

JOURNÉE INTERNATIONALE DE MARKETING EN SANTÉ

25 Novembre 2010

C.Bridoux

Introduction

L'**hôpital** n'est pas épargné par ce phénomène avec des **taux d'absentéisme** pouvant aller jusqu'à **14,5%**.

En première intention, si les managers constatent aisément les absences personnel et les conséquences financières et organisationnelles qu'elles induisent, la difficulté réside avant tout dans la **complexité de la description du phénomène** et dans l'**apport de remèdes durables**.

La **problématique** d'absentéisme professionnel en milieu sanitaire marquée par une dialectique entre des **facteurs individuels et institutionnels**.

Symptôme d'une **pathologie**, l'absentéisme compressible témoigne souvent d'un **sentiment de mal-être** du salarié.

Typologie des absences

Absentéisme dénommé prévisible : Celui-ci permet une gestion par anticipation et est facilement intégré dans l'organisation, la gestion et la planification du travail : absence maîtrisée et maîtrisable.

Absentéisme imprévisible : Le caractère impromptu est source de perturbations dans le fonctionnement institutionnel et on note une opacité sur la motivation de l'absence. L'imprévisibilité des absences est le point clé du phénomène d'absentéisme.

Absentéisme dit « conjoncturel » (accidents du travail, maladies professionnelles, congés formation, maternité et absences pour maladies) : proportion qui représente la part incompressible d'absentéisme médical)

Absentéisme « intentionnel » :

- Dans ce cadre, les absences sont essentiellement dues à la démotivation et au désengagement nés de situations de travail.
- Intérêt pour le manager d'appréhender les causes profondes de celui-ci.

Introduction de la notion d'absentéisme compressible de démotivation

Définition :

« Absentéisme qui regroupe les **attitudes et comportements** associés à la **démotivation** du salarié à être présent et sur lequel une **intervention managériale** peut s'exercer et être suivie d'effets. En ce sens, cette typologie d'absences **impacte** sur le niveau de **performance** de l'entreprise ».

L'**approche gestionnaire** tente alors de mettre en exergue les **interactions** à l'œuvre entre le **salarié et l'organisation** hospitalière dans la production de ces absences.

Caractère polysémique

• **Caractère « multiforme »**, qui recouvre différents sens :

- De **manière individuelle** mais également d'un point de vue **collectif**.
- Traduction d'un **désir de fuite** devant le travail
- Volonté de défection en lien avec le désir du salarié de **se retirer de l'institution**.
- De manière plus collective, il peut s'agir d'une **réaction miroir au style managérial**, témoin d'une **incapacité de pouvoir communiquer** auprès de la hiérarchie.
- Un **véritable conflit institutionnel**, prenant un aspect de rébellion et traduisant bien souvent un **dysfonctionnement social**.

Importance de la mesure du phénomène

- L'affinement de la recherche sur l'absentéisme hospitalier nous amène à segmenter ce taux en **fonction de la nature de l'absence**. En effet, la maladie ordinaire de courte durée représente le seul versant réellement compressible du phénomène = absentéisme de confort.
- La **durée** dans **l'analyse de l'absentéisme** est une **dimension clef** pour bâtir une **typologie des absences**.
- Intérêt de mettre en place des **signaux d'alarme** de l'absentéisme compressible (création d'outils de pilotage avec analyse rétrospective)

Quels sont les éventuels remèdes?

Mise en place d'une **politique managériale de lutte** dans une dimension à la fois **préventive et normative** :

- Favoriser un **contrôle de gestion** pertinent.
- Mobiliser les acteurs lors d'**actions de communication interne** : prise de conscience des enjeux et renforcement du dialogue.
- **Professionaliser les managers de proximité** : véritable rôle d'accompagnateur social (des attitudes managériales d'écoute, de communication, de reconnaissance du salarié et développement de la motivation au présentéisme).
- **Révolutionner les comportements** : inculquer le présentéisme comme culture de service .

Vers un marketing interne en gestion des ressources humaines

La segmentation marketing sous tendue par la **détermination de la typologie** et **absences**.

Choix de cible préférentielle (compressible).

Intégration de la notion de marketing des services : Mix-Marketing des 3E considérant que les ressources humaines à l'hôpital font partie de la chaîne de service et représentent un avantage concurrentiel.

Renforcement des **niveaux d'implication** du personnel en contact.

Encouragement à émettre des suggestions.

Management de **nature collective**, basé sur un **travail participatif**.

Une forte **implication** à attribuer aux employés d'où un **sentiment de responsabilité** dans la performance de l'entreprise : empowerment.

La **communication managériale** renforce **l'esprit d'équipe et les actions d'engagement** chez les salariés.

Absentéisme : indicateur de performance du marketing interne.

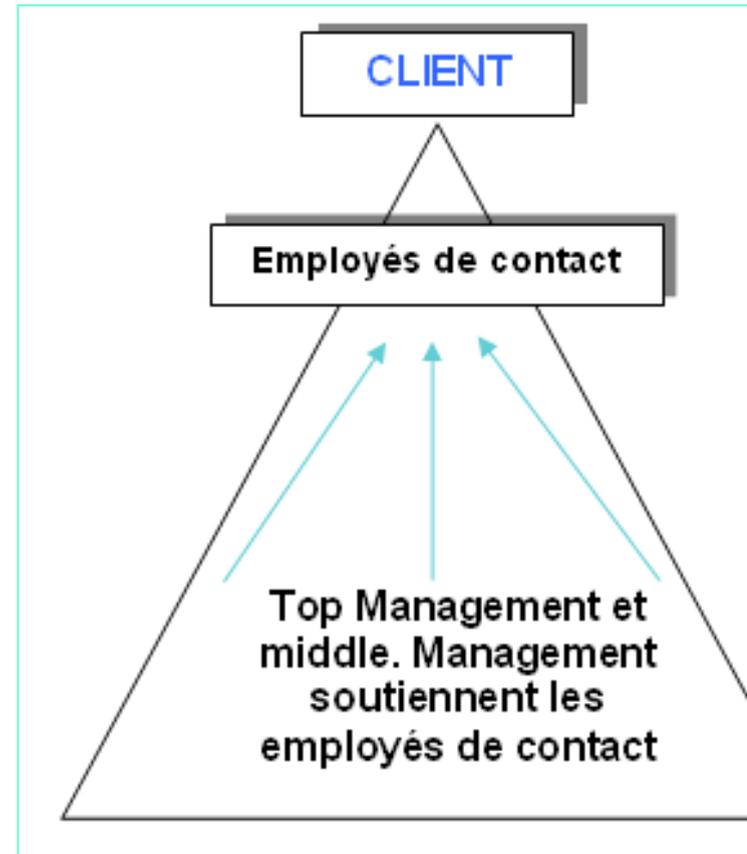
- La performance du personnel **dépend des capacités et de la motivation.**
- Le **management inculque et renforce les valeurs et la culture de l'entreprise** mettant l'accent sur **l'excellence du service.**
- Intégration d'une **culture de service hospitalière** focalisée sur le patient en tant que client.

Absentéisme : indicateur de performance du marketing interne.

la pyramide inversée,

source : LOVELOCK C. Marketing des services.

ditions Pearson, 6ème édition, Mai 2009.



Quelques exemples concrets ...

- Mise en place récente dans des hôpitaux de **chartes de bonne conduite en cas d'absentéisme** de courte durée émanant d'un travail en collaboration entre Direction des ressources humaines et managers.
- **Communication entre cadre de proximité et salariés absents** : accompagnement personnalisé de l'agent.
- **Entretien de retour au travail**
- **Instauré en 2009, recul du taux d'absentéisme compressible de 0,9%**

Pour conclure

L' **Absentéisme compressible** en milieu sanitaire se situe au carrefour **entre management et marketing interne des ressources humaines**.

Cependant ce type d'absentéisme rentre dans une réflexion plus générale associée à l'évolution du rapport au travail de nos sociétés post modernes et marquée par une dévalorisation de la valeur travail qui représente principalement un moyen incontournable d'accès à la consommation.

Combattre l'absentéisme compressible, c'est renforcer l'excellence du service dispensé.

Pour conclure

« La satisfaction-client résulte de la réalisation d'un niveau de valeur supérieur à celui de la concurrence. La valeur étant créée par des employés motivés, compétents et productifs »

James L. Heskett, Earl Sasser et Leonard L. Schlesinger