

Absentéisme au travail

Comment endiguer ce fléau ?

● L'absentéisme coûte cher aux entreprises. Rappel des règles et développement d'outils managériaux renforçant le dialogue entre le personnel et l'encadrement sont les pistes privilégiées pour en finir avec ce problème.

L'absentéisme représente toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention de la dégradation des conditions de travail (ambiance, qualité de la relation avec le management, équilibre vie professionnelle et privée, pression, etc.). Différents moyens s'offrent aux dirigeants d'entreprises et des responsables des ressources humaines afin de corriger et de prévenir l'absentéisme. Cela peut relever de mesures simples comme le rappel des règles, le développement de certains outils managériaux renforçant le dialogue entre le personnel et l'encadrement ou encore le travail avec les acteurs de l'entreprise. L'entretien de retour (à prévoir en cas d'absence prolongée ou d'absences répétitives) permet parfois de traiter

le problème des absences récurrentes pour raisons de santé. Dans certains cas, l'absentéisme s'inscrit dans la durée, et il devient nécessaire de le prévenir par des actions plus étoffées.

Des salariés plus impliqués

L'implication au travail des salariés n'est jamais définitivement acquise. Les efforts effectués dans le travail par les équipes comme par les managers doivent être reconnus et valorisés par la hiérarchie. De plus, un système équitable doit permettre de comparer la valeur des apports de chacun à la performance commune. Nous savons que l'engagement au travail est toujours fragile.

Il peut notamment être remis en question dans des situations de tension ou de pression extrême. De même, un contexte de changement organisationnel ou d'évolution de la culture d'entreprise peut induire des comportements de retrait, surtout s'il n'est pas assez expliqué par le management. Les causes d'un manque d'implication peuvent être parfois plus personnelles: la non-obtention d'une promotion, un blocage dans la carrière, la non prise en compte d'une

situation personnelle complexe, etc. sont autant de cas qui peuvent démotiver grandement la personne. De ce point de vue, la question de la reconnaissance professionnelle reste essentielle. Les salariés ont besoin de percevoir l'horizon professionnel dans lequel ils peuvent agir et déployer leurs compétences. Les démarches de reconnaissance et de développement des compétences prennent alors tout leur sens: elles permettent une meilleure implication au travail. Enfin, on assiste parfois à l'excès inverse: trop de présentéisme! Ce cas peut avoir de graves conséquences à terme (risques de burn-out par exemple).

L'absentéisme trouve aussi sa source dans l'absence de dialogue social dans l'entreprise.

Q/R



Ilham Mouhriz

Directrice des Ressources humaines Afrique d'Actical

«Il faut être à l'écoute de ses collaborateurs»

Les ÉCO : Votre entreprise mesure-t-elle le taux d'absentéisme et comment celui-ci évolue-t-il ?

Ilham Mouhriz : Dans notre activité, l'absentéisme est un indicateur clé du fait de son impact direct sur la productivité et l'organisation du travail. Il est calculé avec beaucoup de rigueur et déclenche systématiquement des analyses de causalité lorsqu'il atteint son seuil d'alerte, ceci nous permet d'agir en mettant en place des plans d'action permettant de le gérer efficacement. Son évolution est plutôt aléatoire en fonction des périodes, généralement les plus hautes fréquences sont enregistrées sur les périodes de fêtes nationales ou religieuses.

Quelles en sont les raisons à votre avis ?

Dans notre métier, nous sommes souvent sur une cadence de travail accélérée, avec un niveau d'exigence très élevé nécessitant un suivi de plus en plus rigoureux de la qualité. Une conjugaison de facteurs pourrait expliquer ce phénomène : une population de génération Y qui n'est pas toujours favorable aux contraintes des plannings, une charge de travail accentuée, la pression des managers sur l'atteinte des objectifs de l'excellence. Les jeunes sont plus souvent absents que les autres : les lundis et les vendredis sont souvent remarqués comme des journées à forte fréquence d'absentéisme.

Comment lutez-vous contre l'absentéisme ?

Notre image de marque est portée au quotidien par nos chargés de clientèle, ils sont au front avec nos clients et ils ont cette charge «royale» d'assurer leur satisfaction. Ceci nous amène à accorder la plus grande attention à nos collaborateurs ainsi qu'à la qualité du climat social. De nombreuses pratiques RH sont implémentées pour combattre l'absentéisme et améliorer l'ambiance au travail, à savoir les temps de pause prévus en fonction des flux d'activité. Ces derniers sont assurés à travers des animations sociales ponctuelles et des challenges d'équipe sur les plateaux de production. Des réunions d'expression organisées régulièrement avec les collaborateurs pour prendre en charge leurs attentes. Des évolutions de carrière, issues de programmes de formation ciblés (plus de 90% de notre encadrement est issu de la promotion interne). Des postes de travail ergonomiques, des espaces détente pour les temps de pause et un encadrement de proximité.

Avez-vous recours à des contre-visites ?

Nous ne faisons pas de contre-visite systématique, dans le cas où l'on soupçonne un certificat de maladie de complaisance. À mon avis, la pratique de la contre-visite est peu efficace, car souvent, elle contribue à briser la relation de confiance entre le collaborateur et l'entreprise. Elle reste, néanmoins, d'un certain intérêt pour signifier le suivi rigoureux des justificatifs d'absence, et ce, afin d'en diminuer l'abus.