

pactes

la lettre client de pactes conseil
pascal gallois / olivier herlin



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 40 09 17 23

Guillaume Pertinant,
Havasu :

« Cartographier l'absentéisme grâce aux données sociales »

Qu'apprend-on sur
l'absentéisme à travers
l'exploitation statistique des
données sociales d'une
organisation ?

Potentiellement beaucoup de
choses car ces données sont
très riches et les marqueurs
d'absence également

nombreux : fréquence, durée, saisonnalité des
arrêts, évolution dans le temps, croisement avec
les données sociales...

Nous arrivons *in fine* à souligner des collectifs
concernés : par exemple des employés jeunes aux
absences brèves, fréquentes et saisonnières, des
seniors dont les parcours d'absence montrent une
augmentation de la durée des arrêts, etc.

Cela suffit-il pour lutter contre l'absentéisme ?

C'est un premier pas important. L'analyse
statistique pose un diagnostic et mesure l'impact
d'actions correctives. Elle introduit et facilite la
conduite du changement pour la prévention
mais ce dernier reste à mener par les acteurs.

Quels sont les principaux avantages de votre approche ?

L'analyse des données sociales conduit à des
diagnostics objectifs, complets, précis et rapides.
L'objectivité dépassionne les débats. Exhaustivité et
précision sont garantes de qualité et la rapidité
réduit les coûts.

Cette approche de valorisation des données est
par ailleurs très discrète. Et ceux qui se lancent
constatent vite que leurs données sociales sont
bien plus riches que ce qu'ils imaginaient au
départ.

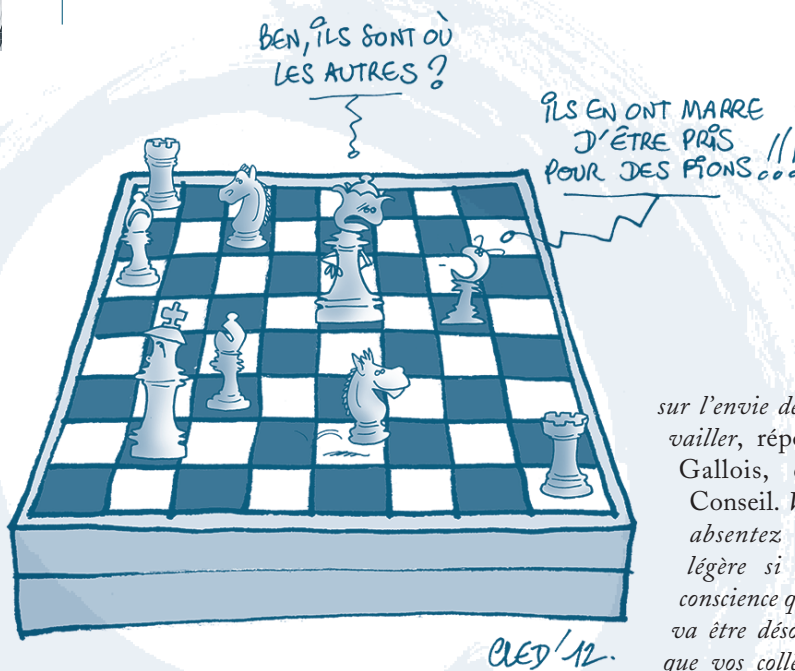
* Havasu (www.hvasu.fr) développe des solutions
décisionnelles RH pour le pilotage social et le contrôle de
gestion sociale



conseil

Pour réduire l'absentéisme, donnez envie de venir travailler

Prometteur : les actions sur le bien-être au travail, la
motivation et l'engagement font baisser le taux
d'absentéisme. Et si, tout simplement, on donnait davantage
envie de venir travailler ?



sur l'envie de venir tra-
vailler, répond Pascal
Gallois, de Pactes
Conseil. *Vous ne vous
absentez pas à la
légère si vous avez
conscience que l'activité
va être désorganisée ou
que vos collègues seront
pénalisés.* »

Pourquoi les cadres sont-ils
trois fois moins absents que
les employés ? Pourquoi les experts
métiers sont-ils plus assidus que les
généralistes ? Pourquoi, dans les
centres de tri postal, les ex-facteurs
sont-ils moins absents que leurs col-
lègues qui n'ont jamais distribué le
courrier ?

« L'idée qu'on se fait de son rôle, le
sens qu'on donne à son action quoti-
dienne ont un impact déterminant

Un effet plus durable qu'une augmentation ou une prime

Les centres d'appel en offrent un
parfait contre-exemple. Les téléopé-
rateurs sont parfois organisés par
équipes de 30. Ils travaillent à des
horaires différents et ne se croisent
jamais. Impossible de susciter un
esprit d'entraide. Impossible de glis-
ser l'idée que l'absence de l'un sera



CLÉD'12.

contributions, par exemple l'ouverture matinale d'une agence par une assistante ; donner des marges de manœuvre, même minimes, pour permettre des choix individuels...

« Ces actions ont un double impact, pour ce qu'elles apportent et parce qu'elles montrent une volonté de prendre en compte les conditions de vie des salariés. Elles ont un effet plus durable qu'une augmentation ou une prime. »

Mauvaises conditions de travail, fort absentéisme

Les causes du mal résident parfois dans la dégradation des conditions de travail. Pactes Conseil est intervenu dans une chaîne de supérettes où l'absentéisme variait fortement d'un magasin à l'autre. Après analyse, les sites les plus touchés étaient les plus mal lotis en transports en commun. Et les salariés les plus « absents » étaient souvent des parents isolés. Les horaires ont été assouplis et l'absentéisme a chuté.

Dans la même enseigne, les agents de maîtrise récemment recrutés pour devenir chefs de rayon battaient des records d'absentéisme. La raison ? Ils remplaçaient trop souvent à leur goût des magasiniers eux-mêmes souvent absents.

L'entreprise a revalorisé le rôle des agents de maîtrise (rémunération à l'embauche, responsabilités) et limité leurs amplitudes horaires. Les agents de maîtrise intéressés ont pu s'investir dans leurs objectifs de chiffre et de marge, et sont devenus bien plus assidus.

« Ces pistes ne remettent pas en cause les outils classiques : suivi des taux, communication régulière, entretiens de retour, conclut Pascal Gallois. Mais elles permettent, en renversant l'approche, de traiter les sources du sur-absentéisme et pas seulement ses effets. »

La 3e édition du livre « *L'absentéisme, comprendre et agir* », rédigé par Pascal Gallois, vient de paraître. Elle propose une approche de l'absentéisme basée sur la prévention et le bien-être physique et psychologique.



préjudiciable aux autres. Et l'absentéisme dépasse parfois 10 %...

On réduira donc la taille des équipes, en fixant des objectifs collectifs et non individuels. On revalorisera le métier : téléopérateur, mais plutôt pour le traitement des réclamations, la vente de produits, le dépannage des utilisateurs ? On développera la solidarité : qui peut former des collègues à sa spécialité ?

Dans ce secteur et dans d'autres, l'incitation à la présence peut prendre d'autres formes : laisser les équipes s'organiser sur les horaires ou la gestion des pics d'activité ; valoriser les

formation

Deux formations originales pour lutter contre l'absentéisme

• Faites parler vos données sociales (un jour, inter-entreprise)

Une journée pour vous former à l'exploitation de vos données sur l'absentéisme : fréquence par sexe, tranche d'âge, ancienneté, situation familiale, distance domicile-travail, site ou service d'appartenance...

L'absentéisme ne touche jamais votre effectif de manière indifférenciée. Cette approche statistique met en évidence les populations et les contextes sur lesquelles vous pourrez focaliser votre action. Elle vous fournit également des indicateurs pertinents et ciblés pour suivre la situation, corriger et affiner.

>> Prochaine session le 24 novembre à Paris.

• Jeux de rôle intensifs autour de l'entretien de retour d'absence (un jour, intra-entreprise)

Cette formation animée par deux comédiens-consultants est structurée autour de multiples jeux de rôle. Les stagiaires, toujours placés en position de manager, sont confrontés selon les cas à un animateur qui joue des collaborateurs différents : ironique, démotivé, sincère, de mauvaise foi... Le second animateur observe, analyse, met en perspective, suggère des variantes, interrompt la scène pour la commenter, la relance...

Pactes Conseil anime ce stage depuis 4 ans pour une enseigne de distribution et un industriel de l'énergie, avec un impact avéré sur les chiffres d'absentéisme.