



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Le vrai combat contre l'absentéisme

Les entreprises sont nombreuses à avoir fait de la réduction des absences l'un de leurs objectifs vitaux. C'est efficace à court terme.

L'absentéisme coûte cher. Réduire le taux d'absentéisme contribue directement à la baisse des coûts. Le lien de cause à effet semble évident. Deux stratégies sont actuellement à la mode: un suivi systématique de l'absentéisme de courte durée, pour contrer un laxisme assez répandu. Et un suivi des absences plus longues, pour garder le contact et faciliter la réintégration ultérieure. Point fort: celui de responsabiliser le supérieur direct et de montrer un intérêt pour la souffrance au travail.

L'OFAS a publié récemment des statistiques inquiétantes: 25% des salariés souffriraient de troubles psychiques. Ce résultat, qui a choqué beaucoup de monde, reflète un malaise grandissant et menaçant: le manque de sens; le retour du taylorisme dans les services, un leadership de plus en plus dominant en situation tendue; la pression exercée sur les cadres, qui répercutent linéairement les objectifs et exigences; la peur de ne pas maîtriser son avenir ou de perdre son emploi... Il ne s'agit pas ici de trouver un coupable. Ce qui compte c'est de comprendre pourquoi il en est ainsi.

La pression est bien sûr en cause. En soi, elle est inévitable. Ce qui ne l'est pas, c'est l'impact négatif qu'elle a. Nous y voyons deux causes majeures: la première, c'est que la pression top-down enlève le plaisir au travail et crée de la soumission, de la démotivation et du mal-être. La seconde, c'est qu'en exerçant de la pression linéaire, on appuie sur les points faibles des collaborateurs plus que sur

leurs forces. Ce faisant, on crée les conditions de la sous-performance et du mal-être au travail: stress, perte de motivation, perte de confiance dans ses capacités et dans son avenir, peur (de mal faire, de décevoir, de perdre son emploi...), de la fatigue, de la somatisation, des troubles psychiques voire du burn-out.

Avec à la clé des conséquences et des coûts pour l'entreprise, pour la collectivité et pour les individus qui deviennent insupportables. Paradoxalement, en luttant contre l'absentéisme, on risque d'aggraver plutôt que d'améliorer la situation en stigmatisant les coupables: ceux qui ne sont pas bien!

Pour inverser la tendance, il s'agit de modifier radicalement l'approche dans la gestion et la dynamisation des collaborateurs. On sait en effet depuis longtemps que, pour augmenter la productivité, l'efficacité, l'innovation et la qualité, il faut bien sûr une stratégie et de l'organisation, mais il faut surtout savoir valoriser les talents et susciter de l'enthousiasme. Il faut pour cela construire sur les forces de chacun et donner du sens.

Pour améliorer simultanément la performance de nos entreprises et la santé des collaborateurs, trois axes de progrès sont donc prioritaires:

- une politique RH qui construit sur les talents, pour pouvoir compter sur le plein potentiel des individus; elle doit donc viser à l'engagement mutuel et sortir du schéma de la loyauté subie¹.
- un leadership qui, construisant sur la relation,

visé à impliquer, responsabiliser, activer et donner du plaisir et du sens aux activités des cadres et des collaborateurs, sans concession sur les exigences et résultats à obtenir².

- une responsabilisation plus grande de l'individu dans la gestion de sa propre carrière, pour qu'il soit un partenaire proactif de la recherche de la meilleure adéquation possible entre son talent et les activités à réaliser, particulièrement à certaines phases délicates de son parcours (choix d'orientation et crises)³.

Ceci signifie qu'il s'agit de modifier en profondeur l'approche des problèmes, en les prenant à la source plutôt que tenter de colmater les brèches. C'est un défi majeur de leadership. Il s'agit encore plus d'un défi pour les directions ressources humaines, qui doivent arriver à se positionner beaucoup plus efficacement sur les axes de création de valeur, en veillant précisément à la valorisation des potentiels et à la dynamisation des énergies, deux champs de compétences très largement sous-exploités. ■

(1) L'approche SEP21 d'enquêtes collaborateurs est construite pour comprendre comment dynamiser les énergies dans l'organisation. (2) Les solutions Equites visent à découvrir et intégrer la philosophie et la puissance du leadership authentique.

(3) C'est ce que proposent notamment Career4Life Insights et l'univers career4life.net.

* Dr. Sc. Econ, Enseignant Université et HES, dheld@piman.ch, www.piman.ch.