

# Comprendre l'absentéisme en entreprise, travailler à le réduire



■ Par Pascal KUFEL > Consultant, Formateur en Techniques de Management et Gestion des Ressources Humaines

A la question « quelles sont les raisons de l'absentéisme en entreprise ? », une majorité des salariés, des membres des encadrements intermédiaires et supérieurs répondra trop rapidement, avec le soutien du maître de l'organisation scientifique du travail Frederick TAYLOR qu'il s'agit avant tout du niveau de rémunération.

■ Une problématique particulièrement complexe :

L'animation de cercles de paroles en entreprises sur le sujet permettra rapidement d'aborder et réécrire les différentes taxinomies proposées dans la littérature managériale. Elle revisitera entre autres, les théories de la pyramide de Maslow, elle demandera la mise en place de contre visites médicales généralisées ou ciblées à l'encontre des médecins complaisants, mais permettra avant tout de définir une stratégie de suivi et de gestion de l'absentéisme.

■ L'absentéisme, de quoi parle-t-on ?

Avant tout il est nécessaire de différencier au sein de l'entreprise l'absence qui se réfère à un phénomène individuel à l'absentéisme, qui lui, est avant tout un phénomène collectif et pourra être qualifié de « normal », « choisi », « contraint »...

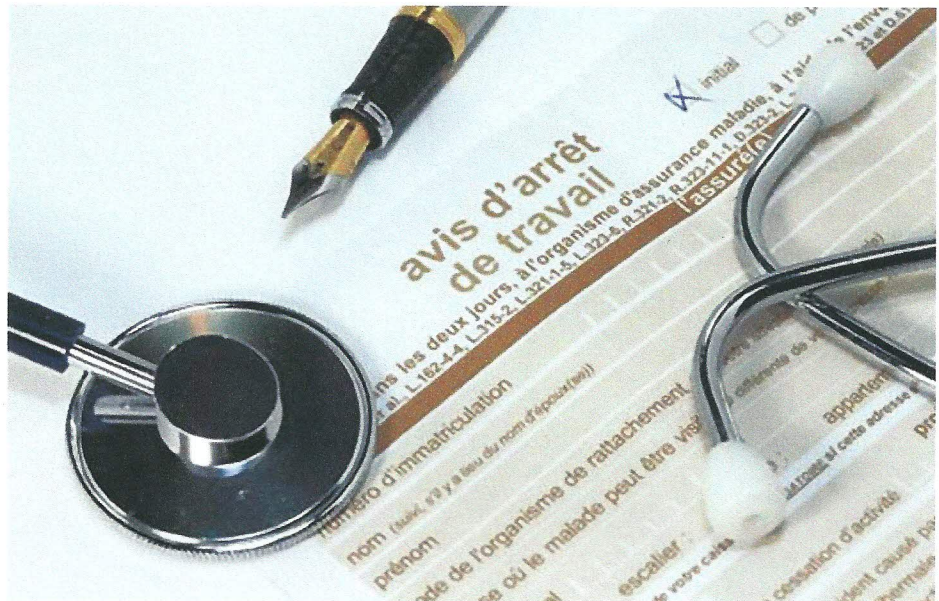
■ Une méthode de calcul polymorphe :

$$\text{Taux d'absentéisme annuel} = \frac{\text{Heures d'absence par an}}{\text{Heures théoriques travaillées par an}}$$

La formule proposée, certes intéressante, ne se suffira pas sans la prise en compte d'éléments quantitatifs et qualitatifs incluant les causes (maladies, accidents du travail, maladies professionnelles, maternités, âge, métiers, services...). Avec certitude, l'utilisation d'outils de mesure apportera déjà un certain nombre de réponses aux situations subies dans l'entreprise.

■ Connaître les motivations des collaborateurs :

Réduire l'absentéisme au sein d'une entreprise consiste à offrir des réponses motivantes au collaborateur. Parmi celles les plus souvent citées dans le monde industriel on y trouvera ; l'appréciation du travail bien fait, le sentiment d'appartenance à un groupe, l'autonomie, la sécurité de l'emploi, l'aide apportée aux problèmes personnels, la loyauté de la direction envers les salariés... Ces attentes seront souvent classées bien avant « le bon salaire ».



■ L'entretien de retour, un outil de régulation de l'absentéisme :

Parmi les actions offrant la possibilité de réduire l'absentéisme, le non remplacement des absents provoquera une certaine pression sociale des présents sur les absents. Cette méthode ne permettra pas à l'équipe dirigeante de connaître les causes de l'absentéisme et ne l'incitera pas à remettre en question sa pratique.

L'entretien de retour ou de ré-accueil qui n'est ni un entretien disciplinaire, médical ou d'évaluation permettra au N+1 de développer plusieurs objectifs :

- Informer le collaborateur lors de sa reprise d'activité des événements ayant jalonné son absence (réunion d'équipe, organisation modifiée...),
- Rappeler l'importance du rôle du collaborateur,
- Détecter les motifs éventuels d'insatisfaction,
- Proposer un suivi via le médecin du travail, l'assistante sociale,
- Gérer la relation entre ce collaborateur et son entourage professionnel
- ...

Avec certitude la mise en place systématique de cette procédure au plus tard à J+1 permettra d'éviter la banalisation de l'absentéisme.

■ Réduire l'absentéisme, un sacré challenge :

Nombreux sont les managers qui baisseront les bras face à la complexité de mise en chantier d'une stratégie de lutte contre l'absentéisme. Dans une période économique délicate, l'absentéisme représente un coût non négligeable. C'est la raison pour laquelle analyser les origines de ce mal permettra la mise à jour probable de certains dysfonctionnements. Peut-être émergeront alors les obstacles plus diffus telle que l'absence de productivité et cela permettra d'éviter l'émergence de conflits individuels et collectifs plus graves.

Certes, l'entreprise n'est pas seule responsable de l'absentéisme, l'environnement social y joue également un rôle. Toutefois une politique de formation managériale à cette problématique, la création d'outils et de procédures de gestion et la reconnaissance du salarié dans ses fonctions permettront naturellement la réduction du phénomène.

**Quelques pistes pour aller plus loin sur le sujet :**

- Théories de la motivation au travail, ouvrage de Salvatore Maugeri (éditions Dunod – 2013)
- Le Stress au travail, ouvrage de Patrick Légeron (éditions Odile Jacob – 2003)