

## **Conférence « Disability Management » - 14.09.2007 – Berne**

### **Slide 1 : Introduction : titre**

Mesdames, Messieurs, bonjour,

C'est avec un réel plaisir que je m'adresse à vous aujourd'hui en qualité de représentant des Ressources humaines de Swisscom. Je dois dire que lorsque Silvia Heiniger, responsable du service social de l'entreprise m'a abordé pour intervenir ici, elle a été si convaincante que je ne pouvais pas refuser cette invitation.

Disability management ! Un vaste sujet dont on parle de plus en plus, que ce soit dans les entreprises ou la presse !

Le phénomène de l'absentéisme connaît depuis plusieurs années des fluctuations importantes, globalement marquées à la hausse. En fait, il a souvent été considéré comme une maladie incurable, voire honteuse. Il a aujourd'hui des répercussions négatives pour les entreprises et leurs salariés également..

Ce fléau économique matérialise les tensions que vivent quotidiennement les travailleurs. Des années de difficultés économiques, la précarité des emplois et la course à la performance, diminuent paradoxalement l'envie de s'investir pour réussir sa carrière

et certains collaborateurs se sentent de moins en moins concernés par la marche de l'entreprise. Dès lors, on ne cherche pas toujours à prendre davantage de

responsabilités, l'identification à l'entreprise se réduit et la relation collaborateur-entreprise se fragilise.

Un autre fléau grandissant dont le monde du travail commence à s'inquiéter, et qui commence à empêcher les managers de dormir se nomme présentéisme, soit un collaborateur présent physiquement mais absent psychiquement. À force d'encourager l'engagement des collaborateurs, ceux-ci semblent aujourd'hui victimes de cette version inversée de l'absentéisme.

Ces phénomènes ne doivent pas être pris à la légère et pour une entreprise sont considérés évidemment comme une source de coûts.

Même si ces coûts restent difficile à chiffrer, il n'en reste pas moins que la facture devient salée et que les entreprises ne savent pas toujours comment la réduire tant elles se sentent impuissantes malgré qu'elles reconnaissent la nécessité de prendre le taureau par les cornes !

Par ma présentation, j'aimerais d'abord attirer votre attention sur les pratiques dans le domaine de la gestion de la santé et de l'absentéisme dans une entreprise comme Swisscom. Puis, j'essaierai de vous donner quelques éléments concernant les rôles et les attentes possibles – mais pas exhaustif - face aux différents acteurs du Disability Management.

Mais avant tout permettez-moi de vous brosser en quelques flashes, le portrait de l'entreprise au sein de laquelle j'exerce mon activité.

## **Slide 2 : Swisscom en bref**

Swisscom, nom connu du grand public mais peut-être pas toutes ses prestations.  
Dès lors en bref, Swisscom c'est ....( commenter slide 2)

- Leader du marché de la téléphonie fixe
- Leader du marché de la communication mobile (4,6 m. de clients)
- De la téléphonie fixe , mais aussi des infrastructures et des services de réseau et internet pour particuliers, pme et revendeurs.
- Un service universel dans toute la Suisse
- Et de plus en plus la convergence des télécom. De l'informatique, des médias et du divertissement :

Pour terminer ma brève présentation de l'entreprise, quelques chiffres clés de l'année dernière.

Swisscom c'est un chiffre d'affaires de près de 10 milliards... pour un bénéfice avoisinant les 2 milliards. Ceci grâce à 17'000 collaborateurs et collaboratrices qui travaillent au sein de l'entreprise.

17'000 coll. ..., cela sous entend inévitablement des absences pour maladies et accidents. ...

Et dès lors ...la nécessité de les gérer activement !

### **Slide 3 : La gestion de la santé et de l'absentéisme chez Swisscom Fixnet**

Améliorer le soutien aux collaborateurs malades... et réduire le nombre, la durée et les coûts des absences pour raison de maladie ou d'accident, tel est le crédo du projet de gestion de la santé qui est lancé en juin 2004 au sein du plus important ( en nombre de collaborateurs) département de l'entreprise, soit Swisscom Fixnet.

Avec ce concept, l'entreprise entend promouvoir la santé au sein de la société.

La gestion des absences fait partie intégrante de ce concept. Les objectifs concernent la prévention de l'absentéisme ainsi que la diminution du nombre et de la durée des absences.

Ce concept est perçu comme un véritable instrument de management. Cette dernière phrase met déjà en évidence le rôle déterminant du supérieur dans la réussite ou... la non réussite des mesures mises en place !

Afin de mieux comprendre le rôle des différents acteurs du disability management, j'ai choisi de vous présenter quelques mesures faisant partie de notre concept de gestion des absences.

#### **Slide 4 : les absences de courte durée**

Prenons d'abord les absences de courte durée qui constituent plus de 80% des absences au sein de l'entreprise.

Quelles sont nos pratiques ? Les nouveaux venus dans l'entreprise sont déjà sensibilisés au concept dès l'engagement, puis de manière régulière dans le cadre de la communication interne. Des reportings mensuels sont également mis à disposition des départements de la société.

Un entretien – qui se veut informel - est effectué par le supérieur direct lors du retour au travail après chaque absence (maladie, accident,...mais aussi au retour de vacances...)

Un entretien de bilan entre le supérieur direct et les RH a lieu dès la 4<sup>ème</sup> absence durant les 12 derniers mois. Cette discussion vise à effectuer un bilan complet de

l'activité du coll. et aborde également la question de la motivation et des conditions de travail.

Enfin, un document d'aide pour les supérieurs qui est résolument axé sur la pratique, présente les objectifs de la gestion des absences. Il montre également comment réintégrer rapidement la personne malade ou accidentée à son poste de travail.

Que dire alors des résultats ? Cette démarche est appréciée des collaborateurs si l'écoute et l'intérêt du supérieur sont bien présents. Naturellement – et il ne faut pas s'en cacher – le coll. Ressent parfois un sentiment de pression mais l'acceptance du personnel est généralement bonne à très bonne selon les feedbacks des coll.

L'expérience démontre toutefois, - et il convient ici de le souligner – que les efforts ne doivent pas être relâchés et qu'il s'agit de remettre sans cesse le travail sur l'ouvrage.

Au vu de notre expérience, des résultats convaincants ne sont à escompter que sur le moyen à long terme.

### **Slide 5 : absences longue durée**

Nous attachons également une grande importance sur le suivi des absences de longue durée. Il est en effet primordial que le supérieur maintienne des contacts réguliers avec ses collaborateurs absents pour une longue période.

Cela permet de faciliter la réintégration sur le poste de travail. Car, on le sait, plus l'absence est longue et plus le retour est difficile.

Depuis le début de l'année, nous proposons également des visites chez le collaborateur, soit après 30 jours d'absence. Hors du cadre géographique de l'entreprise, nous discutons alors de sa situation et abordons avec lui les solutions possibles permettant de faciliter son retour.

Précisons ici que nous ne mettons aucune pression et ces rencontres ont lieu sur une base volontaire. Si le collaborateur ne désire pas nous rencontrer, nous n'insistons pas.

Ainsi dernièrement, lors d'une visite au domicile d'un collaborateur, celui-ci nous a tout de suite dit que ce n'était pas demain la veille qu'il allait reprendre le travail. Au fil de la discussion, des solutions ont pu être abordées. Finalement, nous nous sommes quittés sans prendre de décision car notre but n'était pas de mettre de la pression. Une semaine plus tard, le collaborateur nous téléphonait pour nous annoncer qu'il reprenait le travail à temps partiel.

Un autre exemple a eu une issue inattendue : en effet, le collaborateur nous donnait sa démission quelques jours après notre visite. La raison ? : il se rendait compte depuis le début de son absence que son activité ne lui convenait plus (il travaillait dans un centre d'appel) et notre discussion a été en fait le déclencheur attendu pour le choix de sa décision.

Vous me direz : ce ne sont que 2 exemples ! Et Naturellement, toutes les visites n'ont pas le même effet mais elles engendrent souvent un déclic ou du moins une prise de conscience chez le collaborateur. Et c'est aussi le but recherché !

Les contacts avec les médecins permettent d'échanger les informations relatives aux conditions d'emploi et celles nécessaires à la réintégration. Ici, nous n'intervenons jamais pour connaître les raisons de l'absence. Ce qui nous intéresse touche à tout ce qui peut permettre un retour adéquat à la place de travail.

#### **Slide 6 : La prévention est aussi importante**

Prendre des mesures pour diminuer les absences, c'est bien ! Mais c'est agir réactivement ! alors, agir pro-activement pour prévenir les absences, c'est encore mieux ! Si l'entreprise s'occupe de ses absents, elle doit également prendre des mesures pour son personnel présent.

Ainsi le service social de l'entreprise propose des cours pour gérer le stress et des cours anti-tabac qui rencontrent un succès intéressant.

Cet automne, des séminaires sur le thème du Burnout , un sujet d'actualité, seront mis sur pied.

Swisscom a également défini dans sa politique du personnel certains principes relatifs aux collaborateurs d'un certain âge. Ce concept de développement personnel vise à planifier de manière active la seconde moitié de leur carrière.

Ce programme permet de fixer de nouvelles priorités professionnelles tout en maintenant l'équilibre avec la vie privée : la fameuse work-life balance.

Des massages-assis sont proposés dans les centres d'appels. Les chaises des places de travail des coll. peuvent être également adaptée en fonction de la position désirée : assise ou debout.

Des aides financières sont accordées aux collaborateurs pour la garde de leurs enfants.

Swisscom organise même des Swisscom Games - sorte d'Olympiades internes - qui rencontrent un joli succès : le but : promouvoir la pratique du sport chez les collaborateurs.

Cette énumération n'est pas exhaustive : elle démontre cependant la nécessité d'agir pro-activement et non pas réactivement !

#### **Slide 7 : ...sans oublier que...**

En résumé, et cela me permettra de faire la transition avec la dernière partie de mon intervention, il ne faut pas oublier que ...

- Le supérieur direct doit rester attentif et à l'écoute
- Le responsable RH doit soutenir le supérieur et être disponible pour les collaborateurs
- La communication est primordiale dans le processus de l'absentéisme (information, écoute, contacts)

- la collaboration entre les entreprises, médecins ... et j'ajouterai également les services sociaux est indispensable pour le bien des collaborateurs/patients.
- Le retour au travail du collaborateur est bénéfique pour tous, mais surtout pour lui-même (estime de soi, aspect social...).
- Pour être efficace, la gestion de la santé doit faire partie des objectifs de l'entreprise.

### **Slide 8 : Rôles et attentes**

Alors, quels rôles et quelles attentes face au vaste thème que représente le Disability Management ?

Mon but n'est pas ici de vous présenter – ce que j'appellerai : LA Solution unique – mais d'essayer de définir les rôles des différents acteurs dans une entreprise comme Swisscom !

### **Slide 9 : Les acteurs du Disability Management**

Au travers de mon expérience, je pense que l'acteur principal est sans nul doute le supérieur hiérarchique :

Il joue ici un rôle prépondérant car il est le plus proche de son personnel et par conséquent aussi le plus apte à agir rapidement.

Par son comportement, il doit montrer clairement qu'il est conscient de sa responsabilité face à l'absentéisme mais également dans l'application des mesures définies. Si cela n'est pas le cas, la responsabilité est déplacée.

Il doit être aussi convaincu que la courbe de productivité de son équipe dépendra fortement de la courbe de satisfaction de ses collaborateurs.

Le manager doit être en permanence à l'écoute de ses collaborateurs, notamment par des entretiens réguliers de bilan de poste. Il doit leur communiquer clairement ses attentes vis-à-vis des objectifs à atteindre et les sensibilisera aux conséquences de l'absentéisme.

Il veillera également à leur accorder l'autonomie nécessaire, tant dans la marge de manœuvre accordée que dans la participation aux prises de décision.

Le fait de sentir que leur supérieur a sincèrement besoin d'eux, aura également un impact important sur leur motivation et peut permettre d'éviter de futures absences.

On le voit, les attentes vis-à-vis du supérieur sont élevées, non seulement dans le cadre de la gestion de l'absentéisme mais surtout dans la conduite de ses collaborateurs présents.

Ainsi, la réussite d'une stratégie de prévention dépendra beaucoup de la capacité du manager à montrer l'exemple.

Son savoir-faire et son savoir-être sont 2 des éléments-clés de la réussite.

Ensuite, dans leur rôle de Case Manager, les Ressources humaines soutiennent les supérieurs dans l'application des mesures liées à l'absentéisme.

Il est important que les supérieurs soient, par exemple accompagnés lors des rencontres avec les collaborateurs absents fréquemment. Notre intervention, d'une manière générale, a pour but d'identifier les collaborateurs ayant des problèmes de santé et d'essayer de trouver des solutions dans le contexte professionnel.

Pour ce faire, nous collaborons avec les différents organismes compétents, tels les assurances sociales, nos experts en maladies et accidents, les médecins et bien entendu avec le service social de l'entreprise.

Notre action doit permettre d'aider les collaborateurs à reprendre leur travail au bon moment et dans les meilleures conditions. Attention cependant au danger bien réel de prendre la place du supérieur .... Et par conséquent son rôle !

..Et le service social dans tout cela me direz-vous ! ..car je n'en ai pas beaucoup parlé jusqu'à maintenant il est vrai !

## **Slide 10 : Les acteurs du Disability Management (2)**

Et bien les attentes vis-à-vis de mes collègues du service social sont également grandes, tant de la part des cadres que des ressources humaines.

Tout d'abord, il y a un rôle d'information qui est très important afin de ne pas commettre d'erreurs dans le traitement de situations délicates.

Ensuite, toute votre expertise doit permettre un soutien continu dans le traitement des cas d'absences de longues durées et de dépendances notamment.

Ensuite, je pense que le focus principal de votre action doit porter sur la prévention.

Il s'avère en effet primordial d'agir en amont afin d'éviter de devoir être réactif, soit quand le mal est fait ! Par la coordination d'actions portant sur la gestion de la santé au sein de l'entreprise, vous agissez directement sur les collaborateurs présents.

Vous leur donnez en quelque sorte les moyens d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis de leur santé et ...de leur employeur.

Mais là aussi, attention à ne pas se substituer au rôle des managers et des Ressources humaines ! La « neutralité » à l'égard des collaborateurs doit être garantie !

Je ne l'ai pas mentionné dans ma présentation, mais les collaborateurs restent aussi des acteurs importants du Disability Management. Ils doivent être conscients qu'il leur appartient en premier lieu de veiller à leur santé et à leur bien-être, tant au sein de l'entreprise, que dans leur sphère privée.

Le Disability Management est un thème complexe, car chaque entreprise a une forme d'absentéisme qui lui est propre, même si certaines causes peuvent être communes.

Il n'existe pas de recette magique. Mais ne pas réagir et accepter finalement cette situation ne résout rien. Au contraire, elle accroît les coûts de production et affecte la compétitivité de l'entreprise.

**Slide 11 : Conclusion**

Pour conclure, je dirais qu'à l'avenir, il s'avèrera nécessaire d'intensifier le partenariat entre les différents acteurs du Disability Management, ce pour permettre davantage d'échanges d'expérience et de pratiques. Il nécessitera également la mise en place d'un programme d'action commun.

Enfin la communication reste l'élément central pour que tous les acteurs puissent interagir de manière correcte. En effet, il faut parfois oublier nos frontières liées à notre activité.

Certes, la confidentialité doit être garantie, mais en aucun cas l'échange d'informations. Communiquer encore et toujours de manière régulière et ne pas travailler en vase clos !

**Slide 12 : tout simplement proches**

...Telle le slogan de Swisscom, les acteurs du Disability management doivent être tout simplement proches !

Je vous remercie de votre attention.