

IMPACT

Périodique d'information trimestriel - ARACT Nord-Pas de Calais



Et si l'absentéisme dans les centres de relations clients n'était pas une fatalité ?

Turnover et absentéisme sont très fréquents dans les centres de relations clients à distance.

L'activité et les conditions de travail y sont souvent perçues comme difficiles : travail parcellisé, impératifs de quantité et exigences de qualité difficilement conciliables, prescription forte face à une réalité complexe et imprévue etc. Pourtant, des solutions d'amélioration existent et peuvent être initiées dans le cadre d'une démarche de prévention.

Caractériser et identifier les formes d'absentéisme pour mettre en place un plan d'actions

Une étude réalisée par la CARSAT Nord-Picardie sur l'absentéisme dans 10 centres d'appels a montré que ces structures sont deux fois plus touchées que d'autres secteurs d'activité par le phénomène de l'absentéisme.

C'est pourquoi, CLIADIS, club d'entreprises de la relation client à distance a proposé à des entreprises volontaires avec l'aide de l'ARACT et de la Cité des Entreprises de mener une **investigation** au sein de quelques centres de relation client pour mieux en **cerner l'origine et les solutions possibles**.

La démarche poursuivait un triple objectif :

- **caractériser l'absentéisme** des entreprises pour mieux appréhender le phénomène et faire des hypothèses sur les formes d'absences (usure professionnelle, retrait, désengagement dans le travail, difficultés d'intégration,...)
- **identifier**, auprès d'un échantillon de salariés et d'encadrants, **les principaux facteurs d'absentéisme et leurs combinaisons**, qui produisent de la défection,
- proposer **des pistes d'actions**.

Dans un premier temps des **informations quantitatives RH** des 6 entreprises volontaires ont été recueillies et analysées pour croiser des données d'absences et des données de population (caractéristiques d'âge, de sexe, d'ancienneté, etc.)

Dans un second temps, **une enquête qualitative** a été menée par entretien individuel avec un échantillon de salariés (conseillers et superviseurs) pour identifier ce qui dans le travail et son organisation est générateur d'absence et au contraire ce qui permet de ne pas s'arrêter.

Permettre aux entreprises de se situer les unes par rapport aux autres

Au niveau global, on constate que **le taux d'absentéisme est extrêmement hétérogène** d'une entreprise à l'autre. Sur les 6 entreprises étudiées, il varie entre 2,5 et 12% si l'on ne prend en compte que les absences liées aux maladies ou AT/MP, et entre 3 et 16% si l'on tient compte des absences injustifiées ou autorisées (du type événements spéciaux).

L'évolution du taux varie également d'une entreprise à l'autre sur la période 2010 - 2012, certaines entreprises enregistrent une baisse et d'autres une hausse.

L'analyse des données statistiques par entreprises a montré que les pics d'absentéisme pouvaient être corrélés à divers éléments : pics d'appels, certaines activités, à certaines périodes de l'année, certaines tranches d'âges.

Analyser les causes de l'absentéisme et repérer les bonnes pratiques

L'enquête de terrain a contribué à **éclairer les formes d'absentéisme** ainsi que les facteurs « aggravants » ou « modulateurs ».

Trois principales formes d'absentéisme ont été observées :

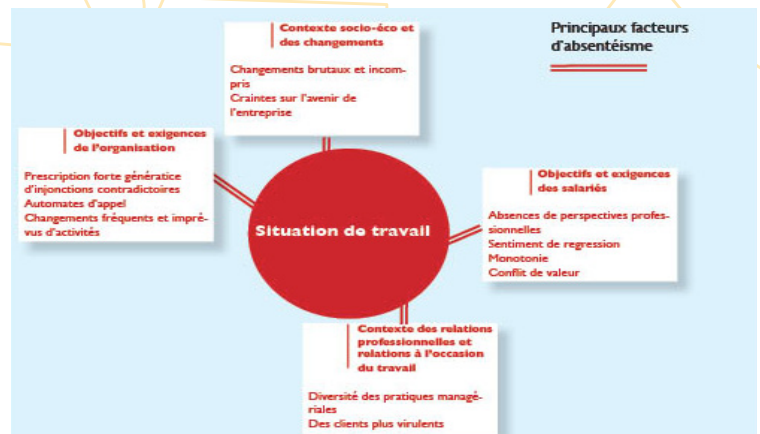
- **le retrait**, à cause d'une démotivation ou du stress ressenti par les conseillers
- **l'usure** et la lassitude du fait de la répétitivité du travail et des objectifs qui se renouvellent chaque mois,
- des **difficultés de conciliation des temps personnels et professionnels** du fait d'un rythme de travail variable et d'horaires atypiques de travail.

Plusieurs facteurs spécifiques à ce secteur à l'origine de ces formes d'absences sont pointés :

- les changements brutaux et incompris qui impactent les métiers et

les organisations du travail, « on a deviné tout seul pourquoi on avait changé l'organisation, on ne nous a pas expliqué »

- la prescription forte génératrice d'injonctions contradictoires, « la trame d'appels est rallongée tout en maintenant les objectifs et les temps d'appels à respecter »
- les **automates d'appels**, « parfois on a besoin de se mettre en retrait, on répète toujours la même chose, des fois on n'est plus concentré »
- les **changements fréquents et imprévus d'activités**,
- les appels de clients mécontents ou le public très en difficulté pour l'activité de recouvrement, « se faire raccrocher au nez toute la journée c'est dur »
- la **pression managériale** sur les objectifs,
- l'absence de perspectives professionnelles, « on m'a fait comprendre que je ne pourrais pas évoluer »
- le sentiment de régression et/ou d'appauvrissement à la mise en place de nouvelles organisations du travail,
- la **monotonie et les conflits de valeurs**. « c'est intéressant au début, mais après c'est la routine » « les exigences et les pratiques de certains donneurs d'ordres sont en contradiction avec mes valeurs »



A l'inverse, **des éléments sont apparus comme favorisant l'engagement dans le travail et limitant certaines formes d'absences** :

- la transparence et le sens donné aux changements proposés,
- l'autonomie dans la gestion des appels et de l'organisation du temps de travail (pause, horaires de travail), « On travaille en confiance on est des adultes, pour les pauses on s'auto gère »
- la variété des activités et des procédés, « La polyvalence, c'est gratifiant »

et c'est intéressant pour sortir de la routine et voir d'autres choses»

- la satisfaction client, le soutien et l'écoute de la hiérarchie, « Notre manager, il nous motive bien, nous accompagne et nous aide à trouver des solutions».

- l'entraide entre collègues, « je suis contente de venir travailler et retrouver mes collègues»

- la prise en compte des aspirations personnelles, la formation, l'association des salariés dans l'élaboration des procédures

Le recours à la polyvalence privilégié dans les entreprises pour faire face à la saisonnalité de l'activité est vécu positivement car il introduit de la variété dans le travail mais lorsqu'il est insuffisamment accompagné et organisé il génère du stress, du désintérêt et une perte de sens du travail.

Favoriser la réflexion commune et les échanges

Ce travail a mis en exergue les pistes d'actions à creuser ou à mettre en œuvre, tant pour le club que pour chaque entreprise.

L'enquête a fait émerger l'importance du management de proximité dans les centres de contacts clients.

Les entreprises retirent un enrichissement et des points de repères suites aux échanges et à l'analyse. Un temps qui aura permis à certaines entreprises de se situer par rapport aux autres, de relativiser l'ampleur du phénomène pour certaines et se rassurer, et aussi se conforter dans les pistes d'actions engagées ou pressenties.

Des entreprises évoquent un effet accélérateur de leur démarche en interne car aidant à structurer la réflexion et à mieux définir ce qu'on entend par absentéisme.

Ce fut aussi pour certaines entreprises, l'occasion de repérer leurs problématiques à traiter et de mettre en place des actions dans divers domaines : communication, planification, formalisation et accompagnement des parcours professionnels, amélioration des outils de travail et management.

Partenariat

Pascale JEAN

Chargée de mission « Emploi Formation »
La Cité des Entreprises

Comment avez-vous mis en place votre collaboration avec l'Aract ?

Chargée de mission pour la Cité des Entreprises, j'accompagne des projets sur le champ de l'emploi et de la formation en réponse aux besoins des entreprises.

J'ai accompagné Cliadis, club d'entreprises de la relation client à distance qui souhaitait aborder la question de l'absentéisme et trouver des solutions pour maîtriser cet absentéisme.

L'Aract, qui avait déjà accompagné une fédération professionnelle sur ce thème, est un partenaire qui pouvait m'apporter son expertise et une façon spécifique d'appréhender cette problématique. Cette action a vraiment été menée en étroite collaboration avec l'Aract. Nous avons travaillé ensemble à la préparation, des réunions, la collecte des informations auprès des entreprises, les interviews que nous avons réalisées ensemble ainsi que les analyses et restitutions faites aux entreprises collectivement et individuellement.

Que vous a apporté cette collaboration ?

Ce que j'en retiens avant tout c'est l'importance du travail de caractérisation sur les indicateurs de l'absentéisme : il faut savoir de quoi on parle avant de se lancer dans un plan d'action.

Le travail sur les indicateurs donne une approche beaucoup plus fine de l'absentéisme et permet d'orienter les actions à conduire. Les interviews de collaborateurs sont une matière riche et essentielle pour identifier ce qui, dans les situations de travail au quotidien, peut générer de la motivation et de l'implication ou à l'inverse du désengagement et de l'absentéisme

Chaque contexte de travail est différent donc chaque solution est différente.

Si toutes les contraintes du travail ne peuvent être supprimées, cette étude a confirmé l'importance des facteurs de ressources pour permettre aux salariés de faire face.

La combinaison entre une analyse des contextes de travail de chaque entreprise permettant d'identifier des leviers d'actions spécifiques et la partie collective de partage, et d'échanges de bonnes pratiques et d'expérience est vraiment très enrichissante.

La suite c'est de poursuivre le travail avec les entreprises sur les leviers d'action en continuant à échanger les bonnes pratiques.

Point de vue



Nicolas DESAINT - Gérant de Polycontacts

Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

Nous réalisons de la réception d'appels pour tout type d'entreprise et de structure, petit ou grand volume, de la hotline à la vente à distance et y compris de la permanence téléphonique pour de petites entreprises et des professions libérales (médecins, avocats,...) qui ont besoin d'un accueil téléphonique avec une amplitude horaire assez large.

Nous proposons également de l'émissions d'appels en BtoB, et en BtoC mais uniquement pour des ventes additionnelles auprès de clients actifs (des abonnés), ainsi qu'une plateforme SMS et de l'automate d'appel ; ce sont des messages enregistrés et diffusés automatiquement à un très grand nombre de clients (par exemple pour un retrait de produit). Nous conseillons et proposons également de la formation sur la relation client.

Le travail n'est pas facile à cause des horaires et leurs modulations. La multiplicité de nos activités permet d'éviter la répétition de tâches qui peuvent rendre le travail ennuyeux pour les collaborateurs. L'effectif de l'entreprise est de 35 salariés environ, qui peut aller jusque 50 selon les périodes et le travail donné.

Notre amplitude horaire hebdomadaire est de 84 heures, du lundi au samedi de 7 heures à 21 heures.

Pourquoi avoir participé à cette étude sur l'absentéisme ?

Le taux d'absentéisme dans mon entreprise n'est pas très élevé mais j'ai souhaité participer pour échanger en confiance avec des professionnels de mon secteur sur un sujet que nous n'abordons pas habituellement. Lors de la première réunion, tous les participants sont venus avec des données chiffrées quantitatives et qualitatives, que nous avons mis en commun et discuté. On essaie d'en tirer des conclusions sur ce qui fonctionne ou pas

Cela permet de lever des doutes sur le taux d'absentéisme, de se positionner les uns par rapport aux autres, mettre en évidence des phénomènes communs dans plusieurs entreprises et combattre les idées reçues. De l'analyse brute des données, nous avons détecté plusieurs choses : il y a plus d'absentéisme quand il y a moins d'activité, ce ne sont pas les plus âgés qui sont les plus absents et l'absentéisme varie en fonction du type de contrat.

Les entretiens qualitatifs auprès d'un échantillon représentatif de l'effectif de l'entreprise sont très intéressants. Ils permettent de savoir pourquoi les gens s'absentent ou pourquoi ils viennent travailler.

Qu'avez-vous mis en place depuis cette étude ?

J'ai valorisé le rôle de mes 3 responsables d'équipe/ superviseurs. Souvent, ils sont concernés et impliqués dans l'absentéisme de leurs équipes. Ce ne sont pas des messages faciles à faire passer mais qui permettent de leur faire ouvrir les yeux.

Plusieurs actions ont été mises en place :

- toute la planification est faite à la main et les plannings de travail sont faits pour arranger au maximum les collaborateurs. Pour cela, il faut s'intéresser un peu à leur vie, sans pour autant rentrer dans leur vie privée. On peut leur demander ce qui les arrange.

- nous avons mis en place l'entretien de retour, effectué par le superviseur au-delà de deux jours d'absence d'un salarié,

- des outils qui simplifient le travail sans valeur ajoutée du collaborateur ont été améliorés pour leur faire gagner du temps,

- une formation sur la gestion des appels difficiles a été mise en place.

Des efforts ont été faits pour mieux communiquer au sein de l'équipe. Désormais les superviseurs font preuve d'anticipation notamment en ce qui concerne les nouveaux prescripteurs et veillent à la transmission des informations en privilégiant l'oral.

J'ai tenté la mise en place d'une prime de ponctualité, mais elle n'a pas eu d'impact sur les salariés. Je teste maintenant un challenge sur l'assiduité et la ponctualité qui est fonction du taux de présence.

Avez-vous constaté des améliorations visibles ?

J'ai mis en place un suivi régulier du taux d'absentéisme mois par mois. Il y a du mieux mais il y aura toujours un absentéisme résiduel. J'aimerais surtout qu'au niveau de notre groupe d'entreprises on se dote d'un référentiel qui soit commun pour tous : par exemple les congés maternités ne seraient pas pris en compte comme une période d'absentéisme.

à lire



«Présentisme : une autre face de l'épuisement professionnel»

Travail et Changement - N°354 - Mars/Avril 2014 - Téléchargement sur www.anact.fr

Dépasser ses horaires en permanence, travailler le soir et le week-end, ne pas prendre ses congés, venir au travail même malade... autant de signes du présentisme. La présence excessive au travail est un symptôme de dysfonctionnements qu'il faut apprendre à décrypter.

«Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence»

-Thierry Rousseau - Ouvrage payant à commander sur le site de l'ANACT : www.anact.fr

Pourquoi les salariés viennent-ils au travail ? Pourquoi s'absentent-ils... s'agit-il d'un choix ou d'une impossibilité de faire autrement ? Si oui, qu'est-ce qui motive ceux-ci ? Thierry Rousseau est convaincu que les réponses passent par l'analyse de l'environnement et des conditions de travail dans lesquelles évoluent les salariés. A ses yeux, c'est même le levier le plus déterminant, avec les conditions d'organisation et de gestion de l'entreprise.

Fort de cette approche novatrice, son essai nous entraîne vers un nouveau modèle d'analyse de l'absentéisme. Pour cela, il s'appuie sur un tour d'horizon critique et approfondi des différentes définitions et manifestations de l'absentéisme.

repères

«Rapport Verkindt : 33 propositions pour réformer le CHSCT»

Dans un rapport réalisé à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, et présenté le 28 février 2014 au COCT (Conseil d'orientation des conditions de travail), Pierre-Yves Verkindt fait 33 propositions en faveur d'une instance de représentation du personnel dédiée à la santé au travail. Pour faire évoluer le CHSCT, il recommande notamment de recourir à l'élection directe de ses membres, de rendre obligatoire sa consultation sur le Document unique, d'améliorer la formation de ses membres et d'encadrer l'expertise.

Télécharger le rapport sur www.anact.fr

Auto diagnostic «Egalité professionnelle : j'ai fait une analyse chiffrée, et après?»

Pas toujours simple de passer des chiffres à l'action, lorsque l'on souhaite engager une démarche d'égalité professionnelle dans son entreprise. Pour vous y aider, l'Aract Nord-Pas de Calais propose un module d'auto-diagnostic en ligne.

Objectif : mieux repérer les mesures à mettre en place dans votre entreprise pour favoriser l'égalité professionnelle.

Si vous n'avez pas encore réalisé de bilan chiffré, vous trouverez dans la rubrique «Comment démarrer une réflexion?» tous les liens nécessaires pour le réaliser.

Accéder au module d'auto-diagnostic sur www.npdc.aract.fr rubrique «Notre offre de service»

«Save the date : 11ème semaine pour la qualité de vie au travail du 16 au 20 juin 2014»

« L'événement qui interpelle le monde du travail »

Depuis plus de 10 ans, chefs d'entreprise, DRH, consultants, managers, médecins du travail, chargés de prévention, partenaires sociaux, institutionnels... et tous les salariés sont parties prenantes de cette semaine.

Au programme de cette 11ème édition dans le Nord-Pas de Calais, l'Aract vous propose 4 rendez vous : 3 Rencontres Expertes, 1 Pass Conseil et des entreprises qui se lancent dans l'opération «Vis mon Travail».

Connectez vous sur le site www.npdc.aract.fr pour découvrir le programme

à suivre

Congrès Santé Travail 2014 à Lille du 3 au 6 juin 2014

Cette manifestation nationale et scientifique réunit près de 3000 participants, professionnels de la santé au travail, et chercheurs, autour de thèmes précis et choisis. Fil Rouge tout au long du congrès, le sujet transversal « Pénibilité » précisera la place de l'équipe santé travail sous ses différents aspects prévus par le législateur.

Anact et l'Aract Nord-Pas de Calais organisent Jeudi 5 juin à 16h30 un symposium : PENIBILITE-NOUVELLES PERSPECTIVES POUR LA PREVENTION (Accès gratuit pour les non congressistes)

Inscription : www.npdc.aract.fr

à l'étude

Enquête «Le télétravail dans votre entreprise».

Plus de 7 salariés sur 10 déclarent pratiquer le télétravail en 2013 mais si le télétravail gagne du terrain, il n'est pas forcément organisé dans les entreprises. Où en sont les entreprises du Nord-Pas de Calais sur la pratique du télétravail ?

L'Aract Nord-Pas de Calais lance une enquête qui a pour but de faire un point sur l'opinion des entreprises du Nord-Pas de Calais et de déterminer leurs besoins pour les aider à s'engager plus loin.

Merci de répondre au questionnaire ci-joint ou sur internet.

www.npdc.aract.fr

Du côté de l'ARACT...

Un nouveau logo pour l'ARACT Nord-Pas de Calais. L'Aract n'avait pas changé de logo depuis 15 ans. Simple, moderne, ce nouveau logo accompagne l'évolution de l'Aract : le carré bleu renforce l'appartenance au réseau Anact, les 3 barres symbolisent le paritarisme, une traduction de la notion d'équidistance, et une position de médiateur au cœur d'un système. Les couleurs acidulées apportent une touche de modernité. Enfin la signature « Améliorer les conditions de travail » réaffirme le cœur de métier de l'Aract et symbolise l'action.



Directeur de publication : Christian ALLIES
Réalisation : Delphine DURIEUX
Rédaction de ce numéro : Delphine DURIEUX - Cindy LEMETTRE
ARACT - 197, rue Nationale - 59000 Lille
www.npdc.aract.fr - tél. : 03.28.38.03.50
n°ISSN : 1621 - 0069
Crédit Photo: ACTICALL
Conception: Caillé associés
tél. : 03.28.36.23.23