



pactes

la lettre client de pactes conseil
p a s c a l g a l l o i s / o l i v i e r h e r l i n

conseil en stratégie sociale
téléphone 01 40 09 17 23

Nathalie Coadou, DRH
d'Alceane (bailleur social):

« Les salariés attendent des actions pour maîtriser l'absentéisme »

Pourquoi avez-vous décidé de travailler sur l'absentéisme ?

Nous expliquions notre taux - entre 7 et 8 % - par les postes physiques, l'ancienneté et l'âge des personnels concernés.

Malgré les améliorations apportées pour limiter la pénibilité, le taux restait élevé.

Nous ne pouvions rester sur ce constat sans chercher plus précisément les causes.

Une démarche « comprendre et maîtriser l'absentéisme » a été engagée avec une analyse qualitative autour de la relation au travail, l'équipe, les conditions de travail. Cette action a associé des managers, des salariés et le CHSCT.



Comment la démarche a-t-elle été accueillie ?

Très bien. Les salariés nous ont dit en substance: « enfin, on s'intéresse à l'absentéisme... ». Ils se sont fortement impliqués dans les échanges. Les réponses ont été libres et riches sur leur intérêt au poste, les difficultés rencontrées, les conséquences des absences, les relations avec la hiérarchie... L'écoute de chacun a été perçue comme une marque d'attention et de considération. Il est clair qu'une démarche axée sur les chiffres et le contrôle renforcé des absences n'aurait jamais eu cet impact.

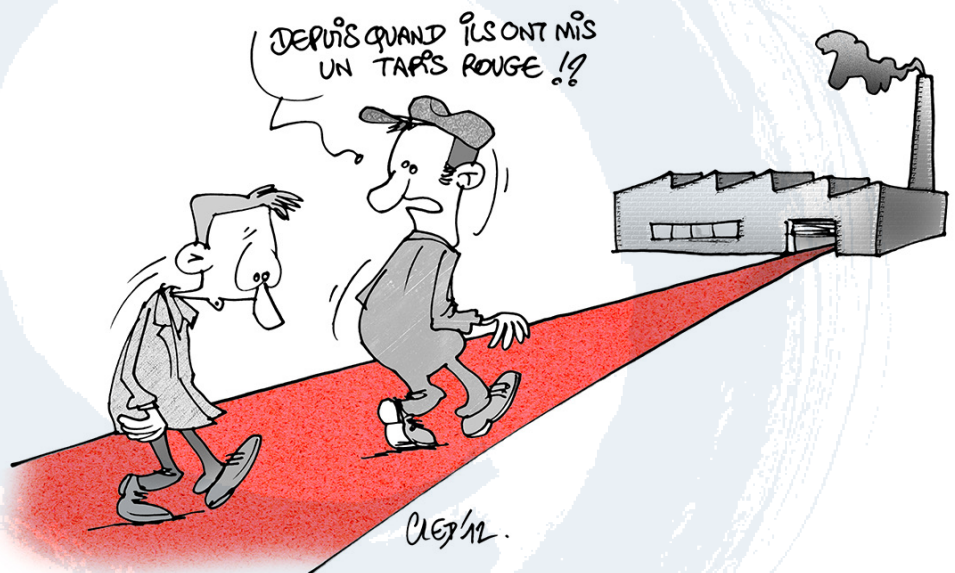
Espérez-vous une baisse significative de votre absentéisme ?

Nous avons défini un plan d'action qui se déploiera sur plusieurs mois. Les premières mesures en formation, organisation, conditions de travail, management... sont bien accueillies et je suis confiante sur la baisse du taux. En tout cas, l'absentéisme n'est plus un sujet tabou.

conseil

Absentéisme : et si on développait aussi l'envie d'être présent ?

Réguler et encadrer l'absentéisme, c'est bien. Donner envie aux salariés de venir travailler, pour prévenir de futures absences, c'est encore mieux. Pactes Conseil a mené cette approche chez deux clients, en associant largement les managers. Les résultats sont encourageants.



Paradoxe: la France compte 5 millions de chômeurs, mais il n'est pas évident de convaincre ceux qui ont un emploi de se lever chaque matin. L'absentéisme reste élevé, avec ses effets perturbateurs sur l'organisation du travail, l'efficacité des

équipes, la qualité du service client. Mais que faire de plus quand les bonnes pratiques sont déjà en place: respect des horaires, obligation d'annoncer les absences, justificatifs remis dans les délais, sensibilisation des salariés ?

1,2 point d'absentéisme en moins en six mois

La réponse proposée par Pactes Conseil : développer l'envie d'être présent, en travaillant sur le sens du travail, la (re)valorisation des métiers, la relation avec les managers, l'autonomie, l'esprit d'équipe etc. Dans une chaîne internationale de boutiques spécialisées dans le haut de gamme alimentaire, cette démarche a fait reculer l'absentéisme d'1,2 point en six mois (en France).

Elle n'est efficace que dans les entreprises qui préviennent et encadrent déjà l'absentéisme : « des règles, des procédures, des rappels à l'ordre doivent signifier qu'aucune absence n'est banalisée » rappelle Pascal Gallois, de Pactes Conseil. Sur ce terrain bien labouré, les actions sur la motivation agissent comme la seconde lame du rasoir : elles préviennent les absences fondées sur un manque d'envie, de goût, d'appréhension du salarié pour la « valeur travail ».



Des actions sur mesure, à l'échelle de chaque équipe

Basée sur des diagnostics à l'échelle de chaque équipe, la démarche met à contribution les managers de terrain. « Ils identifient les actions souhaitables à partir d'un repérage des causes issu d'une analyse chiffrée » précise Pascal Gallois. Les plans d'actions sont ainsi déclinés au cas par cas. L'entreprise complète la copie avec un socle de

pratiques communes, par exemple l'entretien de retour obligatoire.

Dans le réseau français de ces boutiques, l'enjeu tournait autour de l'ambiance des équipes et de leur implication. L'accent a été mis sur le goût et la fierté du métier - tout le monde ne vend pas du haut de gamme -, la satisfaction du client avec lequel on échange en direct, la responsabilisation (pilotage de projets, rôles de référents...). Des briefs collectifs plus fréquents et des soirées conviviales renforcent les liens personnels et la solidarité entre collègues.

actualité

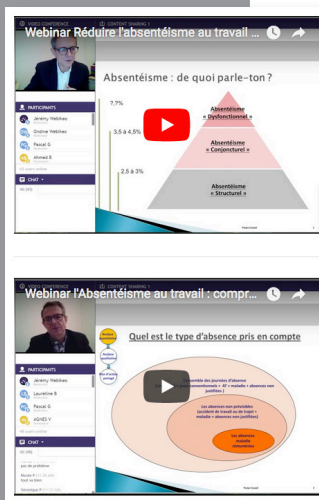
Valeurs, « bienveilleurs » : les webinars de l'automne

Pactes Conseil propose chaque mois aux décideurs RH des webinars de 15 minutes sur ses principaux domaines d'intervention. Deux rendez-vous sont prévus d'ici la fin de l'année :

- Mobiliser autour des valeurs d'entreprise : enfin une méthode simple et puissante ! mardi 21 novembre à 11 h
- Les « bienveilleurs », premier niveau d'alerte en cas de trouble psychosocial. jeudi 7 décembre à 10h

Après le webinar, vous pouvez bien sûr convenir avec nous d'un entretien pour approfondir le sujet abordé. Et si vous n'êtes pas disponible le jour du webinar qui vous intéresse, vous pouvez le revoir sur notre site :

<http://www.pactes-conseil.com/videos-webinars-management-social.html>



40 encadrants formés

Chez Alceane, un bailleur social du Havre (*lire au recto*), les diagnostics ont mis en évidence trois chantiers : les conditions de travail (autonomie, ambiance d'équipe, pénibilité, équipements individuels...), la communication et le management (par exemple, la mise en place d'entretiens de retour pour faciliter la reprise du salarié). 40 encadrants ont été formés à ces entretiens, préconisés après une absence longue ou des absences courtes et fréquentes.

Prises une à une, ces mesures n'ont rien d'original. « Leur force est d'émerger du terrain, conclut Pascal Gallois. Elles sont efficaces parce qu'elles ciblent les vraies raisons du sur-absentéisme et qu'elles sont portées par les managers, qui ont contribué à les définir ».