

CAFE RH DU 1^{ER} FEVRIER 2018

« LE PRESENTEISME : QUELS COUTS POUR L'ENTREPRISE ? »



Nouveauté de cette 3ème édition du Café RH : la configuration des tables rondes.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les participants d'avoir agréablement accueilli cette nouvelle forme de débat. Ce fût un plaisir de pouvoir autant échanger avec toutes les personnes présentes autour des trois différentes tables.

INTRODUCTION

PEDRO **GUERRERO** ET TOM **LOAZC'H**

Pourquoi ce thème ?

- Baromètre scruté
- Sujet nouveau et émergent
- Des exemples concrets

Le présentéisme, c'est quoi ?

<https://www.youtube.com/watch?v=P9ksSWJfPVg>

Quels sont les risques du présentéisme pour l'entreprise ?

- Une baisse de la productivité
- Un désengagement
- Une explication à l'absentéisme ?
- Des risques pour les collaborateurs
- Un coût pour l'entreprise

Que font les entreprises ?

10% des entreprises interrogées seulement affirment mettre en place des systèmes ou des outils pour combattre le présentéisme.

BRAINSTORMING

YOHANN GUIHENEUF ET MARION PESLHERBE

CLAIRE FRICOT ET FLORIAN PRIE

ELISE BLIN ET LAETITIA LE ROUX

Présentéisme : Définition et état des lieux

Une notion multi-thématique

Les trois tables ont commencé leurs échanges en essayant de définir cette notion de présentéisme. Elle se sont toutes les trois accordées sur le fait que sous cette notion, se cachent des questions variées. Le présentéisme peut être illustré comme un mot « valise », c'est ainsi qu'ont été mises en lumière différentes formes de présentéisme telles que :

- **Le présentéisme par conscience professionnelle** qui provient de la régulation sociale ou de la pression du groupe. Il peut être une forme de tabou en entreprise, de mal-être en comparaison aux autres (exemple : rester tard pour ne pas partir plus tôt que les collègues).
- **Le présentéisme pour des raisons financières** qui intervient pour se faire payer des heures supplémentaires ou dans une autre perspective, pour ne pas risquer de perdre ses jours de carence lorsque l'on est malade.
- Le présentéisme lorsque le travail demandé au salarié n'a **pas de réel intérêt pour l'entreprise**. Le travail est alors inutile.
- **Le présentéisme en raison de tensions familiales** : le salarié préfère alors venir au travail plutôt que de rester chez lui.

A ensuite été notée une distinction entre le présentéisme **forcé** (lors d'une baisse d'activité dans l'entreprise, à la place du chômage technique, partiel) et le présentéisme **choisi**. Il y a en effet le cas des personnes rencontrant des difficultés personnelles mais qui préfèrent travailler que rester chez elles : accord entre salarié et entreprise pour une période où la charge de travail sera moins importante, elle s'en remettra alors plus vite et reviendra à sa productivité normale en peu de temps. Le présentéisme choisi semble cependant moins préoccupant que le présentéisme subi sur le long terme.

Le type de présentéisme dépendra également du **contexte de l'entreprise**. Par exemple, dans le secteur hospitalier où l'esprit de loyauté est fort, cela devient un devoir d'être présent pour les patients, pour l'équipe. C'est le cas également lorsque l'on travaille en binôme, on va venir travailler pour ne pas laisser une charge importante de travail à l'autre.

Il a été également noté que l'absentéisme augmente lorsque l'on possède des compensations financières avantageuses (ex : pas de jours de carence si absence maladie...)

Le présentéisme : révélateur de problématiques RH

Une table a pu noter que le sujet soulève **beaucoup d'interrogations et de liens potentiels avec les RH** :

- L'**engagement** : quelle limite entre l'engagement et le présentéisme ?
- L'**organisation du travail** ou au contraire, la **désorganisation du travail**, qui pourrait entraîner du présentéisme
- Les différences entre **générations** qui ne donnent pas le même sens au travail et qui mettent en lumière un rapport différent aux outils digitaux. La distraction est perçue différemment selon les générations. Mais est-ce seulement une question d'éducation ?
- Les **nouvelles formes d'emploi** comme le télétravail. C'est peut-être une solution mais cela pose également d'autres questions autour du droit à la déconnexion, du contrôle par l'employeur, du management intrusif etc.
- La **culture d'entreprise** et la **captation des signaux faibles**
- La **gestion des réunions** qui peut être un indicateur du présentéisme (exemple : réunion de 3h non terminée à l'heure de fin prévue...)
- Le **temps de travail** : les cadres et les salariés autonomes sont plus concernés car souvent en forfait
- Problématique liée à l'élargissement des **inégalités Hommes / Femmes**.

Présentéisme : un réel coût pour l'entreprise

Nombreux coûts liés au présentéisme ont pu être pointés du doigt :

- La **baisse de la productivité**
- Creuser les **inégalités hommes/femmes** (système de promotion basé là-dessus, mauvais calcul de la performance, les hommes restent plus de temps en moyenne)
- Augmentation du nombre de **conflits interpersonnels**
- Augmentation du **risque d'erreur**
- **Baisse du bien-être** au travail : stress, climat social, etc.
- Risques **d'accidents de trajets, accidents de travail**
- Influence la **marque employeur**

Ce coût du présentéisme est si élevé qu'il représente 6 à 9% de la masse salariale, soit 2 fois plus élevé que le coût de l'absentéisme.

Solutions et pistes de réflexion/d'amélioration :

Après avoir fait un état des lieux du présentisme en entreprise, les trois tables ont fait surgir différentes solutions pour y faire face.

Pour que la solution soit adaptée et efficace, il faut d'abord savoir dans quel type de présentisme l'entreprise se trouve. Voici les différentes pistes de solutions évoquées :

- Mesurer la charge de travail (déceler le surinvestissement du collaborateur) et savoir bien la répartir
- Fournir un travail qui a un véritable intérêt
- Importance de la formation : par exemple, apprendre à gérer les priorités pour éviter d'avoir la sensation d'être submergé
- Responsabiliser le salarié à ce sujet
- Communiquer
- Aborder le sujet en groupe de travail afin de s'interroger sur l'organisation du travail et le sens de son propre travail
- Passer par une relation de confiance plus que par du contrôle
- Utiliser le télétravail ? Il permet d'être plus dans la productivité que dans la gestion du temps
- Faut-il en revenir à être payé à la tâche et non à l'heure pour motiver les salariés à être plus productif ? Cela paraît délicat de revenir en arrière.

Au travers des échanges, ont été distingué 3 rôles essentiels :

Rôle du manager

L'importance du rôle du **manager** a été mis en évidence. C'est en effet un acteur primordial pour faire pour faire changer les cultures et accompagner les collaborateurs.

Le management est la clé pour faire évoluer ce phénomène or pour certains managers, l'absence d'absentéisme combiné au fait que des équipes restent très tard sont des équipes qui s'investissent beaucoup, qui en veulent et cela signifie que tout va bien.

Il doit donc faire preuve de bienveillance :

- C'est à lui de savoir l'identifier, en observant les collaborateurs, en notant les changements de comportement et en détectant les signaux faibles
- Il doit savoir communiquer avec ses équipes sur ce qu'il attend vraiment d'eux
- Il est important qu'il noue une relation de confiance
- La question de son exemplarité est importante
- Il doit réaliser que le présentisme peut être un effet pervers de certains indicateurs de productivité
- Il doit également être conscient des effets pervers des primes et des systèmes de rémunération

Rôle de l'organisation du travail

Le présentisme peut venir d'une **mauvaise organisation**, entraînant une non atteinte des objectifs en fin de journée et donc le fait que les personnes restent plus tard pour terminer les tâches. Cela peut également être lié à une perte de sens, une mauvaise définition de la tâche et des objectifs et une volonté de faire plein de choses à la fois.

Ont donc été relevés des points importants pour lutter contre le présentisme :

- ➔ Nécessité de savoir prioriser : urgent VS important
- ➔ Une question a été soulevée : est-ce que le travail en mode projet entraîne une perte de sens accrue par rapport à la fonction et aux tâches initiales ?

Rôle de la culture d'entreprise

La **culture d'entreprise** est revenue dans tous les débats. Il a été mis en exergue son rôle prépondérant. C'est un des premiers chantiers pour diminuer le présentisme. Cela nécessite plusieurs actions importantes :

- Casser les éléments bloquants de la culture, notamment pour pouvoir mettre en place un contexte favorable aux autres changements
- Laisser de l'autonomie, responsabiliser les salariés et n'instaurer des règles que si cela est vraiment nécessaire, pour contrer les comportements déviants
- Mettre en place des modes de travail plus efficaces et sains et plus respectueux des besoins des femmes et des hommes
- Instaurer une bonne communication entre les managers et les équipes
- Donner l'exemple, aussi bien au niveau du top management, que des managers, dans l'organisation des réunions mais aussi dans l'organisation du travail...

QUIZ

RAPHAEL LHULLIER ET MARIE LE MER

Question 1 : Quel est le pourcentage d'échec d'embauche qui a pout cause l'inadéquation entre le candidat et les valeurs de l'entreprise ?

Le pourcentage d'échec est de 36% (source : zgroupe). La culture d'entreprise permet pour le salarié de vérifier la culture d'une entreprise avant de postuler et savoir si elle lui correspond. Ceci nécessite donc de la communication RH et que les valeurs affichées reflètent la réalité. Pour l'entreprise, il s'agit de limiter les erreurs de casting, de s'assurer que le futur salarié comprenne les enjeux de l'entreprise, de créer du collectif, d'être plus efficace ou encore de limiter les conflits.

Question 2 : Quels est le pourcentage d'actifs somnolant durant la journée de travail ?

Le pourcentage atteint les 25% (d'après une enquête de l'Institut de veille sanitaire et opinionway). Il faut savoir que, selon une étude de la NASA, une sieste de 20 minutes permet d'augmenter la créativité et la productivité de 35%. De plus, 32% des actifs font au moins une sieste par semaine à cause de la fatigue accumulée. La durée de celle-ci est en moyenne de 47 minutes par semaine. Ce temps de repos est réalisé la plupart du temps dans les transports en commun voire au bureau si les infrastructures le permettent.

Question 3 : Combien de temps passe un salarié en réunion sur une année (non cadre) en semaine ?

Lorsqu'il s'agit des salariés non cadres, le temps accordé aux réunions peut aller jusqu'à 3 semaines par an (selon OpnionWay). Ce chiffre est multiplié par deux pour les cadres. 18% des salariés déplorent qu'il n'y ait pas d'« ordre du jour » ou « d'objectif clairement défini ». 26% ne voient pas la nécessité de leur présence à ces réunions, cependant 75% de ces répondants déclarent ne pas avoir la possibilité de décliner l'invitation. Il est intéressant de voir également que plus de 40% des personnes passent leur réunion sur leur téléphone. Enfin, on remarque que le temps de prise de décision est décrit comme de plus en plus long par les salariés (28%).

Question 4 : Quel est le pourcentage d'actifs en situation d'hyperstress au travail ?

25% des salariés se retrouvent dans cette situation, en sachant que les femmes y sont plus touchées que les hommes (*selon une enquête de l'observatoire stimulus*). Les cadres et les non-cadres sont également concernés, il semblerait également que le taux d'hyperstress augmente légèrement avec l'âge. Les sources de stress au travail sont multiples : il peut venir d'exigences liées au travail comme de changements, en passant par un manque d'autonomie et de reconnaissance.

PROCHAINES DATES

DERNIER CAFÉ RH

Vous pouvez dès à présent noter la date du prochain et dernier Café RH dans vos agendas... Il se déroulera le 22 mars 2018. Nous vous y attendons nombreux !

Les quatre questions du quiz représentent les thèmes que nous souhaitons aborder avec vous mais grâce à votre participation à nos questionnaires à chaque café, nous récoltons aussi de nouvelles idées de thème... Nous vous tiendrons donc informés du thème du prochain Café RH par mail et par les réseaux sociaux.

Merci à tous les participants et à tous nos partenaires pour leur soutien.



JOURNÉE RESSOURCES PLUS

D'ici au prochain café, aura lieu notre habituelle journée Ressources Plus le 16 mars 2018, au Pôle Numérique de Beaulieu, à partir de 13h30 :

Recruteurs VS Candidats : Vers une redistribution des cartes ?

Le nombre de participants est restreint, inscrivez-vous dès maintenant !

→ <http://bit.ly/2DJLitL>



NOS LIENS - SOURCES

<http://www.stimulus-conseil.com/wp-content/uploads/2017/11/Observatoire-Stress-novembre-2017.pdf>

<https://zgroupe.org/2015/04/02/la-culture-est-indispensable-pour-recruter-et-motiver-les-talents>

<http://blog.neocamino.com/quest-ce-quune-culture-dentreprise/>

https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/les-salaries-francais-victimes-de-reunionite-aigue_1914984.html

<http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/06/06/97002-20170606FILWWW00017-travail-la-reunionite-aigue-epinglee.php>

<https://www.youtube.com/watch?v=P9ksSWJfPVg>

