

ABSENTÉISME



Objectifs immédiats : la vision à court terme du Directeur des Ressources Humaines

La gestion quotidienne du personnel est un enjeu à très court terme. Le DRH doit être capable, à n'importe quel moment, de gérer les objectifs immédiats que sont la rémunération, la masse salariale, ou de fournir des tableaux sur l'âge moyen des collaborateurs, la parité ou la diversité dans l'entreprise.. Il doit également analyser ses données pour piloter l'absentéisme. En bref, d'établir une cartographie des collaborateurs à un instant T.

Une fois ces bases acquises et maîtrisées, il convient de gagner du temps sur l'exécution et de développer une vision à moyen terme, afin de pouvoir non seulement répondre aux demandes, mais également d'être en mesure de les anticiper.

Mais comment aller plus loin et avoir une vision à long terme, complète, du capital humain de l'entreprise ?

Vision à long terme : participer à la transformation de l'entreprise

Connaître ses collaborateurs et anticiper les besoins de demain, c'est aussi se préparer à accompagner la stratégie à long terme de l'entreprise. Grâce à la cartographie des compétences, il est possible d'avoir une vision globale des ressources et talents déjà disponibles en interne, et de ceux qu'il faudra trouver et attirer, base indispensable au travail qui va suivre. Investir dans le capital humain sur du long terme et savoir le piloter, c'est ainsi devenir un vrai interlocuteur et Business Partner, avec un vrai rôle à jouer dans la transformation de l'entreprise sur quelques années. Une transformation de l'entreprise qui place, aujourd'hui plus que jamais, le bien-être de ses salariés au cœur de ses objectifs.

Le bien-être au travail : une question commune à tous

Le bien-être au travail est, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), «un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail.»

Le **pilotage de l'absentéisme** participe, entre autres, à évaluer ce bien-être dans l'environnement professionnel, devenu un élément incontournable de la performance.

Mais comment définir les indicateurs de pilotage du capital humain, vous permettant de partager votre vision de manière objective et indispensable à l'évolution de l'entreprise ?

Si vous souhaitez piloter l'absentéisme de votre société, il sera essentiel, dans un premier temps, de choisir les indicateurs qui vous sembleront pertinents.

Ces derniers peuvent être :

- L'ancienneté,
- La nature du contrat,
- La durée de l'absence,
- Les heures supplémentaires
- Ou bien d'autres...

Choisissez entre 5 et 10 indicateurs pertinents pour permettre une analyse facile et lisible par tous. Il sera utile de recenser les données et les sources à indiquer afin d'aboutir à la construction et mise en forme de votre tableau de bord. Pour optimiser la lecture de vos résultats il est nécessaire de réfléchir à l'ergonomie de vos tableaux, histogrammes, jauges, courbes etc. à vous de choisir. Aussi, chaque tableau conçu doit être à destination d'un interlocuteur (à chaque utilisateur son tableau, à chaque tableau son objectif).

C'est ainsi que depuis votre tableur Excel® ou un portail web, vous construisez et gérez simplement vos tableaux de bord en vous connectant directement à vos données opérationnelles. Finies la ressaisie et les sources d'erreurs

potentielles, vous travaillez avec des données fiables et sécurisées, pour prendre en temps réel les décisions nécessaires au développement de votre stratégie RH.

Modulable et utilisable par tout type de profil (DRH, manager, salarié...), votre analyse vous permettra d'obtenir une vision globale et ordonnée de tous vos indicateurs et données de gestion.

Le besoin lié à l'analyse de l'absentéisme

Mais pourquoi l'analyse de l'absentéisme? Cela vous parle sûrement : consciente de son coût et de l'impact sur la productivité, la Direction Générale souhaite disposer d'un indicateur d'absentéisme, permettant d'analyser l'absentéisme au travail.

Les objectifs sont de :

- Cartographier l'évolution de l'absentéisme par Business Unit
- Formuler les demandes d'informations complémentaires vers la DRH et le management

Le contexte métier de l'analyse de l'absentéisme

L'indicateur RH pertinent de l'analyse de l'absentéisme est "l'absentéisme moyen", c'est-à-dire le nombre de jours d'absence rapporté à l'effectif moyen, en prenant en compte toute absence en dehors des droits aux congés payés, RTT et congés imposés par l'entreprise.

Le niveau et l'évolution de l'absentéisme moyen renseignent sur l'état du climat social et du bien-être au travail, bref nous permettent d'obtenir un début d'analyse de l'absentéisme.

La difficulté principale de l'analyse est de déterminer si l'absentéisme au travail à un moment donné relève de causes conjoncturelles (épidémie entraînant de nombreuses absences de courtes durées, maladie longue durée) ou organisationnelles.

Une bonne compréhension du phénomène nécessite la prise en compte des éléments suivants :

- La Business Unit, l'analyse de l'absentéisme est différente selon la nature du travail et la taille de l'équipe.
- Une correction des effets de saisonnalité en analysant des périodes glissantes (exemple : épidémies, insolation...).
- La durée de l'absence.
- L'ancienneté dans l'entreprise.
- La catégorie d'emploi (cadre / non cadre).
- L'âge des salariés absents, qui influence généralement la durée des absences mais pas leur fréquence.

Deux outils d'analyse de l'absentéisme doivent être mis à disposition :

- Un tableau de bord général à destination de la direction, comprenant des indicateurs RH pertinents et permettant d'analyser rapidement la tendance.
- Un rapport à destination des managers, qui pourront alors comprendre les causes de l'absentéisme et apporter les éclairages nécessaires à la direction.

Un outil d'analyse de l'absentéisme

Consolidation et fiabilisation des indicateurs RH d'absentéisme

Les traitements de récupération et de valorisation de données de paie et d'organisation sous forme d'indicateurs RH pertinents doivent être automatisés.

Direction et management doivent partager leur référentiel d'indicateurs RH ainsi que leurs constats et analyses : aussi une base de données RH et d'un référentiel commun d'indicateurs sont indispensables.

Un outil qui présente des indicateurs RH unifiés ainsi que des axes d'analyse (absentéisme, rémunération, temps, carrière...) sera donc pertinent . Le recours aux calculs manuels est à éviter. L'outil d'analyse de l'absentéisme doit assurer l'homogénéité de l'information et de sa compréhension dans la société.

Un outil de reporting unique et flexible sur l'analyse de l'absentéisme

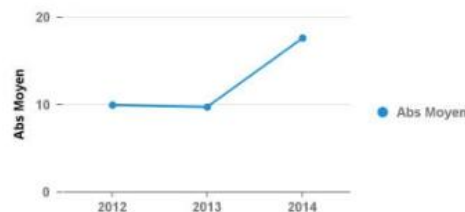
Une solution d'analyse de l'absentéisme permet :

- Une visualisation rapide des tendances à l'attention de la direction
- Une synthèse multi-critères pour les managers
- La création de rapports à la volée pour une analyse plus approfondie de l'absentéisme

Le Tableau de bord d'analyse de l'absentéisme de la direction

Pilotage RH

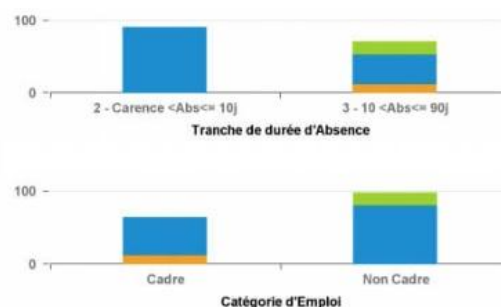
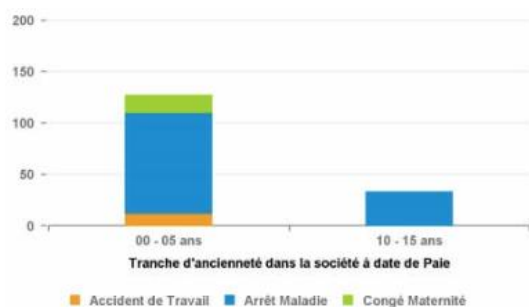
Comptabilité



Absentéisme - TDB par service

Année	2012	2013	2014
Nb Jours Abs	84	87	160
Effectif Moyen	8,42	8,92	9,08
Abs Moyen	9,96	9,72	17,63

Détails de l'année 2014



Les trois éléments disponibles dans ce tableau de bord exposent clairement les tendances, qui sont dans le cas présent :

- L'absentéisme a fortement augmenté entre l'année précédente et l'année en cours.
- Cette augmentation a touché plus particulièrement les nouveaux entrants.
- Le département Comptabilité est le premier concerné.

En un coup d'œil, votre DG ou votre DRH comprend ce qui se passe et peut mettre en place un plan d'actions correctif et des mesures curatives!

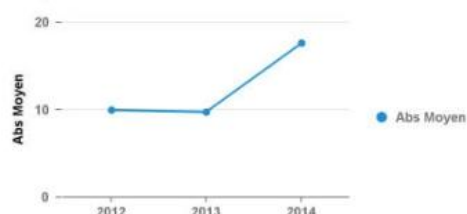
Le tableau de bord de l'analyse de l'absentéisme du manager

Les managers accèdent au tableau de bord de l'analyse de l'absentéisme pour son propre périmètre (données sécurisées), ils perçoivent ainsi le positionnement de leur Business Unit au sein de l'organisation.

Un autre tableau de bord d'analyse leur permet de comprendre plus profondément les causes et de déterminer les indicateurs de l'absentéisme au sein de leur entité managériale.

Pilotage RH

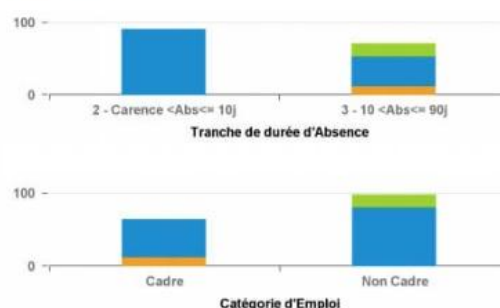
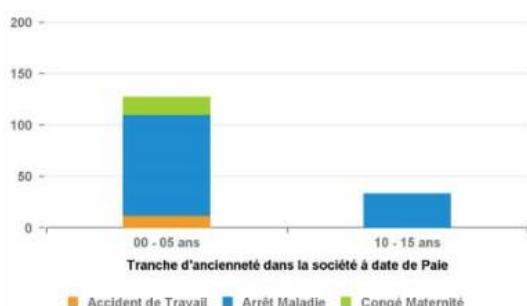
Comptabilité



Absentéisme - TDB par service

Année	2012	2013	2014
Nb Jours Abs	84	87	160
Effectif Moyen	8,42	8,92	9,08
Abs Moyen	9,96	9,72	17,63

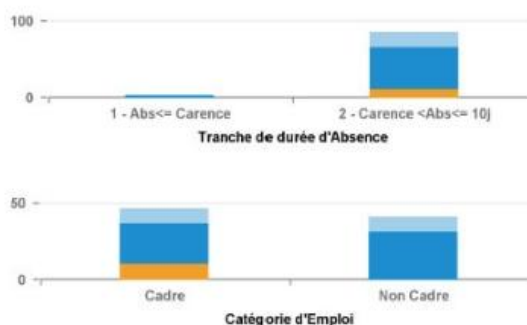
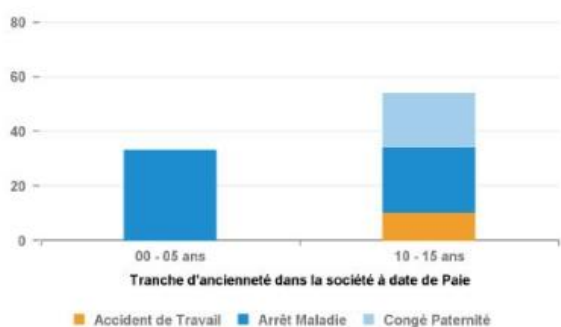
Détails de l'année 2014



En plus des éléments de tendance, le manager accède directement à la nature des absences et leur répartition par durée d'absence.

Grâce à la flexibilité de l'outil, le manager peut, d'un simple clic, consulter les données de détail par année.

Détails de l'année 2013



PREV SÉCÙ

En comparant ces deux années, le manager constate immédiatement que l'augmentation de l'absentéisme est due quasi entièrement à l'apparition d'arrêts de plus de 10 jours, constitués pour un tiers par des accidents de travail et congés maternité.

Le manager pourra communiquer ces éléments à la direction, et compléter au besoin les analyses via la création de rapports complémentaires. Un plan d'action pour lutter contre l'absentéisme sera mis en œuvre et son efficacité sur l'année suivante sera mesurée sur le tableau de bord de pilotage de l'absentéisme produit.

