

MOTIVATION Haro sur l'"absentéisme mental"

la culture du non-dit et du "chacun pour soi" ne peut être que néfaste.

Pour revitaliser L'entreprise, le cabinet de conseil en organisation United Sense fait la chasse à l'absentéisme mental.

Pays-Bas. Quand un salarié adopte un comportement attentiste, se met à fuir les responsabilités et n'ose plus rien dire de peur de voir ses propos utilisés contre lui, on peut alors parler d'absentéisme mental. Idée marketing ou définition de nouveaux comportements au travail? Le concept a été défini par Hans Visser et Evert Sluiter, spécialistes du conseil en organisation et fondateurs de la société United Sense. «L'absentéisme mental n'est pas seulement un manque de motivation, précise Hans Visser. Il s'agit d'une tendance à ne plus s'impliquer dans l'entreprise, à ne plus voir l'intérêt collectif mais, au contraire, à ne penser qu'à sa propre situation. »

Frein aux performances

Un tel repli sur soi, pour peu qu'il soit largement répandu parmi le personnel, peut avoir de graves conséquences pour l'entreprise. En effet, c'est un facteur de stress qui favorise la maladie et renforce l'absentéisme "physique". Mais il freine également les performances de l'entreprise, ce qui peut finir par coûter cher. Ainsi, selon le secteur d'activité, la somme gaspillée représenterait de 20% à 80% de la masse salariale. C'est, du moins, ce qu'affirme United Sense, qui a réussi à quantifier le phénomène grâce à un outil informatique développé à cette fin.

Dans le traitement de l'absentéisme mental, cet instrument vient en complément d'entretiens individuels approfondis, menés à tous les niveaux de la hiérarchie. C'est seulement par ce biais que l'on peut repérer les facteurs qui mènent à l'absentéisme mental, par exemple à la suite d'une réorganisation ou de mesures d'économie appliquées sans discernement.

Les "revitaliseurs"

A partir de ces données, United Sense propose des solutions pour "revitaliser" l'entreprise. Le cabinet de conseil est ainsi intervenue dans une société de 25 personnes spécialisée dans la révision de moteurs. Après enquête, il est apparu qu'un véritable fossé s'était creusé entre le directeur et les salariés, à l'origine de beaucoup d'incompréhension et de frustration de part et d'autre, mais aussi d'une baisse de la production. «Du temps du directeur précédent, on faisait deux à trois fois plus de moteurs par semaine», constatait l'un des mécaniciens. En permettant à chacun de s'exprimer et d'exposer ses griefs, les "revitalisateurs" d'United Sense ont réussi à briser la culture du non-dit qui régnait dans l'entreprise, contribuant par là à restaurer la cohésion et l'esprit d'équipe en l'espace de deux mois.

La méthode en question n'est appliquée que depuis peu, mais, selon ses inventeurs, elle permettrait de réduire de deux tiers l'absentéisme mental. On peut, en tout cas, parler d'un marché porteur, car, en cette période d'incertitude économique, le phénomène ne fait apparemment que s'accroître.

EMMANUELLE TARDIF, À AMSTERDAM