

Absentéisme, Présentéisme...

Où en sont les entreprises?

L'absentéisme et ses impacts n'ont plus vraiment de secrets pour la vaste majorité des entreprises. Les coûts et les répercussions en matière de gestion des ressources humaines ont fait l'objet de maintes et maintes analyses au cours principalement de la dernière décennie et ce, à l'échelle mondiale. Peu d'entreprises aujourd'hui ne sont pas préoccupées ou pour le moins sensibilisées sur l'importance de se doter d'indicateurs de mesure de l'absentéisme.

De plus en plus d'organisations sont convaincues de la nécessité de mettre en œuvre des moyens tangibles pour diminuer le taux d'absence de leurs employés. Ces mêmes analyses sociales et économiques ont démontré hors de tout doute qu'il existe des pistes de solutions et qu'un investissement dans des pratiques préventives concertées, structurées et maintenues produit ses effets positifs à moyen terme.

Un déclencheur commun fait bouger les organisations : les coûts. Selon Statistiques Canada, l'absentéisme coûte environ 16 milliards annuellement aux entreprises canadiennes. Mais cette réalité ne suffit pas toujours. Paradoxalement, ce sont également les coûts reliés aux démarches et programmes d'interventions proactives qui font hésiter certaines entreprises à investir temps et argent. « Dépenser aujourd'hui pour économiser demain » demeure encore un concept louable, mais difficile à réaliser dans le domaine de la santé et de la performance des ressources humaines.

Pour que ledit concept devienne réalité, cela exige beaucoup des entreprises : un virage culturel, une vision à long terme, un support indéfectible de la haute direction, une formation des gestionnaires sur la détection et la prévention, un plan de communication continue, une planification stratégique et budgétaire, le choix de bons partenaires en matière d'interventions et j'en passe...

Les compagnies aux prises avec un niveau d'absentéisme élevé devront tôt ou tard y faire face si elles veulent rester compétitives. L'absentéisme au sein des entreprises se révèle comme étant un indicateur pertinent qui peut en dire beaucoup sur la santé globale de ses employés et sur leur niveau d'engagement. À chaque organisation de faire son examen de conscience ou...d'inconscience.

L'absentéisme n'est que la pointe de l'iceberg

Alors qu'on tente par tous les moyens de contrer les effets des employés absents, voilà qu'un phénomène grandissant fait parler de lui, celui des employés présents de corps mais non d'esprit : le présentéisme. Selon une étude américaine réalisée en 2003, le présentéisme coûterait jusqu'à quatre fois plus cher aux entreprises que l'absentéisme.

Le présentéisme est plus complexe et plus difficile à détecter et encore plus à mesurer. La raison en est fort simple. Un employé absent est de toute évidence non productif et engendre systématiquement des actions à prendre. Un employé par contre qui est physiquement au boulot est présumé être productif. Ce qui n'est pas toujours le cas.

De façon générale, on parle de présentéisme lorsque de manière soutenue un employé est présent au travail sans pour autant être à sa pleine capacité. Les causes du présentéisme sont multiples, d'ordre personnel et médical.

En voici quelques-unes :

- Fatigabilité causée par une surcharge de travail continue
- Manque de reconnaissance, de niveau de participation
- Ambiguïté des rôles et fonctions
- Démotivation, désengagement, mécontentement, etc.
- Culture d'entreprise qui valorise le nombre d'heures au travail, voire même qui récompense l'excès de présence
- Conditions médicales (physiques/mentales) non traitées
- Relations conflictuelles avec les collègues/supérieurs

Toutes ces causes nous amènent à nous demander pourquoi un employé en mauvaise condition médicale ou encore désabusé et démotivé de son emploi demeure présent au travail. Encore là, les réponses varient et sont d'ordre culturel, social et économique :

- Peur de perdre son emploi
- Peur de ne pas trouver un autre emploi
- Pénurie d'emplois dans certains secteurs touchés par des fusions et rationalisations
- Inadmissibilité à l'assurance-chômage en cas de départ volontaire
- Culture d'entreprise qui engendre un sentiment de culpabilité si l'on s'absente
- Ressources humaines serrées sur de longues périodes
- Volonté de bien paraître ou d'obtenir une promotion
- Obligations familiales qui forcent à faire un boulot qu'on n'aime pas.

Et la liste pourrait se prolonger.

Comme on peut s'en douter, identifier les sources du présentéisme est une phase qui requiert une bonne connaissance de ses employés en termes de qualifications, de compétences et de rendement.

La contre-productivité du présentéisme fait davantage appel à une gestion humaine des ressources qu'à une gestion des ressources humaines. Cela implique une gestion de la présence au travail plutôt qu'à une gestion de l'absence du travail. C'est d'adopter une culture corporative qui supporte des plans stratégiques visant à mettre l'emphase sur le développement des capacités, sur l'encadrement, la formation, la mise en place d'options pour concilier travail et vie personnelle, des programmes de soutien et sur la sensibilisation et l'implication de toutes les parties (employés, gestionnaires, syndicat, haute direction).

Le premier vrai pas est d'évaluer le taux de présentéisme dans l'entreprise. Cette étape peut être réalisée par le biais d'un simple sondage de satisfaction et d'engagement auprès des employés et gestionnaires. Parallèlement, on devrait aussi mesurer la productivité réelle des employés versus celle escomptée dans l'industrie concernée et ce, pour chacune des sphères d'activités de l'entreprise. Ces actions sont un bon point de départ pour identifier si oui ou non l'organisation souffre de présentéisme et le cas échéant, ces mêmes actions aident à cibler là où il faut intervenir.

Tout comme la gestion de l'absentéisme, la gestion du présentéisme exige de l'entreprise une volonté ferme à moyen et long terme. Quelques actions, ici et là, sans lendemain, sans alignement avec les autres enjeux corporatifs et sans imputabilité ne donnent pas les résultats souhaités, et aggravent même la situation du fait de créer des attentes sans y répondre.

Combien d'entreprises sont en mesure de chiffrer leur taux de présentéisme? Ont-elles 5%, 10% 15% de leurs employés qui ont un rendement en deçà de ce qu'ils devraient avoir? Combien d'organisations ont un programme d'évaluation de performance efficace, en ligne directe, avec des objectifs individuels et corporatifs? Un tel programme, s'il existe, est-il communiqué et endossé par toutes les parties?

Autant de questions qui s'ajoutent à la longue liste en matière de saine gestion des ressources humaines et des coûts. Outre peut-être la technologie, il ne faut pas oublier que le capital humain demeure le principal investissement pour la majorité des entreprises.

*Source Christiane Fortier directrice
Règlements santé et invalidité Croix Bleue Médavie
Revue Avantages / Octobre 2007*