRF, que d'agences interim, l'intérêt de créer une société (style GIC) pour mettre en place un pool d'agents communaux mobiles.

**CRF : Dans les mois ou années à venir, quelles sont les démarches que vous souhaitez mettre en œuvre ?**

**D. BRUAUX :** J'aimerais beaucoup mener une réflexion avec l'autorité pour les sensibiliser à cette approche RH, poursuivre ce qui est, solliciter le ministre en charge des pouvoirs locaux pour une mise en application des recommandations faites dans les circulaires en matière de synergie entre l'administration et les élus locaux et prévoir l'intervention d'une société externe en matière de prévention des risques psychosociaux.

# REPORTAGE

## CHR DE LIÈGE

### FOCUS SUR LA FONCTION ICAN DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE ONBOARDING

Ce reportage porte sur la démarche d'accueil que le pôle soins du CHR de la Citadelle pratique depuis plusieurs années. Forte de l'obligation légale d'organiser l'accueil et l'intégration des nouveaux soignants dans les hôpitaux, cette organisation de 4000 agents a initié depuis 2000 une procédure d'accompagnement qui consiste entre autres en la présentation de l'institution et de son fonctionnement, et qui propose un éventail de formations obligatoires et à la carte. Nous avons rencontré Nathalie Steels, ICAN (Infirmière Chargée de l'Accompagnement et de l'accueil des Nouveaux Engagés) qui nous relate ce projet ambitieux mené au sein du pôle soins.

#### PRESCRIPTIONS RÉGLEMENTAIRES

En mars 2000, la Ministre de la Santé Magda Aelvoet signe un accord social définissant une nouvelle fonction au sein du Pôle Soins et que l'on surnommait 'Fonction ICAN' pour Infirmier(e) Chargé(e) de l'Accompagnement des Nouveaux.

Cette dénomination sera déclinée selon les hôpitaux en ICANE (Infirmière Chargée de l'Accompagnement des Nouveaux Engagés, ou des Nouveaux Elèves) ou en ICANES (Infirmière Chargée de l'Accompagnement des Nouveaux Engagés et des Stagiaires). Son objectif général est de faciliter et d'optimiser l'intégration de ces professionnels et étudiants tant au niveau institutionnel qu'au sein de leur équipe, leur permettant ainsi d'être rapidement opérationnels en recourant de façon autonome à une démarche en soins infirmiers mais également de travailler dans un climat de bien-être propice à leur épanouissement personnel.

Pour l'occuper et la développer, il sera octroyé à tous les hôpitaux les subsides nécessaires à l'engagement à temps plein d'une infirmière titulaire du diplôme de cadre et ayant + de 10 ans d'ancienneté.

L'Arrêté Royal du mois de juillet de la même année définit 3 axes de travail :

- l'accompagnement du nouveau personnel infirmier,
- l'accompagnement des stagiaires,
- l'accompagnement du personnel infirmier rentrant après plus d'1 an d'absence.

Cette définition de la fonction permet aux institutions hospitalières une certaine amplitude dans l'accomplissement des multiples missions mais également dans leur diversité.

Ainsi, si elle impose un tronc commun, elle autorise toutefois une grande liberté dans les manières de fonctionner.

Chaque institution définit donc une monographie de fonction de l'ICAN fidèle à sa philosophie des soins et à son mode de fonctionnement propre. Enfin, un rapport annuel transmis au Ministère de la Santé justifie les actions entreprises.

#### DU MÉTIER D'INFIRMIÈRE À LA FONCTION ICAN

Nathalie Steels, ICAN au CHR Citadelle, travaillait dans un service de chirurgie vasculaire avant d'occuper sa fonction actuelle. Elle nous explique ce changement d'orientation.

**N. STEELS :** Je travaillais depuis 1987 dans le service de chirurgie vasculaire d'une clinique liégeoise qui venait de fusionner avec le CHR de la Citadelle lorsque ce poste m'a été proposé par Monsieur Lovinfosse, le Directeur du Pôle Soins en 2000.

D'abord hésitante car ce nouveau travail m'éloignait des patients, j'y ai vu ensuite un formidable défi à relever ; j'évoluerai toujours dans une relation d'aide mais cette fois dans le cadre d'une démarche pédagogique. Un vrai challenge car la page était blanche, et il fallait dès lors imaginer, créer, tester, entériner, puis dans un second temps, développer et innover.

Le gigantisme de la structure, la charge de travail conséquente et la découverte d'un nouveau terrain professionnel auraient pu constituer des freins. Mais j'ai eu la chance très appréciable d'être aidée et soutenue par une





**Nathalie Steels**

Infirmière ICAN  
CHR de Liège

*"Développer et promouvoir  
les compétences de chacun et  
chacune grâce à une approche  
organisationnelle, technique  
et relationnelle s'inscrit dans  
les valeurs de notre hôpital."*

hiérarchie à la fois attentive et conseillère, et qui me laissa très rapidement évoluer de manière autonome. Après 2 changements de direction, le cap a été maintenu dans ce sens, et le soutien apporté par mes supérieurs est toujours constant.

Dès ma prise de fonction, et dans le but de me permettre de m'intégrer rapidement dans mon nouveau cadre de travail, j'ai bénéficié d'un 'programme d'accompagnement'. Cette démarche m'a mise en relation avec les personnes occupant des positions stratégiques et avec lesquelles j'allais collaborer en permanence. Elle m'a permis également de m'immerger pendant plusieurs semaines dans des secteurs de soins spécifiques, de façon à découvrir et intégrer les procédures propres au CHR.

## ÉTAPES DE LA DEMARCHE D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Avant 2010, le CHR réalisait une démarche d'accueil très personnalisée. Il s'agissait de rencontrer les agents et de leur remettre un questionnaire qui permettait à l'agent de préciser les compétences avec lesquelles il était parfaitement à l'aise, celles avec lesquelles il était moins à l'aise et les compétences à acquérir.

**N. STEELS :** Très rapidement il a été convenu que la démarche ICAN s'adresserait non seulement aux nouveaux infirmiers mais également aux sages-femmes et aux technologues en imagerie médicale, puis également aux aides-soignantes, assistants-logistiques et paramédicaux.

La première tâche a consisté à établir un état des lieux de l'existant en matière d'accueil dans les unités de soins et également à recenser les attentes et besoins des infirmiers en chef. Sur base de ce cadastre nous avons dégagé des objectifs spécifiques et enclenché la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement et de facilitation de l'intégration, après avoir toutefois évalué l'état des connaissances individuelles.

Jusqu'en 2010, il s'agissait de rencontrer le nouvel engagé aussi rapidement que possible après son entrée en fonction.

La première intention était d'instaurer un climat de confiance. Ainsi, écouter ses demandes, ses appréhensions et ses craintes et tenter de l'aider en appliquant des stratégies d'intégration innovantes et adaptées au contexte faisait et fait toujours partie du travail de l'ICAN.

Ensuite, un questionnaire spécifique à son secteur de

travail et recensant une quarantaine de questions tout azimut lui était soumis. En plus de cibler correctement les attentes des nouveaux, il donnait des indicateurs au Pôle Soins qui pouvait alors planifier et ajuster des stratégies d'aide ou de soutien spécifiques et adaptées en organisant par exemple des formations sur un nouveau thème.

Après analyse des réponses et demandes, les informations souhaitées étaient collectées dans une brochure propre à l'agent et dispensées oralement lors d'un entretien individuel qui selon la possibilité que laissait la charge de travail pouvait durer d'1/2h à 2h. Il va de soi qu'en plus de ces entrevues planifiées, je pouvais, et c'est toujours le cas actuellement bien entendu, rencontrer l'agent autant de fois qu'il lui était nécessaire, la notion de 'nouvel agent' restant vague dans le temps.

En 2010, avec l'arrivée de nombreux nouveaux agents, le CHR est confronté à un blocage. Dès lors, une nouvelle démarche d'accueil prend forme qui se concentre sur l'accueil de plusieurs agents au cours d'une journée de formation.

**N. STEELS :** Si pendant 10 ans la démarche a consisté à dispenser un important portefeuille d'informations à chacun et chacune des nouveaux agents lors d'un entretien particulier, cette procédure fut revue en 2010, année durant laquelle nous avons accueilli 154 nouveaux agents infirmiers, sages-femmes et technologues en imagerie médicale.

En effet, la charge de travail considérable qui s'ensuivit m'obligea à réfléchir à une alternative, à un nouveau mode de transmission des informations. N'oublions pas que cette démarche d'accueil s'ajoutait à d'autres missions toutes aussi importantes et elles-mêmes consommatrices de temps (partenariat avec les écoles, accueil des stagiaires, bilans des entrées et sorties, entrevue avec le personnel rentrant, ...).

Il fut décidé alors de rencontrer en tir groupé et lors d'une journée de formation, l'ensemble des personnes nouvellement engagées et concernées, ce qui me permettait de récupérer un temps considérable. Cela ne me dispensait toutefois pas de les rencontrer individuellement lors de la signature de leur contrat, puis au sein même de l'unité.

Je vous parlais à l'instant d'une journée de formation ; le CHR a investi depuis longtemps et de manière prioritaire dans l'accueil et la prise en charge du nouveau personnel, et les formations sont un des axes que privilégie notre direction. Développer et promouvoir les compétences de chacun et chacune grâce à une approche organisationnelle, technique et relationnelle s'inscrit donc dans les valeurs de

notre hôpital. J'élabore donc un programme pour chaque nouvel agent, tenant compte de la pertinence de chacun des contenus en fonction du secteur de travail.

Les objectifs spécifiques de ces formations sont détaillés dans un livret, un plan de formations que reçoivent tous les nouveaux agents impliqués et où sont mentionnés également l'ensemble des détails pratiques.

Ainsi des thèmes aussi divers que les responsabilités professionnelles, la gestion de fin de vie, les abords veineux, les urgences internes, le DPI, la manutention, la douleur chronique et aiguë, ... sont abordés tout au long de ces 6 journées.

Depuis 2010 également, un dossier regroupant le règlement de travail, les monographies de fonction, la démarche tutorat, la description des unités, des notes de service concernant la tenue de travail, le tabac au sein de l'hôpital, l'hygiène hospitalière, la procédure 'transfusion', ... est enregistré sur une clé usb qui est remise au nouvel agent dès notre 1ère entrevue le jour de son engagement.

A cette clé USB viennent s'ajouter de multiples outils pratiques, pocket-mémo, plan schématisé du CHR, fiches spécifiques, ...

La démarche est donc en constante évolution et connaît des remaniements permanents, en fonction de la demande des nouveaux agents et des souhaits de leurs supérieurs hiérarchiques, mais également car nous devons nous adapter à l'air du temps. Ainsi nous mettons petit-à-petit des formations par e-learning sur pied.

Je voudrais préciser que cette fonction propre au Pôle Soins se duplique petit-à-petit aux autres pôles. Une démarche d'onboarding voit le jour actuellement au sein du service du personnel sous l'impulsion de la Direction des Ressources Humaines et commence à émerger également dans d'autres secteurs, démontrant ainsi s'il le fallait encore, l'importance de bien accueillir ses nouveaux collaborateurs.

## ÉVALUATION ET RETOUR DES AGENTS

**N. STEELS :** A deux reprises nous avons évalué l'impact que cette démarche ICAN pouvait avoir sur les personnes qui en avaient bénéficié. Dans un questionnaire, il leur était proposé de partager leurs impressions avec nous et de lister leurs suggestions éventuelles. Les retours furent unanimement positifs, ce qui me conforta dans l'idée que nous nous étions engagés dans la bonne direction.

Depuis quelques mois, et afin de renforcer le processus d'intégration et de rétention, le Service Gestion des Compétences propose un moment de rencontre à chaque nouveau collaborateur lors duquel il peut s'il le souhaite compléter un rapport d'étonnement, appelé aussi entretien de recrutement. Les psychologues chargés de formation rencontrent les nouveaux travaillant au sein du pôle soins ; l'infirmière chef de service chargée de la formation et moi-même rencontrons les nouveaux travaillant hors pôle soins. L'objectif de ce rapport est de récolter l'expression de leur ressenti en toute impartialité et sous le sceau de la discrétion et de la confidentialité. Ensuite peuvent se dégager éventuellement des pistes d'améliorations globales. Dans un second temps, si la demande est exprimée, les ressources et services mis à leur disposition pour la poursuite de leur carrière professionnelle leur seront détaillés.

## PISTES D'AVENIR ET PROJETS

**N. STEELS :** Ils ne manquent pas ! Parmi eux la brochure d'accueil des stagiaires que j'aimerais uniformiser.

Mais aussi l'implantation de relais ICAN dans toutes les unités, ou encore la généralisation des contenus de formations sous forme d'e-learning qui devrait voir le jour durant ces 12 prochains mois je l'espère.

## POUR CONCLURE

**N. STEELS :** Chaque individu apporte à l'entrevue une dimension différente de par sa personnalité ; je rencontre des personnes ayant des caractéristiques bien différentes, telles que la culture, la religion, le pays d'origine mais aussi l'âge, le vécu, la situation familiale ... ce qui induit chez moi une réflexion qui revêt un aspect très important à mes yeux : quelle chance j'ai, et quelle richesse que de partager non seulement des informations mais aussi des émotions, des expériences, des instants de vie ...

Ces moments m'apportent toujours beaucoup sur le plan relationnel et humain car le contenu des échanges est chaque fois différent et donc unique.

Je peux tirer beaucoup d'enseignement et de leçons des conversations échangées et cette situation me réjouit.

Aucune profession n'aurait pu mieux me correspondre que celle-ci. Je fais un métier formidable !

# FICHE PRATIQUE

## Mener un entretien de réintégration après une absence de longue durée

---

Suite à une absence de longue durée, il est courant de mener un entretien de réintégration avec les agents qui ont été absents. Si cette pratique est suivie dans certaines entités (dans l'enquête réalisée au mois de juin 2016, 55,6% de l'échantillon déclarait mener des entretiens de réintégration après des absences de longue durée), nous vous encourageons à formaliser ces entretiens de réintégration grâce à cette fiche pratique qui vous donne quelques clés (1).



## CET ENTRETIEN DE RÉINTÉGRATION POURSUIT PLUSIEURS OBJECTIFS :

- Favoriser le retour de l'agent et sa réintégration,
- L'informer de ce qui s'est passé pendant son absence (changements organisationnels, qui sont les agents qui ont repris ses dossiers, l'état d'avancement des projets, etc.),
- Discuter des modalités de réinsertion de l'agent au sein du service et de l'organisation (faut-il aménager les horaires de travail, faut-il prévoir des aménagements spécifiques pour la fonction ou le poste de travail, etc.),
- S'assurer qu'il est apte à reprendre le travail.

## L'ENTRETIEN PEUT PRENDRE LA FORME SUIVANTE :

- Rencontrer l'agent le plus tôt possible après sa reprise du travail,
- Marquer son intérêt par rapport au retour de l'agent,
- S'enquérir de son état de santé,
- L'informer des changements survenus durant son absence (structure organisationnelle, personnes, objectifs, etc.),
- Redéfinir si cela est nécessaire la description de fonction,
- Vérifier si des problèmes d'ordre privé et/ou professionnel sont en lien avec l'absence,
- Fixer au besoin des engagements réciproques comme un aménagement des conditions de travail ou de l'environnement de travail,
- Rédiger un compte-rendu de l'entretien,
- Fixer une date ultérieure d'entretien.

**(1) Cette fiche pratique a été rédigée en collaboration avec Raphael Godinne et Sophie Durieux (Province de Hainaut).**

# DESCRIPTION DE FONCTION 1

1

## Le conseiller en prévention

Scillus, proposé en ligne depuis un peu plus d'un an par le CRF, est une application gratuite qui comprend une base de données de différentes descriptions de fonction (87 à ce jour). En plus du catalogue du CRF, l'application a été récemment complétée par un catalogue partagé. Cet espace collaboratif permet aux entités d'enrichir le catalogue et d'adapter les fonctions disponibles dans le catalogue à leurs réalités de terrain.

Selon la proposition faite dans le catalogue du CRF, le conseiller en prévention a pour mission d'analyser les situations de travail et de contrôler l'application de la réglementation du bien-être au travail. Il/elle interagit avec l'employeur, les agents et les partenaires internes et externes, en vue de concevoir un plan global de prévention dans lequel s'inscrivent les plans annuels de mise en œuvre. Il/elle adopte une attitude stratégique en vue de prévenir de façon optimale les risques sur le lieu de travail.

---

**Plus spécifiquement, il est demandé au conseiller en prévention de réaliser les activités suivantes :**

- Alerter l'employeur en cas de risque relatif au bien-être des travailleurs.
- Analyser l'adéquation du poste de travail à la mission qui y est effectuée et au profil du travailleur.
- Analyser les causes à l'origine des maladies professionnelles.
- Analyser les risques auxquels l'organisation et ses membres sont confrontés dans l'exercice de leurs missions.
- Collaborer avec le conseiller en prévention psychologue et le médecin du travail.
- Collaborer avec le personnel technique de l'administration pour étudier les mesures de prévention relatives aux chantiers.
- Collaborer avec le service externe de prévention du bien-être au travail.
- Collaborer avec les personnes de confiance de l'administration.
- Collaborer avec les représentants des organisations syndicales.
- Collaborer avec les représentants des sociétés d'assurance.
- Conseiller l'employeur au sujet des actions qu'il entreprend pour appliquer les principes de la loi sur le bien-être au travail.
- Conseiller l'employeur sur les mesures à prendre pour éviter les risques d'accident de travail, de maladie professionnelle...
- Conseiller l'employeur sur les mesures de sécurité et prévention à prendre, les équipements de protection à mettre à disposition, à la suite des accidents de travail.
- Conseiller les agents concernant la posture qu'ils adoptent sur les lieux de travail.
- Coordonner la mise en œuvre de la politique de prévention de l'administration.
- Écouter les témoignages, les plaintes, des agents pour se représenter les difficultés rencontrées en matière de bien-être au travail au sein de l'organisation.
- Élaborer le plan global de prévention.
- Estimer les risques et leur importance.
- Étudier la charge de travail, l'adaptation du travail à l'homme, la prévention de la fatigue professionnelle et des facteurs psychosociaux.
- Étudier les situations d'accidents de travail, et en déduire des mesures de prévention pour les situations ultérieures.
- Identifier les dangers, les risques d'incident sur le terrain.
- Mesurer les facteurs relatifs aux ambiances de travail (éclairage, température, degré d'humidité, vitesse de l'air, ventilation, entre autres).
- Participer à l'élaboration des plans de formation du personnel pour les aspects relatifs au bien-être au travail.
- Participer aux procédures « premiers secours ».
- Proposer des mesures de prévention relatives au plan global de prévention et au plan annuel d'action.
- Rappeler les mesures de sécurité à prendre au personnel de terrain.
- Rédiger des avis.
- Rédiger le rapport annuel relatif à la gestion des risques.
- Rendre un avis sur l'environnement de travail.
- S'assurer que l'administration respecte la réglementation en matière de bien-être au travail.
- S'assurer que le personnel respecte les principes de l'ergonomie dans l'exercice de leur fonction.
- S'assurer que les postes de travail de l'organisation sont conformes à la réglementation.
- ...



**Pour avoir accès à l'application Scillus :**

- Nous vous demandons d'assister à un coaching gratuit dans les locaux du CRF (les dates sont disponibles à l'adresse suivante : [www.crf.evenements.be](http://www.crf.evenements.be))
- Le but du coaching ?
- Initier les participants à la méthode et à la philosophie qui sous-tendent l'outil. Initier à l'utilisation du logiciel ;
- Lors de ce coaching, vous recevez un formulaire à remplir et à signer par le directeur général et le bureau permanent ou le collège ;
- Une fois le formulaire réceptionné, le CRF vous crée un accès à l'outil.

# LU POUR VOUS

## L'ÉVALUATION DU PERSONNEL



Née dans le secteur privé, l'évaluation de la performance du personnel est utilisée depuis plus de quinze ans dans le secteur public.

Mais les différences entre « public » et « privé » étant grandes, Michel Amiel nous rappelle qu'il faut donc d'abord donner du sens à l'action d'évaluation dans les administrations.

Il détaille les différentes phases d'un processus classique en mettant l'accent sur le fait que l'évaluation doit être considérée comme un cycle et pas comme un simple acte managérial le plus souvent bisannuel.

Il insiste sur les effets, parfois pervers, du lien posé entre l'acte de donner de la valeur au travail de quelqu'un et la gestion de sa carrière professionnelle.

Il détaille et critique une série d'outils communément utilisés avant de consacrer un chapitre entier à l'entretien d'évaluation.

Après un passage consacré à l'évaluation des grades légaux des pouvoirs locaux, il conclut l'ouvrage avec une série de fiches pratiques présentant des outils concrets à utiliser sans modération tout au long du processus.

L'ouvrage a pour ambition de faire réfléchir aux pratiques, non pour les uniformiser mais pour leur donner du sens et préserver l'efficacité du système.



AMIEL M. (2013), L'ÉVALUATION DU PERSONNEL DANS LE SECTEUR PUBLIC, BRUGGE : VANDEN BROELE.



---

# LU POUR VOUS

## L'ANTI BIBLE DES RESSOURCES HUMAINES

Fabienne Autier démarre son propos en insistant sur le fait que les travailleurs souhaiteraient être considérés comme des sujets de la GRH et non comme des objets de processus de gestion. Les processus de GRH ont tendance à standardiser pour être économiques et efficaces, pas à personnaliser. L'auteure souhaite nous faire entrer dans cette complexité d'attentes divergentes. Elle nous propose de suivre le parcours d'un travailleur et de confronter ces attentes contradictoires pour chaque processus (recrutement, rémunération, formation, évaluation, ...) en offrant des pistes de solutions pragmatiques.

Il ne s'agit pas de recettes toutes faites, à reproduire comme telles, c'est en cela qu'elle nous indique ne prétendre aucunement être une bible de la GRH ; ce genre d'ouvrages où chaque chapitre semble être la meilleure solution pour répondre à un problème de GRH. C'est ainsi, à titre d'exemple, qu'elle nous interpelle sur la question de savoir si le travailleur doit ou non, être considéré comme une ressource au même titre que les autres ressources utilisées par l'entreprise pour atteindre ses résultats.

Beaucoup d'organisations développent pour l'instant une forme certaine de déshumanisation du travail. Elle nous présente l'évolution des idées et quelques modalités émergentes pour finalement insister sur le fait que les travailleurs eux-mêmes et les clients (nous dirions les usagers du service public) guident en partie les choix de ces modalités, principalement en faisant pression sur les incohérences du système. Au final un ouvrage agréable à lire et permettant à notre imagination de prendre un peu d'envol par rapport à nos pratiques de GRH.



AUTIER F. (2009), L'ANTI BIBLE DES RESSOURCES HUMAINES, PARIS : PEARSON.

# LES ACTIONS DU CRF

## À VOS AGENDAS: ÉVÉNEMENT SCILLUS LE 24 NOVEMBRE 2016



L'outil de description de fonction Scillus, disponible depuis février 2014, compte aujourd'hui environ 200 utilisateurs. Fort de ce succès, de nouveaux développements de l'outil sont en cours. En effet, en plus des liens entre les descriptions de fonction, le recrutement et l'évaluation qu'il permet déjà de réaliser, Scillus offrira bientôt la possibilité de générer des offres d'emploi.

Ces évolutions seront présentées aux utilisateurs le 24 novembre prochain lors d'une matinée événement qui aura lieu au Moulin de Beez. Cette matinée sera également l'occasion d'entendre le témoignage d'entités qui ont développé leurs démarches RH à travers Scillus, en faisant le lien entre l'outil et l'ensemble des processus RH.

Détails de la matinée et inscription :  
[www.crf.evenements.be](http://www.crf.evenements.be).

## LANCEMENT DE LA DEUXIÈME MOUTURE DE CO<sup>3</sup>



En 2014, le CRF et la DGO5 ont lancé l'expérience pilote CO<sup>3</sup>, un programme gratuit qui vise à accompagner les pouvoirs locaux et provinciaux dans la gestion quotidienne mais aussi stratégique de leurs ressources humaines. L'initiative, qui se divise en trois phases – consultation, conseil, coaching – a rencontré un vif succès puisque ce n'est pas moins de 50 entités qui ont participé au programme.

En 2016, vu le bilan positif de l'expérience et compte tenu du contexte actuel qui reste difficile, un second appel à

participation a été lancé. À la date de clôture, soit le 24 juin dernier, 61 NOUVELLES ENTITÉS avaient marqué leur souhait de prendre part au programme CO<sup>3</sup>. D'ailleurs, une réunion de lancement rassemblant l'ensemble des entités participantes se déroulera le 6 septembre 2016. Pour accompagner les entités, un nouveau programme de coaching voit le jour à partir de ce mois de septembre incluant différentes thématiques comme le recrutement, la formation, l'évaluation, les descriptions de fonction, etc.

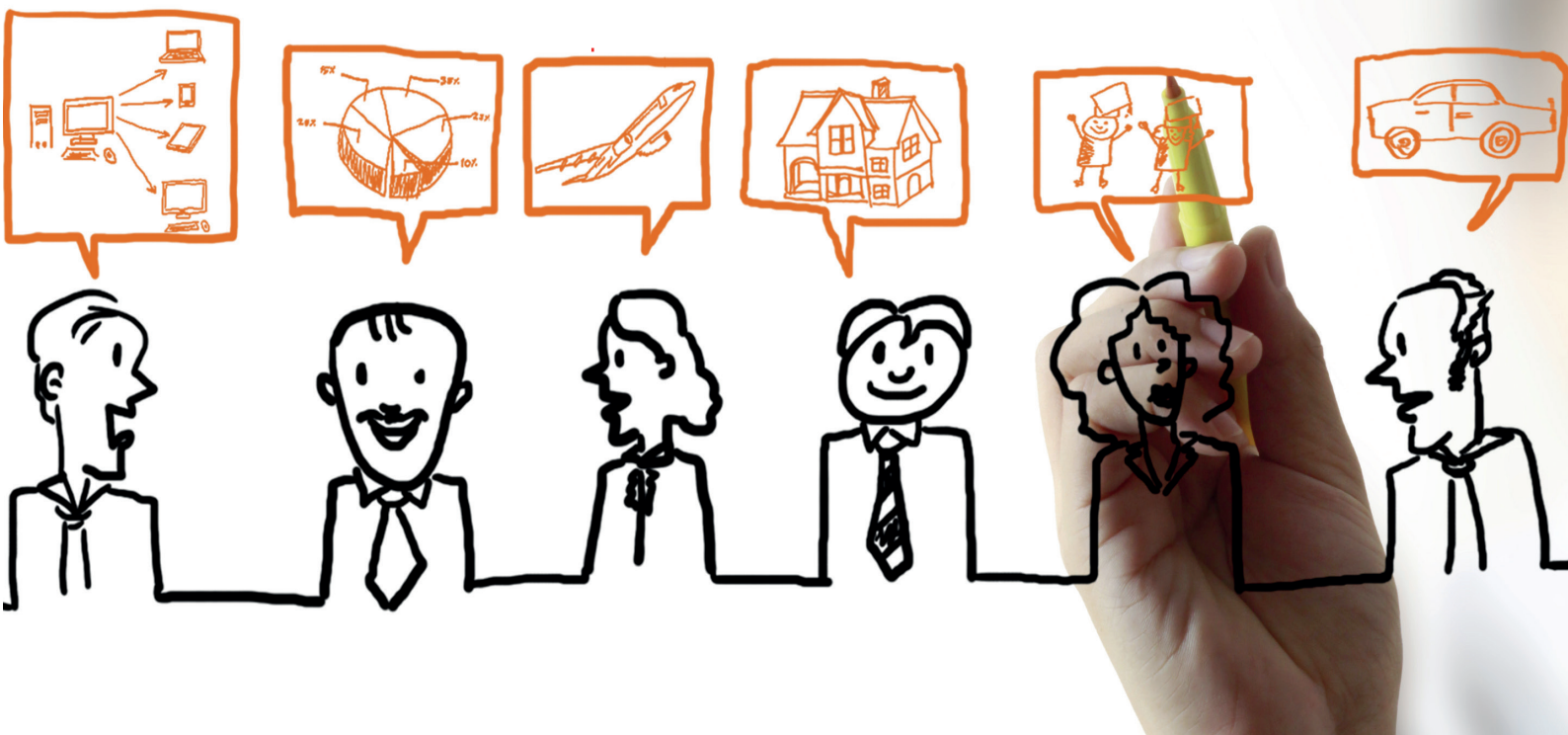
MOULIN DE BEEZ  
24 NOVEMBRE 2016

# ÉVÉNEMENT

# Scillus

À LA DÉCOUVERTE DES NOUVEAUTÉS DE L'OUTIL

- PRÉSENTATION DES ÉVOLUTIONS DE SCILLUS.
- TÉMOIGNAGES DES POUVOIRS LOCAUX.
- PRÉSENTATION NOUVEAU PROGRAMME DE COACHING EXPERT.



# CRF mpas

INFORMATION

**CONSEIL RÉGIONAL DE LA FORMATION**  
CRF COMPAS INFO MAGAZINE 2016