

ABSENTÉISME

Celui qui pense que l'absentéisme est monnaie courante à la police se trompe. À la police fédérale, par exemple, le taux d'absentéisme s'élevait à 5,63 % en 2006, un pourcentage légèrement supérieur aux 4,99 % du secteur privé mais nettement inférieur au taux d'absentéisme d'un grand nombre d'autres organismes publics ! Depuis trois ans, l'absentéisme à la police est en diminution constante. Inforevue a tenté de 'colorer' l'absentéisme, du moins en blanc, noir et gris, et a rendu visite à plusieurs services de police présentant un taux d'absentéisme particulièrement peu élevé.

NI TOUT BLANC NI TOUT NOIR



.....
 Texte Stefan Debroux
 Photos Jos Balcaen et Pablo Tys
 Dessin Patrick Hagelstein

absentéisme

L'absentéisme = hors-jeu!

BRUXELLES – Depuis que le Conseil des ministres a décrété, en 2004, que le taux d'absentéisme au sein de la police – estimé à l'époque à 8% – devait diminuer chaque année d'un pour cent sur une période de deux ans (2005 et 2006), l'évolution de ce taux est suivie de très près. Entre-temps, le Service médical de la police (DSDM) a eu recours au mode de calcul de la société de consultance SD Worx pour mesurer le taux d'absentéisme¹. Dès lors que sur la base de cette méthode, le taux d'absentéisme reste (largement) sous la barre des 8%, l'objectif initial semble ne plus avoir de raison d'être. Toutefois, contenir l'absentéisme ou le maintenir à un faible niveau doit être un objectif

permanent ! Il s'agit en effet d'un baromètre de la santé de l'organisation : les collaborateurs sont-ils satisfaits ? Viennent-ils volontiers au travail ? Sont-ils motivés ?

De prime abord, un taux d'un pour cent sur une base annuelle semble être peu de chose. Expliquer ce chiffre brut est toutefois éclairant. Dans le cadre de leur objectif visant à renforcer la présence policière dans la rue, les autorités ont calculé qu'une diminution d'un pour cent du taux d'absentéisme déboucherait sur un gain de capacité de 285 personnes. Grosso modo, c'est comme si tous les membres d'une zone moyenne étaient cloués au lit.

Bien entendu, l'objectif n'est pas de culpabiliser ou de stigmatiser les collègues malades, d'où la distinction entre l'absentéisme blanc, noir et gris. La littérature montre que l'absentéisme 'blanc' ou légitime constitue environ 25% des absences pour cause de maladie. Cela signifie que la personne malade doit rester au lit ou qu'elle n'est pas en mesure de venir travailler. En cas d'absentéisme 'noir' (environ 5%), les personnes concernées abusent du système pour rester 'saines et sauvées' à la maison. Enfin, il y a la grande zone 'grise' (70%) : l'intéressé est en proie à

...

“LA MOTIVATION EST LA CLÉ”

VOTTEM – Le commissaire Patrick Hagelstein dirige la cellule judiciaire de la police de la route (WPR) de Liège. Depuis un an déjà, le taux d'absentéisme des dix collaborateurs qui composent cette cellule s'élève à... 0% ! Les jours de carence n'ont pas non plus leur place dans ce service. “Les collaborateurs qui sont légèrement malades viennent quand même travailler, et ce, parce que chacun d'entre nous souhaite ne pas perturber le bon fonctionnement de notre service. Les collègues se serrent les coudes.”

Quelle est la clé du succès du commissaire ? “La responsabilité et le respect. J'estime qu'il faut confier à ses collaborateurs des missions avec des responsabilités. Ils ont ainsi conscience qu'ils sont importants pour la bonne exécution de nos missions. Pour un grand nombre d'entre eux, c'est un facteur de motivation.”

“J'explique toujours chaque mission en profondeur, même lorsqu'elle semble évidente. Informer les gens comme il se doit est une marque de respect. Du reste, je n'hésite pas à me rendre sur le terrain aux côtés de mes collaborateurs. Enfin, j'estime qu'en tant que chef, on doit jouer un rôle d'appui et de réconfort. Ma porte est toujours ouverte. Je suis toujours disposé à prêter une oreille attentive.”

Les quelque 1 750 procès-verbaux qui ont déjà été dressés cette année, souvent en matière de drogues (narcotourisme), mais aussi de vols, de détention illégale d'armes, etc., témoignent de la bonne 'santé' des membres de l'équipe de Patrick Hagelstein. “Cette année, nous avons tant de travail que nous n'avons pas encore eu l'occasion d'aller boire un verre ensemble et que nous devons toujours reporter cette petite sortie entre collègues !”



...
la maladie mais est peut-être en état de venir travailler... Cette personne est donc 'lasse de son travail'. Les causes sont diverses : raisons personnelles, détérioration des relations avec des collègues ou des responsables, travail inadapté, mauvaises conditions en matière d'ergonomie...

Prévention de la lassitude liée au travail

Deux personnes souffrent d'un léger rhume. La première personne reste à la maison et la seconde se rend au travail. Qu'est-ce qui est déterminant dans ce cas d'absentéisme 'gris'? Les responsa-

bles et la politique en matière de ressources humaines en général ont un rôle à jouer à cet égard. S'il y a un volet répressif, par exemple l'envoi du médecin contrôleur, l'aspect préventif et les initiatives en matière de bien-être et de motivation des collaborateurs sont nettement plus importants.

Des études ont montré qu'une communication ouverte influençait positivement l'absentéisme. On peut communiquer au sujet de l'absentéisme en organisant des actions de sensibilisation et en faisant en sorte que le chef et le collaborateur ou que les collaborateurs puissent discuter de ce thème.² Du

reste, ce n'est pas un hasard s'il règne une bonne communication interne dans les services comptant un faible taux d'absentéisme auxquels nous avons rendu visite, à savoir la zone de police de Renaix et la cellule judiciaire de la police de la route (WPR) de Liège. ■

⁽¹⁾ Si vous souhaitez obtenir de plus amples informations concernant la méthode de SD Worx visant à mesurer l'absentéisme, vous pouvez consulter l'Infodoc 133 de mars 2007 (sur le site www.hrpol.be).

⁽²⁾ La communication occupe également une place centrale dans le cadre de la formation en matière d'absentéisme, organisée par l'École nationale des officiers (DSEO).



NI ROBOT NI JOUR DE CARENCE

RENAIX – Roland Schiettecatte, le chef de corps de la zone monocommune de Renaix semble lui-même étonné du faible taux d'absentéisme dans sa zone : à peine 2,5% en 2006 sur la base de la méthode SD Worx. "Je suis agréablement surpris. De plus, pour autant que je m'en souviens, aucun membre du personnel n'a pris de jour de carence. Renaix est une petite zone qui ne compte que 60 policiers. Chacun est tout à fait conscient que l'absentéisme a des conséquences qui se font sentir et qu'il augmente la charge de travail des collègues. Déjà que les équipes d'intervention sont parfois débordées de travail... Bien que cela semble paradoxal, cette charge de travail crée précisément un lien. Elle renforce la cohésion. C'est de la collégialité. Il peut toujours arriver qu'une personne doive rester chez elle pour des raisons sociales. Cette absence est alors compensée par les collègues. Toutefois, tout n'est évidemment pas toujours rose. Celui qui serait tenté d'abuser du système peut s'attendre à la visite du médecin contrôleur!"

Le commissaire divisionnaire Schiettecatte souligne qu'une bonne ambiance règne au sein de sa zone. "Je suis favorable à une politique d'ouverture. Les officiers et les autres collaborateurs sont assez proches. Il y a de nombreux contacts informels. Le sport occupe aussi une place importante au sein de notre zone, ce qui explique également, selon moi, le faible taux d'absentéisme. Un certain nombre de collègues organisent régulièrement des activités sportives en dehors des heures de service. C'est du teambuilding en quelque sorte."

Et le chef de corps de conclure : "Je donne aux membres du personnel de ma zone la possibilité de prendre des initiatives et de se spécialiser, dans les limites, évidemment, des nécessités de service et des possibilités dont nous disposons. Un certain nombre d'inspecteurs ont proposé, par exemple, de créer une équipe cycliste. Cette proposition a été concrétisée. Cela pousse les gens à s'impliquer. Je ne voudrais pas que mes collaborateurs aient l'impression d'être des robots."