



■ **Raphaël Cohen**  
Management booster  
et entrepreneur, HEC Genève

# La nouvelle maladie des entreprises s'appelle présentéisme

Le présentéisme est bien pire que l'absentéisme. Et quand on parle de remotiver les équipes, c'est en général qu'il est déjà trop tard. Le succès passe par l'éthique de l'engagement personnel.

**U**n manager débarque à l'improviste et trouve un de ses collaborateurs à son poste de travail en train de jouer à un jeu vidéo. Surpris, il lui demande pourquoi il ne travaille pas. L'autre, pas décontenancé, lui répond en toute simplicité: «Parce que je ne vous ai pas vu venir!»

Cette situation est certainement peu vraisemblable: la démotivation prend généralement une autre forme. Les collaborateurs démotivés ne sont pas suffisamment stupides pour jouer à des jeux vidéo à leur poste de travail. Leur démotivation se manifeste notamment par le «présentéisme».

## Plus sournois

Le présentéisme est la nouvelle maladie des entreprises. Elle remplace habilement l'absentéisme des collaborateurs démotivés. Parce que plus sournois, le présentéisme est beaucoup plus efficace et... contagieux! Il consiste à faire acte de présence sans s'investir. C'est l'approche minimaliste qui consiste à faire juste ce qu'il faut pour ne pas être accusé d'être

un tir-au-flanc. Le présentéisme non seulement plombe le succès, mais il a un coût. Des employés non investis dans leur travail coûtent cher à l'entreprise, ne serait-ce que par la manière désinvolte dont ils traitent les clients et autres partenaires de l'entreprise. Pour le constater et agir en amont, il serait opportun de mesurer le taux de présentéisme. Les DRH accordent de moins en moins d'importance aux taux de rotation et d'absentéisme pour se focaliser sur un indicateur beaucoup plus pertinent: la mesure du niveau d'engagement, vrai facteur de succès. Les taux de rotation, de présentéisme ou d'absentéisme ne sont que la mesure des conséquences d'un problème d'engagement ou de motivation.

Même si les mesures indirectes sont utiles, il est bien évidemment plus pertinent d'en mesurer la cause, à savoir la démotivation ou le manque d'engagement.

## Recette simple

La notion même de «démotivation» sous-entend que les intéressés aient précédemment été motivés. Or

l'analyse des raisons qui conduisent les collaborateurs à perdre leur motivation est très souvent imputable aux personnes dirigeantes.

On devrait conclure que des collaborateurs démotivés expriment, dans la plupart des cas, un constat d'échec pour les cadres. Ceux-ci n'ont apparemment pas fait ce qui était requis pour empêcher cette perte de motivation. Le cadre qui annonce l'existence d'une démotivation et la nécessité de remotiver les troupes admet de facto avoir échoué.

## Responsabilité fondamentale

Mettre en œuvre l'ensemble des conditions nécessaires pour avoir des équipes engagées est pourtant une responsabilité fondamentale des managers. L'engagement des collaborateurs se traduit par une réelle motivation à faire le maximum pour satisfaire les clients, dégager des revenus, améliorer les processus, réduire les coûts, identifier des opportunités, etc.

La recette est simple: qui dit engagement dit avantages

concurrentiels. Et qui dit avantages concurrentiels dit succès! Le succès passe donc bien par des collaborateurs engagés. La question qui se pose à ce stade est de savoir comment motiver les collaborateurs. Il suffit de faire ce qui s'impose pour qu'ils conservent leur niveau de motivation initial. Celui qu'ils avaient lorsqu'ils sont entrés en fonctions... Il est bien évidemment beaucoup plus facile d'entretenir le niveau de motivation initial que de devoir remotiver après avoir démotivés. Soulignons qu'il est assez peu vraisemblable que celui qui a failli dans le maintien de la motivation ait non seulement la capacité, mais surtout la crédibilité requises pour réussir à remotiver.

## Apogée

En dehors des emplois à vocation essentiellement alimentaire, il est en effet très rare qu'un collaborateur commence une activité sans être motivé pour bien faire. Le niveau de motivation est à son apogée au moment où le collaborateur commence un nouveau travail.

## Face à la déception

Les choses se gâtent au moment où le collaborateur découvre certaines réalités de l'entreprise qui sapent son moral. Intrigues, phénomènes politiques ou territoriaux, méthodes et conditions de travail, mauvaise ambiance, voire style de management.

Le pire survient lorsqu'un collaborateur réalise que ses propres valeurs sont en porte-à-faux avec celles dans l'entreprise. Une étude a mis en évidence le fait que la première raison invoquée par des collaborateurs démissionnaires est le constat que l'entreprise – ou leur chef direct – a eu un comportement perçu comme non éthique.

## L'éthique au centre

C'est d'ailleurs un réflexe de survie. Comment un collaborateur peut-il se sentir en

sécurité dans un environnement où il ne trouve pas la justice et l'équité? Il constate, consciemment ou non, que «si on peut traiter les clients ou d'autres collaborateurs de cette manière, peut-être que je serai la prochaine victime...». Ce manque de sécurité le force à quitter le navire à la première opportunité.

Or l'éthique a un lien direct avec les valeurs. Lorsque leurs valeurs ne sont pas respectées, le sentiment d'injustice domine. Il a été démontré que, dans le palmarès des causes de départ, le non-respect de l'éthique occupe la première place. Cela met en évidence l'importance accordée au respect des valeurs.

Le rôle central de l'éthique et la nécessité d'avoir un comportement exemplaire sont les raisons qui ont conduit à consacrer un module entier

du Diplôme en entrepreneuriat et business development de HEC Genève à ces questions (<http://entrepreneurship.unige.ch>). Pour éviter la démotivation, qui coûte très cher, la dimension humaine a été mise au centre de cette formation de niveau MBA visant à booster la carrière des participants.

## Capable d'inspirer

La première mission des leaders devrait être de mobiliser leurs troupes en gérant la motivation des collaborateurs qu'ils auront recrutés en fonction de leur détermination à bien faire. Des équipes motivées et engagées sont un véritable atout. Il a été abondamment démontré qu'un niveau d'engagement élevé se traduit par une profitabilité et une productivité augmentées jusqu'à 35%, selon une étude

de PricewaterhouseCoopers. Ce n'est pas rien!

Des leaders capables d'inspirer leurs collaborateurs en faisant respecter les valeurs porteuses de sens pour eux ne devraient donc pas subir leur «démotivation». Prévenir la démotivation est bien plus efficace et moins coûteux que la remotivation. Voilà la recette du succès... ■

