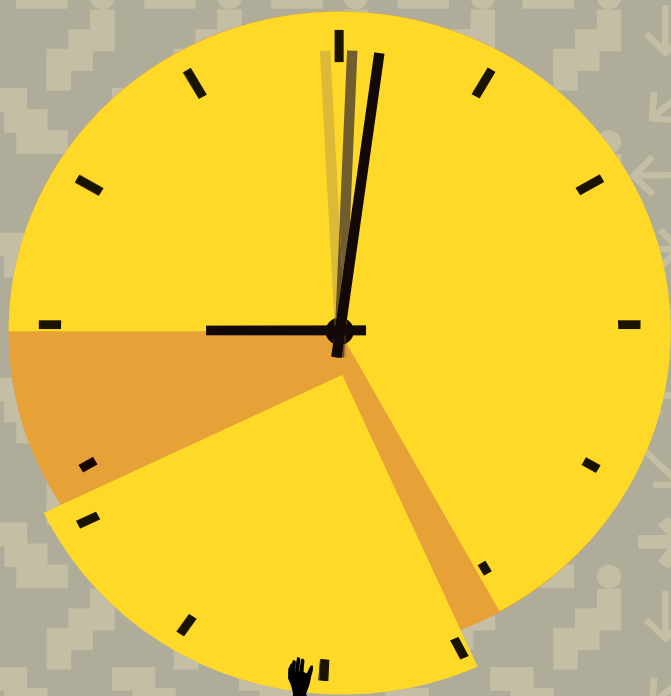


Travail & CHANGEMENT



Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel

- Défricher un phénomène flou
- Le comprendre
- Réfléchir au contenu du travail

ARGUMENTS (p. 4 à 9)

Patrick Nestour (CFDT SNCF)
Pierre Delanoue (SNCF)
Martin Lauzier
(psychologue, Canada)
Sébastien Richard
(université Lille 1)
Philippe Rodet (médecin)
Denis Monneuse (IAE Paris)
Jean-François Michon
(consultant)
Gregor Bouville
(université Paris-Dauphine)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 10 à 13)

Hôpital
Répondre « présent »
pendant 12 heures
à l'hôpital
Industrie
Le présentéisme trouve
porte close



Présentéisme : une autre face de l'épuisement professionnel ?

Défricher un phénomène flou • Le comprendre • Réfléchir au contenu du travail

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 présentéisme. La présence excessive au travail est un symptôme de dysfonctionnements qu'il faut apprendre à décrypter.

On connaissait l'absentéisme. Voici désormais le présentéisme. La succession des termes devient problématique : une cause chasse l'autre qui en génère une nouvelle, entretenant une sorte d'escalade, tandis que les mots se galvaudent. Ce nouveau vocable, en l'occurrence, permet de qualifier la manifestation de dysfonctionnements dans l'entreprise. Il illustre des phénomènes que chacun comprend

semble sérieuse. Tandis que chacun tente de défricher les tenants et les aboutissants du présentéisme, de ses liens avec une certaine culture française (la fameuse anxiété des travailleurs français qui attendraient beaucoup plus de leur travail que leurs voisins européens), de ses rapports avec l'absentéisme, de ses conséquences potentiellement dangereuses, il semble utile de proposer des premiers repérages sur le sujet, avec rigueur mais prudence.

par des temps de présence excessifs au travail. Au-delà des épisodes les plus dramatiques, le risque est l'apparition de pathologies qui affectent sensiblement les salariés : aggravation des maladies, retard dans les processus de soins, voire décompensation brutale et *burn-out*. La question mérite que l'on s'y attarde. D'autant plus que les innovations organisationnelles en matière de temps de travail se développent. Elles cherchent à

offrir des alternatives destinées notamment à contourner certaines causes de l'absentéisme et se caractérisent, par exemple, par l'allongement des

journées de travail contre la baisse du nombre de journées travaillées ; c'est le cas des douze heures à l'hôpital. Voilà une organisation plébiscitée par les (jeunes) soignants, très bien documentée sur le plan des effets négatifs qu'elle a en matière de sécurité et de santé au travail... mais peu débattue (*lire p. 10-11*). »

→ Une question de coûts

Pour progresser, on peut faire l'hypothèse qu'il faut s'affranchir d'une sorte d'idéal gestionnaire qui voudrait que la performance soit subordonnée à une présence effective de longue durée au travail. Comme si l'unité de mesure centrale restait le temps... « La présence, sous forme du temps de travail effectif (présence requise dans les horaires officiels) reste un aiguillon essentiel de la productivité et de la performance, avec une assimilation trop directe entre présentéisme et idéal gestionnaire, poursuit Thierry Rousseau. C'est pourtant une idée reçue. Dans des organisations caractérisées par des forts contenus technologiques, l'automatisation et les rapports de service, la performance ne repose que partiellement sur la présence effective des personnes. De plus, un salarié faisant preuve de présentéisme



« En fait, le présentéisme trouve son origine dans des dysfonctionnements organisationnels qu'il faut identifier en faisant du travail un objet de débat et d'échange afin de dégager des compromis. »

Thierry Rousseau, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

intuitivement... Ainsi, le présentéisme, même s'il renvoie à des acceptions différentes (*voir encadré*), évoque tantôt le *burn-out* aux conséquences dramatiques, voire à l'extrême, la mort par épuisement. tantôt des horaires à rallonge ou encore le fait de venir au travail malade, de témoigner de son engagement en restant tard le soir, pour montrer sa motivation ou de faire tout simplement acte de présence sans avoir la « tête au boulot »... bref, maintenir une culture de la présence excessive est-il un problème de prévention ou le reflet d'exigences normales pour maintenir ou développer la compétitivité ? La question

→ Une question de santé

« La présence excessive des salariés au travail a des conséquences sur la santé de ceux-ci. On connaît le terme japonais de mort par surtravail, le *karoshi*, explique Thierry Rousseau, chargé de mission du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact, auteur d'un ouvrage sur l'absentéisme*. Les salariés japonais ne sont pas seuls à connaître ce problème. L'accroissement des exigences du travail et le renforcement de la concurrence pour des postes qui se raréfient se traduisent parfois

Trois définitions qui coexistent

- 1) **Etre présent sur son lieu de travail mais « de manière paradoxale »**, sans engagement, sans être complètement en possession de ses moyens : perte de concentration, perte de sens, démission intérieure, retrait de la vie sociale de l'entreprise...
- 2) **Etre présent de manière excessive** (dépassement d'horaires, travail hors de l'entreprise le soir et les week-ends) : surengagement et surinvestissement, perte des frontières travail/hors travail. Les cadres sont particulièrement touchés par cette forme de présentéisme.
- 3) **Etre présent en mauvaise santé de manière volontaire et assumée ou de manière involontaire** : forme de surengagement, de craintes également de perdre son emploi ou par solidarité avec les collègues qui pourraient se trouver avec une surcharge de travail du fait de l'absence.

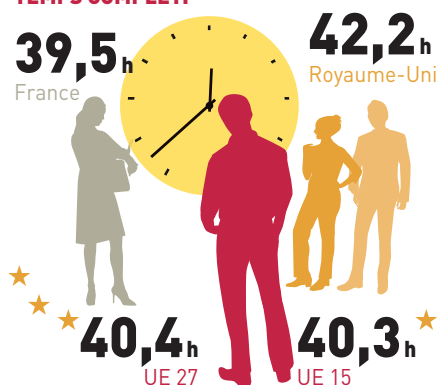
serait, d'après certaines études, moins productif. Le coût global du présentéisme serait même plus important que celui de l'absentéisme, avec un nombre de jours présentéistes* plus élevé que le nombre de jours absentéistes, entraînant une présence au travail dans de mauvaises conditions. Il faut ainsi réfléchir avant tout à la qualité de la présence des salariés, aux processus de coopération entre eux, plutôt que de croire que de longues journées de travail seraient plus productives et performantes pour l'entreprise. »

→ Des signes à identifier

Comment alors comprendre qu'on a affaire à du présentéisme dans l'entreprise et qu'il peut être le germe d'un malaise sur le contenu du travail ? « Il existe des points de repère assez simples pour les managers : les heures supplémentaires systématiques, l'explosion des comptes épargne-temps et l'impossibilité de prendre des congés, des flux d'information (mails...) tard le soir ou le week-end, analyse Thierry Rousseau. Cela est significatif d'une charge de travail excessive et de l'impossibilité de décrocher. L'utilisation des nouvelles technologies de communication facilite les échanges mais participe aussi à un brouillage entre les temps professionnel et personnel des salariés. » Pour aller plus loin pour connaître l'ampleur du présentéisme et le prévenir, il est possible de recourir à des questionnaires ou d'intégrer cette question aux divers baromètres utilisés par l'entreprise. Un salarié qui se détache de la vie sociale de l'entreprise envoie des signaux de mal-être qu'il faut interpréter. Un des enjeux du présentéisme consiste alors à réintégrer cette question dans les discussions sur la qualité de vie au travail dans l'entreprise.

LA DURÉE DU TRAVAIL DANS L'UNION EUROPÉENNE

DURÉE HEBDOMADAIRE DU TRAVAIL DANS L'UE (EN HEURES) POUR LES SALARIÉS À TEMPS COMPLET.



Source : Dares analyses, juillet 2013

La présence active des salariés au travail et la promotion de leur santé ne se décrètent pas. Le présentéisme ne relève pas seulement d'une question de ressources humaines et/ou de comportements volontaires des salariés. Il faut amener le débat sur l'organisation et le contenu du travail, ne pas se contenter de solutions à la périphérie du travail, utiles mais insuffisantes. Certes, des directions d'entreprise ont commencé à réfléchir à des solutions (*lire p. 12-13*) : fermer les portes à 18 heures, ne pas organiser de réunions à partir de 17 heures, couper le chauffage, réaliser des chartes d'utilisation de mails et de bonne conduite... Des mesures pratiques intéressantes mais qui se situent en marge du travail.

→ Engager le débat

« Les managers peuvent aussi organiser des espaces de discussion sur le contenu du travail, de façon individuelle ou collective : pointer une mauvaise gestion des flux de dossiers, une mauvaise planification des tâches ou une mauvaise répartition de la charge de travail... En fait, le présentéisme trouve son origine dans des dysfonctionnements organisationnels qu'il faut identifier en faisant du travail un objet de débat et d'échange afin de dégager des compromis. Cela permet de prendre du recul. L'enjeu ultime d'une démarche de prévention du présentéisme, conclut Thierry Rousseau, consiste à encourager les retours d'expérience des acteurs de l'entreprise en organisant des controverses constructives sur leur travail qui créent de l'engagement en donnant du sens au travail, moteur de performance. »

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

* Voir page 16.



ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

Présentéismes. Le mot doit s'écrire au pluriel car il recouvre des réalités diverses. Mais un point commun traverse chacune d'elles : une personne est physiquement présente sur son lieu de travail mais dans des conditions telles que ni sa santé, physique ou mentale, ni la qualité de son travail ne sont au rendez-vous. Comme si faire « acte de présence » primait sur le travail lui-même, quel qu'en fût le coût. Ce numéro de *Travail & Changement* met le projecteur sur un sujet encore peu exploré. Premier constat : les cadres ne sont plus les seuls touchés. Dans des organisations sous tension, où toute absence devient problématique... le lien entre performance et présentéisme reste

« L'organisation du travail peut être interrogée face à une présence inappropriée, parfois dangereuse et contreproductive. »

la norme et est, en période de crise, encore plus affirmé. Deuxième constat : le sujet émerge en contrepoint de celui de l'absentéisme, qui semble un indicateur incontournable pour mesurer la qualité des conditions de travail : son lien avec l'organisation du travail n'est plus nié. Deux facettes d'une même réalité ? Car, troisième constat, c'est bien l'organisation du travail qui peut être interrogée face à une présence inappropriée, parfois dangereuse et contreproductive. En Norvège, un salarié qui reste trop tard à son bureau inquiète sa hiérarchie, qui le soupçonnera de ne pas avoir de vie sociale ! Une fois encore, une question d'équilibres...

La SNCF sur la voie d'une r

A la SNCF, c'est en travaillant sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle que l'observatoire de la qualité de vie au travail a abordé la question du présentéisme. Un phénomène avéré, mais le sujet n'avait jamais été abordé... L'objectif : établir une recommandation sur l'absentéisme et le présentéisme en 2014.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par **Béatrice Sarazin**

Un sujet évoqué au détour de plusieurs textes



Pour la SNCF, le présentéisme n'est plus un sujet tabou. Il a été en effet introduit dans la réflexion de l'observatoire paritaire de la qualité de vie au travail, lors de la formulation d'une recommandation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (voir les interviews de Patrick Nestour et Pierre Delanoue ci-contre). Concrètement, la réflexion sur les horaires, sur les temps de réunions et sur les outils informatiques est venue assez spontanément, pour tous les acteurs de l'observatoire, médecins du travail compris. Aussi, deux pages sur les douze que compte la recommandation sont consacrées à ces sujets sans toutefois que le terme « présentéisme » soit explicitement utilisé. Le volet dans lequel est traitée la question est bien organisationnel, dans une optique de conciliation des temps et de qualité de vie au travail. L'accord qualité du travail et de la vie au travail soumis à la signature des organisations syndicales reprend la recommandation sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, lui conférant un caractère plus engageant.

L'accord « égalité » ouvre la brèche

Quelques mois auparavant, les partenaires sociaux avaient négocié un accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de la mixité. Dans cet accord, une phrase attire l'attention : « l'entreprise s'engage à lutter contre le culte du présentéisme, à cet effet, un rappel sera fait à l'occasion de la lettre d'accompagnement concernant les critères d'attribution des primes liées à la performance, ainsi que dans les consignes données pour effectuer les entretiens annuels individuels ». Le lien entre présentéisme et performance économique est clairement établi et explicité pour que commencent à évoluer certaines façons de lier systématiquement les deux. La décision de l'observatoire de la qualité de vie au travail de formuler une recommandation sur le présentéisme et l'absentéisme dans les prochains mois est cependant un indicateur de la volonté de l'entreprise de se saisir du sujet. Ce que Marie Thaeron, membre du collectif pour l'égalité à la CGT-Cheminots soulignait en septembre 2012 : « Nommer le présentéisme, dire que cela existe, c'est un premier pas. Au niveau de la SNCF, on va beaucoup communiquer en région sur le sujet, transmettre des communiqués aux ressources humaines. On ne range pas l'accord au placard. On s'attaque à du « lourd », il faut continuer d'en parler »*.

* Source : interview publiée le 18 septembre 2012 sur www.lexpress.fr/, rubrique « emploi ».

Voir aussi numéro hors série de Travail & Changement : La SNCF met le cap sur la qualité de vie au travail.

ecommandation

PATRICK NESTOUR,
représentant de la CFTD et
agent d'exécution à la SNCF



Vous étiez animateur du groupe de travail sur la recommandation de l'observatoire de la qualité de vie au travail de la SNCF sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Comment est arrivé le présentisme dans vos réflexions ?

Tous les acteurs de l'observatoire reconnaissent qu'il y a trace de présentisme à la SNCF. C'est une évidence pour tous ; en même temps, le sujet n'a jamais été concrètement traité. C'est donc une première que de le traiter à travers les horaires de travail, de réunions, les connexions informatiques permanentes, etc. La réflexion a été partagée par tous et le sujet vu dans toutes ses composantes.

Cela concerne-t-il tous les agents ?

Les cadres sont évidemment en première ligne mais également les agents de maîtrise. Certaines catégories de personnel y échappent totalement, puisque lorsque l'on travaille selon une organisation des horaires en roulement, le temps de présence est clairement défini. Il faut aussi souligner que certains agents aiment tenir des postes où les horaires ne sont pas clairs : cela leur confère une autonomie et une reconnaissance qu'ils apprécient. C'est quelque chose de connu à la SNCF mais qui ne sort pas. Les médecins du travail, cependant, commencent à voir des cadres qui parlent de cela, dénoncent la pression et, surtout, une charge de travail trop importante pour pouvoir être régulée dans les temps impartis. J'ai personnellement suivi récemment le cas de deux jeunes femmes cadres. L'une d'entre elles a préféré partir car elle ne tenait plus.

Quid des suites de cette recommandation ?

L'observatoire sait dénicher les sujets qui peuvent être fondamentaux pour l'entre-

prise, avant que des drames ne surviennent. Car il est malheureux de constater que les choses bougent seulement quand le pire s'est produit, comme on a pu le voir dans d'autres entreprises. Aussi, nous avons décidé de faire une recommandation spécifique traitant ensemble l'absentéisme et le présentisme en 2014. Dans douze à quatorze mois, nous aurons donc un document de référence précis. Cela a fait l'unanimité lors de la première réunion de l'année de l'observatoire. Enfin, une partie des recommandations sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a été reprise dans l'accord sur la qualité de vie au travail, en cours de négociation.

Quel lien ferez-vous entre absentéisme et présentisme ?

Sans doute allons-nous entrer de plain-pied dans les indicateurs permettant de quantifier ces phénomènes. L'absentéisme est mesurable, alors que le présentisme ne l'est pas. Il convient d'apporter des pistes au management pour lui permettre de décrypter qu'il fait face à une problématique de présentisme.

PIERRE DELANOUE,
responsable du programme
« Mieux vivre au travail »
à la SNCF



L'observatoire de la qualité de vie au travail de la SNCF recommandait en février 2013 une réflexion sur les horaires de travail et de réunions. Pourquoi cette focale ?

Cette réflexion est venue lors d'une recommandation plus large sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'observatoire de la qualité de vie au travail a cet avantage de permettre l'expression de multiples points de vue – direction, représentants du personnel, médecins, experts... – avec une approche partagée et pluridisciplinaire. Nous avons donc bien cerné que, dans une problématique d'équilibre, la question des horaires est incontournable. Nous ne parlions pas de présentisme en tant que tel mais nous

avons cherché ce qui le rendait palpable pour les managers.

Concrètement, que proposez-vous ?

Le présentisme « contraint », celui qui l'est par les horaires de travail non respectés par exemple, nous est évidemment apparu comme un facteur de risque. Dans le contexte d'un surinvestissement au travail notamment, la sphère personnelle peut être peu à peu envahie. C'est vrai pour les cadres mais ça l'est aussi pour d'autres catégories de personnel. Nos sujets touchent à l'organisation du travail : le respect des horaires de travail applicables à tout le personnel, la prise des congés et temps de repos, etc. Nous préconisons également la diminution des horaires décalés, autant que faire se peut. Nous pointons les horaires de réunion (ni trop tôt ni trop tard) et enfin, ce que l'on peut qualifier de « laisse informatique » qui, avec les nouvelles technologies, peut entraîner un lien perpétuel avec l'entreprise. Là encore, nous préconisons des règles de bonne conduite.

Faire des recommandations suffit-il à changer les mentalités ?

Il est intéressant de voir que le sujet progresse, même s'il n'est pas toujours explicitement exprimé. On en trouve des traces dans différents accords : celui sur l'égalité professionnelle et la mixité, mais aussi celui sur la qualité de vie au travail dans lequel la recommandation est reprise. Cette recommandation fait l'objet d'un suivi et les organisations syndicales y ont été fortement sensibilisées. Nous travaillons depuis 2010 autour de cela et notre politique de qualité de vie au travail porte ces questions de plus en plus largement dans l'entreprise, même s'il faut le temps qu'elle parvienne sur tous les terrains. C'est un travail de longue haleine qui nécessite aussi que les organisations syndicales se saisissent de ces sujets. De plus, l'arrivée de jeunes générations dans nos effectifs nous y pousse aussi : leur conception du travail est beaucoup plus tournée vers une meilleure conciliation que celle de leurs aînés. Cela aussi pousse à faire évoluer les mentalités.

Le présentéisme, un concept

Sociologues, psychologues, spécialistes du travail... ils sont peu nombreux à traiter du présentéisme, le sujet ne fait encore qu'émerger : on le définit, on cherche à établir des indicateurs, à le mesurer. Bref, en France, ce sont les premières études. Autant dire que les entreprises sont encore loin de s'être emparées du sujet.

Le point de vue **des invités du Réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

MARTIN LAUZIER,
psychologue du travail,
professeur en gestion des ressources
humaines à l'université du Québec en
Outaouais (Canada)



Comment définit-on le présentéisme au Québec, où la prise en considération du phénomène a une longueur d'avance sur la France ?

Le présentéisme a d'abord été défini comme le strict pendant opposé de l'absentéisme, c'est-à-dire le fait d'être présent au travail. Puis, au gré des travaux et des réflexions menés sur le sujet, la notion de présentéisme a intégré une composante « santé » : le présentéisme qualifie le comportement du travailleur qui choisit, soit délibérément, soit pour des raisons qui échappent à son contrôle, de se rendre au travail alors qu'il est malade, physiquement ou psychologiquement. Cette définition fait aujourd'hui consensus. S'y sont greffées d'autres lectures, qui apportent des dimensions complémentaires ou supplémentaires. Certaines – que je ne partage pas – définissent le présentéisme comme le fait d'être présent au travail sans accomplir ses tâches, pour des raisons diverses (démotivation, paresse...). D'autres désignent un comportement susceptible d'affecter la productivité du travailleur à cause de son état de santé dégradé.

Peut-on affirmer objectivement que le présentéisme augmente, sous l'effet de la crise notamment ?

La sensibilisation des organisations et de la société aux questions de prévention des problèmes de santé se développant en milieu de travail fait que cette notion de présentéisme commence à émerger.

Mais le présentéisme a toujours existé. On peut effectivement arguer que la crise favorise les comportements présentéistes. Pour autant, il ne s'agit que d'hypothèses. Car rien ne nous permet d'affirmer de manière scientifique que le présentéisme est un phénomène en augmentation.

Les études auxquelles vous avez accès montrent-elles que le présentéisme est plus ou moins marqué selon les secteurs d'activités ?

Les différences semblent plutôt se dessiner en fonction des types de population. Prenons la fonction publique au Canada. Chez les cadres de haut niveau, on peut identifier un présentéisme dit « volontaire », lié à un certain professionnalisme et à un intérêt marqué pour les tâches. Alors que chez les enseignants au Québec, le présentéisme sera sensiblement plus

contraint. De fait, les enseignants n'ont droit qu'à un nombre très limité de jours de congé maladie.

Comment les entreprises mesurent-elles le présentéisme ?

Ce qui est intéressant pour les entreprises, ce n'est pas tant de mesurer un taux brut de présentéisme que de définir à quel moment on passe d'un présentéisme acceptable à un présentéisme toxique. Elles peuvent sonder leurs salariés sur le nombre de jours où ils sont venus travailler alors qu'ils étaient malades, puis leur demander quel degré de productivité ils estiment avoir atteint ces jours-là. En croisant ces seules variables avec des données de salaires, une entreprise peut déjà évaluer le coût du présentéisme. En les croisant avec des données professionnelles et d'identité, elles peuvent également cibler les populations à risque et mettre en œuvre des actions de prévention adaptées.

SÉBASTIEN RICHARD,
directeur du master management
des ressources humaines,
université Lille 1



Vous avez défini une méthodologie de mesure du présentéisme. Mais comment mesurer quelque chose qui, par essence, n'est pas recensé ?

La mesure du phénomène est délicate, puisque le présentéisme n'est effectivement pas visible et encore moins comptabilisé par les statistiques des entreprises. Tout d'abord, de quoi parle-t-on ? On définit généralement le présentéisme comme un surinvestis-

sement anormal des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Pour notre part, nous avons resserré notre champ sur les gens qui viennent travailler alors qu'ils sont malades. Les études sur le sujet sont aujourd'hui extrêmement rares car elles nécessitent de la part des entreprises des enquêtes à grande échelle, donc lourdes et coûteuses. En outre, il s'agit de données déclaratives, qui hypothèquent nécessairement la fiabilité des résultats. Pour contourner ces écueils logistiques et méthodologiques, nous avons construit une méthodologie qui repose strictement sur les données d'absences des entreprises.

Que mesurez-vous précisément ?

Nous évaluons le risque présentéiste de chaque entreprise. Ce, en croisant les valeurs d'absences des entreprises avec

à l'ébauche

PHILIPPE RODET,
médecin, fondateur et
dirigeant du cabinet
Bien-être et entreprise



Y a-t-il un lien entre santé et présentéisme ?

On parle de présentéisme quand les gens viennent travailler alors qu'ils sont malades. C'est en tout cas la définition partagée partout dans le monde. Il y a notamment une résonance évidente entre présentéisme et stress. Les personnes qui travaillent alors qu'elles sont souffrantes peuvent en effet altérer la dynamique collective de travail et générer de la tension pour les équipes.

La médecine du travail a-t-elle pris la mesure du phénomène ?

Elle commence à le faire. Mais, de manière générale, le présentéisme est un sujet encore balbutiant pour les entreprises. En tant que consultant, je n'ai jamais eu à traiter une seule demande dans ce sens, alors que les demandes liées à l'absentéisme, à la prévention et la gestion du stress sont très nombreuses. Plus inquiétant peut-être : le présentéisme est encore parfois envisagé comme un indicateur positif. J'ai croisé des responsables RH dans de grandes entreprises qui se félicitent de

leur fort taux de présentéisme et qui se fixent comme objectif de l'augmenter l'année suivante ! En tout cas, les très rares entreprises qui expriment un début d'intérêt pour ces questions sont autant motivées par des critères économiques que par des considérations de santé ou de bien-être au travail.

Pourquoi ?

Parce que le présentéisme coûte cher. Des études menées au Royaume-Uni en 2009 et en Belgique en 2010 ont montré que le nombre de jours perdus imputables au présentéisme serait une fois et demie supérieur à ceux directement liés à l'absentéisme.

Comment expliquez-vous ce surcoût ?

L'absentéisme est un phénomène complexe, qui relève de ressorts multiples et touche une multitude de dimensions. Or, pour prévenir l'absentéisme, les entreprises ont parfois choisi de mettre en place des mesures strictement coercitives, jouant sur les jours de carence ou le retrait de primes à partir d'un nombre de jours non travaillés. L'absentéisme s'en trouve sans doute réduit puisque des salariés vont venir travailler même si leur santé est altérée. Mais ce présentéisme s'avère forcément contre-productif en termes économiques. Non seulement un salarié malade sera

nécessairement moins performant dans sa propre mission, mais il générera a minima de la contre-performance autour de lui : soit par le mal-être qu'il communiquera autour de lui, soit parce qu'il contaminera des collègues s'il est porteur d'un virus.

Tout de même, on parle ici de pathologies légères...

Ce sont effectivement la plupart du temps des pathologies a minima : mal de dos, fièvre supportable, syndromes viraux de type paragrappal... Il ne s'agit pas d'arrêter tout salarié dès lorsqu'il a un mal de dos ou un gros rhume. Mais il faut réfléchir avant d'imposer des dispositions qui vont inciter les gens à venir sur leur lieu de travail quand ils pourraient aussi bien travailler de chez eux et y travailler mieux. La réduction de l'absentéisme doit avant tout reposer sur des organisations du travail et des modes de management moins générateurs de stress et de risques psychosociaux.

Le présentéisme n'a-t-il pas également des raisons économiques ?

La France est pratiquement le seul pays à identifier un présentéisme contextuellement lié à la crise. On peut également supposer qu'une certaine représentation culturelle et sociale du travail génère du présentéisme, notamment chez les cadres.

des données sociales liées aux individus : sexe, âge, situation familiale, type de contrat... A partir de là, sur la base de calculs statistiques, nous établissons des probabilités du risque de présentéisme de l'entreprise, de telle ou telle catégorie de salariés, voire de telle ou telle personne.

Y a-t-il un profil type du présentéiste ?

Il y a plutôt deux grandes typologies de présentéisme. La première désigne ce que l'on pourrait appeler un « présentéisme par nécessité ». Il concerne les personnes qui veulent donner des gages à l'entreprise, soit pour compenser un risque d'absentéisme important (seniors), soit pour accéder plus vite à un statut (salariés en CDD), ou encore, pour ne pas risquer de pénalisation économique (en

cas de système de carence). La seconde typologie qualifie un « présentéisme de responsabilité ». Sont concernés ici les salariés estimant que leur absence aura un impact important sur leur activité, sur l'activité de leurs collègues ou de l'entreprise, voire sur les personnes dont ils ont la charge. Il peut s'agir de chefs de service, de responsables d'agences bancaires, d'infirmières ou d'institutrices.

Vous travaillez sur des probabilités. Qui dit probabilité dit marge d'erreur...

C'est pourquoi nous prenons des précautions méthodologiques. Par exemple, pour dépolluer nos modélisations mathématiques des phénomènes d'accidentologie ou de pathologies lourdes qui n'ont que peu d'interférences avec le

phénomène du présentéisme. Ainsi, nous n'allons pas intégrer des personnes qui comptabilisent plus d'un certain nombre de jours d'arrêt de travail dans l'année (quarante, par exemple). Dans les faits, cet absentéisme fréquent ou prolongé ne concerne de toute façon qu'une petite minorité de salariés.

Votre méthodologie peut-elle être pilotée par les entreprises elles-mêmes ?

Oui, et assez facilement. Il faut simplement compter quelques jours de consultance et de mise en œuvre technique. Après, les entreprises peuvent prendre le relais. Reste que la demande est encore marginale. Le présentéisme n'est pas une préoccupation majeure dans les organisations du travail.

Le point de vue **des invités du Réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin



DENIS MONNEUSE,
sociologue, enseignant à
l'Institut d'administration
des entreprises de Paris et à
Paris I-Sorbonne

Pourquoi parlez-vous de « surprésentéisme » ? Le terme « présentéisme » n'est-il pas suffisant ?

Le présentéisme décrit sous un même terme des choses assez distinctes : le fait d'être présent au travail (le contraire de l'absentéisme), le fait d'être physiquement à son poste de travail mais pas dans l'exercice des tâches (un présentéisme contemplatif), le fait d'être présent pour être vu et reconnu (un présentéisme compétitif ou stratégique)... Je parle de surprésentéisme pour me démarquer de ces définitions et en proposer une autre. Le surprésentéisme est le fait de travailler malgré un état de santé qui justifierait un arrêt maladie.

Quel est l'état de la recherche sur le sujet ?

Il existe très peu d'études. Pour l'essentiel, il s'agit d'enquêtes intra-entreprises. Les enquêtes barométriques nationales sont très rares. À l'échelle européenne, la seule grande étude qui aborde la question est celle menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound)*. Dans l'édition 2010, il apparaît que 40 % des salariés européens disent être venus travailler alors qu'ils étaient malades. Chez les Français, ce ratio monte à 48 %.

Peut-on affirmer, sur la base de ces études, que le surprésentéisme est un phénomène en augmentation ?

Pas de manière scientifique. On peut, en revanche, poser des hypothèses. En Espagne, par exemple, les études montrent que l'absentéisme a significa-

tivement diminué, sans doute du fait de la crise et de la raréfaction de l'emploi. On sait qu'il y a un effet miroir entre absentéisme et surprésentéisme. Il n'est donc pas absurde de faire l'hypothèse que si l'absentéisme diminue, le présentéisme augmente.

Où en sont les entreprises dans la prise en compte de ce phénomène ?

Soyons francs : le surprésentéisme n'intéresse pas les patrons et dirigeants d'entreprise français. Pour des raisons qui relèvent en grande partie de la représentation sociale. Le phénomène serait tout d'abord exclusivement circonscrit à la population des cadres et ne ferait que traduire une exigence d'exemplarité. Ensuite, la maladie reste perçue dans la culture managériale comme un signe de faiblesse. Je discute souvent de cette problématique avec des directeurs des ressources humaines et suis frappé de constater à quel point ils sont rétifs à soulever la question, de peur de voir les représentants des organisations syndicales s'en emparer pour retourner la faute

sur la direction des entreprises. Ce qui est certain, c'est que le surprésentéisme n'est jamais abordé directement comme une question qui engage les organisations du travail et qui soulève de véritables enjeux en termes de santé. Un exemple : l'accord d'entreprise signé à la SNCF porte sur le présentéisme compétitif, pas sur le surprésentéisme.

Alors, comment les entreprises doivent-elles répondre au phénomène ?

Une approche normative serait inappropriée. La question appelle des réponses au cas par cas. En revanche, il est possible de mettre en place des garde-fous. Aux entreprises de sensibiliser leurs collaborateurs et leur management aux enjeux du surprésentéisme, de les informer sur le repérage des signaux, de les alerter sur les conséquences parfois extrêmes en termes de santé, je pense notamment aux symptômes de *burn-out*.

* www.eurofound.europa.eu

JEAN-FRANÇOIS MICHON,
cadre dans un service RH, consultant
spécialisé dans les problématiques liées
au travail, ancien président de
l'Aract Bourgogne



Qu'est-ce que le présentéisme révèle des organisations du travail ?

La notion de présentéisme est une notion complexe car elle se situe au confluent d'une multitude de paramètres et d'enjeux. Il faut élaborer une approche qui prenne en compte cette complexité. Ce qui n'empêche pas, au contraire, d'aborder la ques-

tion par un angle précis. Pour ma part, j'ai mené ma réflexion à la lumière des mutations imposées par la numérisation de la société aux organisations du travail. Être « présent » au travail alors qu'on pourrait légitimement s'absenter (pour des raisons de santé ou encore parce que l'on est en congés) n'a pas de signification univoque. C'est, par contre, un signe qui éclaire l'analyse que l'on peut faire d'une organisation spécifique du travail à l'heure de la numérisation des pratiques et des processus.

Et en quoi cette numérisation des pratiques interfère-t-elle avec le facteur présentiel ?

Les outils numériques bouleversent nos environnements et particulièrement les organisations de travail. La « présence

GREGOR BOUVILLE,
maître de conférences
en sciences de gestion,
Dauphine Recherche
Management (UMR CNRS
7088), université Paris-Dauphine



Comment définissez-vous le présentéisme ?

Il existe plusieurs définitions. Celle que je retiens décrit le présentéisme comme le comportement d'un salarié présent sur son lieu de travail alors que son état de santé justifierait une absence pour congé ordinaire de maladie. Je parle de présentéisme contraint (par la peur de perdre son emploi, d'être réaffecté à un nouveau poste de travail, d'être confronté aux reproches des collègues ou du supérieur, de voir sa rémunération diminuer...).

Vous avez amorcé un travail de recherche sur la question du genre dans le présentéisme. Sur quelles données vous basez-vous ?

J'ai travaillé sur la base de l'enquête nationale Sumer* de 2003 (qui ne comporte pas de mesure directe du présentéisme selon la définition que j'ai retenue) et plus précisément sur une question de l'enquête :

« Quand vous êtes très fatigué(e) ou stressé(e) par votre travail, choisissez-vous de vous absenter de votre travail ? ». La réponse est à choisir entre « oui » et « non ». Il apparaît que les comportements de présentéisme, selon cet indicateur, concernent une majorité de salariés, tous sexes et catégories socioprofessionnelles confondus : 97,1 % des salariés déclarent en effet choisir de ne pas s'absenter lorsqu'ils sont très fatigués ou stressés par leur travail.

Observez-vous des écarts significatifs de comportement de présentéisme entre hommes et femmes ?

Les écarts entre hommes et femmes sont très faibles, et ce, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle. Autre fait intéressant : les femmes, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, sont plus nombreuses que les hommes à déclarer choisir de prendre des médicaments lorsqu'elles sont très fatiguées ou stressées par leur travail (10,7 % contre 5,9 %).

Et au niveau des cadres ?

J'ai pu isoler quelques résultats intéressants concernant précisément les cadres. Pour y parvenir, j'ai mené une analyse complémentaire en croisant deux indicateurs : une donnée synthétique de la

santé au travail (qui intègre la fatigue et le stress liés au travail, l'influence ressentie du travail sur la santé, les troubles d'insomnie liés au travail) et une mesure de l'absentéisme combinant durée et fréquence. A partir de ces deux paramètres, j'ai construit un indicateur du présentéisme qui permet d'isoler les salariés conjuguant santé au travail subjective très dégradée et absentéisme nul au cours des douze derniers mois précédant l'enquête. 10,7 % des salariés sont concernés.

Existe-t-il pour les cadres des écarts liés au genre plus marqués que pour l'ensemble des salariés ?

S'il n'existe pas de différence nette entre hommes et femmes au niveau de la population générale, je remarque que les hommes cadres sont très nettement concernés par le présentéisme, puisque 17,6 % d'entre eux déclarent avoir une santé au travail très dégradée tout en ne s'absentant pas au cours des douze mois précédant l'enquête. Par contre, les femmes cadres se situent dans la moyenne. Ce fort présentéisme des hommes cadres pourrait s'expliquer par l'attachement aux normes d'assiduité associées à l'identité professionnelle des cadres masculins en France.

* Surveillance médicale des risques professionnels, Dares-Direction générale du travail.

effective » se trouve sérieusement remise en cause par l'émergence du travail à distance. Si on peut sans doute affirmer que la numérisation facilite une « présence » au travail, il faut réfléchir à la manière dont elle a radicalement déstructuré ce que l'on appelait « travail » depuis des lustres.

Comment cela ?

Le sens du travail se fonde sur la séparation entre le « dedans » et le « dehors », sur des temps distincts clairement associés à ce dedans et ce dehors. Les outils numériques viennent complexifier cette question en faisant disparaître le « dedans » et le « dehors » de l'entreprise. Ils ont une incidence sur la séparation entre le temps privé et le temps professionnel, sur le temps et les systèmes d'attente dus à

la distance ou aux horaires fixés, sur la durée du travail, sur la « disponibilité » du salarié, sur l'urgence, le nécessaire et le superflu (gestion des priorités). Avec le numérique, tout est mis au même niveau, il n'y a donc plus de séparation entre les temps, les espaces et les modes de disponibilité.

La numérisation a donc des effets dommageables sur le rapport au travail ?

Les bouleversements qu'elle a engendrés ne vont pas sans poser de problèmes d'adaptation qui peuvent avoir des incidences sur la santé, le sens du travail et sa valeur même. Lorsqu'il y a un tel délitement des frontières, il est beaucoup plus difficile de ne pas être dans un travail subi. C'est ce que j'appelle la « laisse

numérique » : les rituels se perdent, le sens du travail se perd, le collectif se perd, l'intelligence opérationnelle se perd. Dans ce contexte d'éclatement des frontières, le présentéisme peut apparaître comme un symptôme de bonne santé, qui révèle une démarche volontaire, une adhésion librement consentie au projet et aux objectifs de l'entreprise.

Le présentéisme peut aussi être l'expression même de ce travail subi que vous venez de décrire...

Il existe bien sûr un présentéisme requis. Je ne suis pas certain, par exemple, que les salariés qui seront de plus en plus nombreux à travailler le dimanche se permettront de s'absenter même s'ils sont malades.

Répondre « présent » pendant

Une journée de travail de douze heures, trois jours par semaine. Ce sont les « douze heures », nouvelle organisation du travail qui se généralise dans les hôpitaux et institutionnalise le présentisme. Une organisation que passe à la loupe Véronique Rivat-Caclard, directrice des soins, dans son mémoire de l'École des hautes études en santé publique.

Elles étaient l'exclusivité des sages-femmes. Elles sont désormais généralisées à tous les métiers de soins : les « douze heures » se développent à l'hôpital et bousculent l'organisation traditionnelle du temps de travail (voir encadré ci-dessous). Véronique Rivat-Caclard, directrice des soins, a effectué une enquête auprès de seize établissements, dans le cadre de son mémoire à l'École des hautes études en santé publique. Son approche apporte un éclairage sur cette nouvelle organisation qu'elle juge inquiétante à long terme, notamment dans certains

→ HÔPITAL

« La mise en place des postes de travail en douze heures dans les services de soins : un outil de performance pour les directeurs de soins... », Véronique Rivat-Caclard, mémoire de l'École des hautes études en santé publique
Enquête sur : 16 établissements, 59 professionnels soignants, 4 cadres, 4 directeurs de soins, 4 médecins

mance et d'économie. « L'enquête n'a pas de caractère scientifique, précise Véronique Rivat-Caclard, car l'échantillon n'est pas large. Mais elle dégage des tendances fortes qui appellent à la vigilance et permettent de dresser quelques préconisations,

dans l'organisation de la charge de travail avec une meilleure répartition des tâches et moins de stress pour finir les soins, continuité de service auprès des patients et meilleur suivi sur une journée entière. Au point que 95% estiment que les douze heures n'ont pas dégradé leurs conditions de travail. Les jeunes y sont particulièrement réceptifs. « 85% des agents sont d'accord avec les affirmations suivantes : j'organise plus facilement ma vie personnelle, mon organisation matérielle est facilitée par rapport aux horaires matin/après-midi ou encore mon rythme de travail est bien adapté au rythme de ma vie personnelle. 84% soulignent le gain de temps dans les transports », constate Véronique Rivat-Caclard. C'est le ressenti surtout qui semble positif : les agents ont l'impression, en ne travaillant que trois jours dans la semaine, même s'ils sont « condensés », d'avoir plus de repos d'affilée. C'est ce cumul de repos qui les séduit le plus et devient même pour certains établissements un élément d'attractivité... Attention danger ?



« Si la motivation des agents pour passer en douze heures est essentiellement le cumul de repos, le rythme de travail est alors soutenu de par la succession de longues journées de travail. » Véronique Rivat-Caclard, directrice des soins

secteurs réputés difficiles (soins aux personnes âgées, par exemple). Car ce qui en ressort peut interpeller : les salariés voient les douze heures d'un bon œil parce qu'elles permettent de mieux concilier les vies professionnelle et privée, sans en décoder les écueils pour leur santé. Mais les directeurs de soins, eux, ont déjà compris les risques que cela comporte à long terme et sont plus sceptiques, bien que les douze heures répondent en partie à leurs objectifs de perfor-

en mettant avantages et inconvénients des douze heures en perspective sur le long terme. Car, pour l'heure, il n'y a pas de recul sur cette organisation peu étudiée. »

Le personnel satisfait

Unanime, le personnel soignant est satisfait de la mise en place des douze heures, qui lui apporte qualité de vie au travail par une meilleure conciliation des temps, autonomie

Que change le système des douze heures ?

ORGANISATION TRADITIONNELLE

- sur 25 heures
- trois agents soignants
- 10 heures de nuit et deux fois 7 h 30 (matin et après-midi)
- Une heure commune pour la transmission des consignes
- Temps de travail mensuel : 206 heures

ORGANISATION EN DOUZE HEURES

- sur 24 heures
- deux agents soignants
- chacun 12 heures d'affilée
- Pas de temps spécifique de transmission des consignes
- Temps de travail mensuel : 129 heures (-40%)

Des directeurs mitigés

Les directeurs de soins sont plus mitigés : « Si la motivation des agents pour passer en douze heures est essentiellement le cumul de repos, le rythme de travail est alors soutenu de par la succession de longues journées de travail, explique encore Véronique Rivat-Caclard. Dans ces conditions, le travail est alors source de fatigue et donc de risque d'erreur ». Si certains cadres de soins trouvent que les

12 heures à l'hôpital

douze heures offrent indéniablement une souplesse d'organisation et une meilleure collaboration avec le personnel, d'autres s'interrogent sur le temps de transmission (des consignes d'un professionnel à un autre). « L'un des cadres m'a alertée sur les transmissions des soirs et matins. Il n'y a pas d'heure commune entre les deux professionnels (l'une finit et l'autre commence sa journée). La transmission est pourtant un gage de qualité... », relate Véronique Rivat-Caclard. Parmi les seize établissements de l'enquête, sept évoquent la notion de fatigabilité augmentée, et quatre, la baisse de vigilance à laquelle ils ont associé un risque d'erreur, de faute ou d'accident de travail. Même si le lien entre les douze heures et le nombre d'accidents n'est pas prouvé, les encadrants manifestent leur inquiétude sur leur probable survenue, à plus ou moins long terme. Tout comme Véronique Rivat-Caclard qui tire de cette enquête, mais aussi de son expérience d'encadrante, des points d'alerte.

« En fonction des situations particulières des établissements, il sera nécessaire de faire un état des lieux partagé d'un point de vue humain, organisationnel, qualitatif...

JÉRÔME RUMEAU, directeur des soins, région Languedoc-Roussillon

Pas plus de 30 % de notre effectif sera organisé en douze heures

Nous avons une méthodologie de mise en œuvre et de suivi des douze heures dans notre hôpital. Stratégiquement, nous souhaitons que seulement 30 % de notre effectif global soit organisé en douze heures. En effet, il s'agit d'une alternative à l'organisation traditionnelle des horaires à l'hôpital intéressante mais qui ne convient pas à tout le monde. Premier point important : le passage en douze heures ne peut se faire que de manière volontaire, sur demande des agents, et ne peut être imposé. Deuxième point fondamental : cela nécessite obligatoirement la réorganisation totale de

l'unité concernée soumise à l'avis du comité technique. Pour limiter la trop grande fatigue que peuvent engendrer les douze heures, nous avons décidé de les adopter en journée mais de rester sur dix heures la nuit. Enfin, à tout moment, un agent peut choisir de revenir à une organisation traditionnelle. Nous réalisons un suivi des douze heures avec des critères précis (absentéisme, accidentologie...), conscients que notre responsabilité est engagée puisqu'il s'agit-là d'une mesure dérogatoire par rapport au droit du travail. Il ne faut pas perdre cela de vue.

J'ai donc dressé des recommandations pour répondre à trois objectifs stratégiques de taille : assurer la prise en charge de qualité au bénéfice du patient, améliorer la qualité de vie au travail, répondre aux besoins de performance institutionnelle », expose Véronique Rivat-Caclard. Pour cela, elle insiste sur la dimension collective à (re)construire, car elle craint une perte de qualité par le

manque de moments de transmission des consignes. Elle estime également qu'il est incontournable de réaliser des études de la charge de travail par catégorie professionnelle sur vingt-quatre heures et de réécrire les fiches de poste.

Vigilance à long terme

Une vigilance accrue s'impose dans le suivi de santé des agents travaillant en douze heures. C'est un axe fort des alertes que lance Véronique Rivat-Caclard : « Il est nécessaire de renforcer la collaboration avec le service de santé au travail dans le dépistage des signes de fatigabilité ou des risques des troubles de la vigilance ». Par ailleurs, « les remplacements inopinés en douze heures lors d'absences non prévues sont beaucoup plus difficiles, [cela] impose de prévoir des moyens de remplacement. Il faut également réfléchir à des mobilités inter-services et ne pas oublier que cette forme d'organisation du travail peut inciter au cumul d'emplois... À long terme, conditions de vie et qualité de service risquent d'être dégradées. Or la recherche de performance et d'efficacité doit rester respectueuse de l'être humain dans un souci de développement durable ».

DANIELLE TIDONA, aide-soignante

L'organisation du travail en douze heures ne me convient pas

J'ai quarante-cinq ans et j'ai travaillé quinze ans comme agent hospitalier avec une organisation traditionnelle des horaires. Je me suis arrêtée pour m'occuper de mes enfants et, lorsque j'ai repris le travail, j'ai décidé d'être intérimaire. Je choisis donc mes missions et il m'arrive de travailler en « douze heures ». C'est une organisation qui ne me convient pas car elle est très fatigante. Je n'apprécie même pas les repos compensateurs. Les nuits surtout sont extrêmement difficiles. Je fais quatre nuits par mois en moyenne et c'est le même phénomène à

chaque fois : j'ai des maux de tête toute la nuit, froid à cause de la fatigue qui s'abat d'un coup. Concernant les douze heures, je ne pense pas que la qualité des soins en pâtit, car nous faisons tout pour qu'elle soit identique pour le patient, de la première à la douzième heure. Mais forcément, l'organisme compense ces efforts. J'ai donné beaucoup à l'hôpital et je dis souvent que je lui ai sacrifié ma vie de famille. Mais je suis heureuse de ma nouvelle organisation d'intérimaire qui me permet de ne pas travailler les week-ends. Ce qui est rare dans le milieu hospitalier.

Béatrice Sarazin

Le présentéisme trouve porte

C'est une organisation du travail très en phase avec les besoins contemporains de notre société qu'a adoptée Anne-Sophie Panséri, dirigeante de Maviflex. Dans son entreprise, en effet, de nombreuses mesures permettent de lutter contre le présentéisme. Au final, rentabilité et qualité de vie au travail sont au rendez-vous.

Maviflex, PME familiale fabriquant des portes automatiques pour l'industrie, sait refermer les siennes pour aider ses salariés à travailler dans des horaires conformes au code du travail. Anne-Sophie Panséri a été nommée en 2000 à la tête de l'entreprise créée en 1956 par son grand-père (qui fut un dirigeant de Citroën puis de Berliet), développée par son père sur son créneau actuel en 1966 ; son frère en étant le directeur général. Elle est très consciente de cette nécessité. Elle a eu le déclic grâce au réseau des femmes chefs d'entreprise, dont

→ MAVIFLEX

Secteur industriel

Activité : fabrication de portes pour l'industrie

Effectifs : 114 salariés

Région : Rhône-Alpes

travail ne déborde pas des limites légales. Notamment grâce à une disposition simple mais efficace : Maviflex ferme ses portes à 18 h 30. Outre cette fermeture le soir, les horaires de réunion sont fixés entre 9 h 30 et 17 heures. D'autres aménagements en matière de flexibilité sont proposés aux salariés. Objectifs :

De fait, les portes de l'entreprise ferment à 18 h 30 et sa présidente, comme les autres salariés, quitte alors les lieux : « pour donner l'exemple, explique Anne-Sophie Panséri, même s'il est très fréquent que, en tant que dirigeante, je travaille ensuite chez moi ». « Concernant les salariés, poursuit-elle, 18 h 30 est un horaire tout à fait convenable. Si nous constatons qu'un salarié ne parvenait pas à organiser son travail dans ces horaires et qu'il ne pouvait pas partir à 18 h 30, c'est qu'il y aurait un problème à traiter avec le manager. »

Contrats parentaux

En complément de cette première mesure, Maviflex propose des contrats parentaux : de septembre à juin, durant l'année scolaire, un salarié peut s'absenter pour s'occuper d'un enfant, l'accompagner à une activité extrascolaire, par exemple, et récupérer ensuite ce temps (*voir encadré ci-contre*). Chaque année,



« Ces mesures sont bénéfiques aux salariés, donc à l'entreprise, qui enregistre une rentabilité bien meilleure. [...] Nous n'avons pas de *turn-over*, le taux d'absentéisme est très bas et l'entreprise est attractive... C'est tout l'intérêt de promouvoir la qualité de vie au travail. »

Anne-Sophie Panséri, présidente de Maviflex

elle est la déléguée régionale : « J'ai pris conscience de la responsabilité du dirigeant dans l'organisation du travail et du rôle qui pouvait être le mien dans l'équilibre de vie proposé aux salariés. Si ce n'est pas le dirigeant qui prend cette question en compte, cela ne peut pas fonctionner ».

Équilibre des temps professionnel et privé

Aussi, ayant pris la mesure des méfaits d'une impossible conciliation des temps professionnel et privé, source de pression et de stress « et qui n'est pas juste un problème de femmes mais bel et bien un enjeu d'entreprise », la présidente de Maviflex a pris des mesures concrètes pour que le

favoriser une présence normale au travail permettant d'équilibrer le temps professionnel et le temps privé et éviter ainsi l'absentéisme. « Pour moi, le présentéisme est une notion positive si on la met bien en lien avec l'absentéisme. », analyse la présidente de Maviflex.

5

POINTS CLÉS

- Fermeture de l'entreprise à 18 h 30
- Contrat parental
- Flexibilité des horaires en cas d'imprévu
- Management sensibilisé
- Groupe de réflexion « libre » sur l'organisation

sur cent quatorze salariés, quatre ou cinq signent un contrat de ce type, qu'ils pourront renouveler jusqu'à trois ans. « Il est intéressant de voir que les demandes sont majoritairement... masculines », souligne Anne-Sophie Panséri.

« Souplesse de l'imprévu »

Autre mesure de flexibilité, une « souplesse de l'imprévu » : « les salariés, quels qu'ils soient, peuvent s'absenter temporairement pour gérer un imprévu, au sens où cela n'était pas prévisible la veille, explique la présidente. Cela permet de faire face à un événement inattendu (amener un enfant chez un médecin, par exemple) sans avoir à prendre une journée et en dédramatisant les problèmes de récupération. C'est aussi, encore et toujours, un moyen efficace de lutter contre l'absentéisme de courte durée qui est parfois très handicapant et d'éviter des arrêts de travail coûteux ».

Car Anne-Sophie Panséri est une dirigeante pragmatique qui garde en tête les résultats de son entreprise pour maintenir son niveau d'emploi : « je crois que ces mesures sont bénéfiques aux salariés, donc à l'entreprise, qui enregistre une rentabilité bien meilleure. C'est bon de le faire savoir : nous n'avons pas de *turn-over*, le taux d'absentéisme est très bas et l'entreprise est attractive... C'est tout l'intérêt de promouvoir la qualité de vie au travail et c'est un argument qui porte ses fruits auprès des autres dirigeants ».

Constamment réinventer

« Nous avons réalisé un gros travail avec les managers. Notamment pour les aider et les accompagner à décoder le mal-être. Les risques psychosociaux nous amènent à réfléchir autrement. Car la responsabilité du dirigeant est énorme et l'on peut vite arriver à la limite de l'exercice. Aussi, toutes ces mesures prises doivent être constamment réfléchies et

LAURENT MELIA, coordinateur qualité, sécurité et environnement à Maviflex

Une vraie mesure de qualité de vie au travail et hors travail

Il y a trois ans, ma femme a lancé son activité et elle est devenue chef d'entreprise... La nécessité de la suppléer auprès des enfants s'est fait sentir et je suis heureux de pouvoir m'investir un peu plus dans mon rôle de père. J'ai donc fait une demande de contrat parental à la direction de Maviflex. Cela me permet de partir plus tôt le lundi et le mardi pour accompagner mes enfants à leurs activités extrascolaires. Je récupère le temps pris dans la semaine. Comme nous pointons, cela n'est pas difficile de suivre où nous en sommes dans notre temps de travail. C'est une vraie mesure de qualité de vie au travail et hors travail. Ma compagne est

soulagée et les collègues sont également très sensibilisés à cela. Même ceux qui ne bénéficient pas de cette mesure de contrat parental peuvent s'appuyer sur la flexibilité pour tous. Pouvoir jongler sur les horaires, concilier vie professionnelle et personnelle : un réel confort de vie. Chacun connaît la règle et il n'y a pas d'abus, les limites sont connues et reconnues. Si demain je ne peux plus bénéficier du contrat parental (il est limité dans le temps), je sais que je parviendrai toujours à trouver les aménagements nécessaires. Je suis serein grâce à cette flexibilité dont l'organisation ne pâtit pas, au contraire...

améliorées avec eux, pour continuer à répondre aux besoins des salariés et de l'entreprise. Nous ne sommes pas figés dans nos règles, il faut

un petit groupe d'assistantes vient de demander la mise en œuvre du télétravail occasionnel pour pouvoir, par exemple, avancer des dossiers

« Toutes ces mesures prises doivent être constamment réfléchies et améliorées avec [les managers], pour continuer à répondre aux besoins des salariés et de l'entreprise. »

Anne-Sophie Panséri, présidente de Maviflex

constamment réinventer. » C'est aussi cela organiser le travail. Pour ce faire, l'entreprise a mis en place un groupe de réflexion, hors instances représentatives traditionnelles. « C'est un groupe qui peut réfléchir aux avancées sociales sans parti pris. C'est un électron libre, sans contraintes ni censure, mais force de proposition, insiste Anne-Marie Panséri. Je veux qu'il puisse nous proposer des solutions d'organisation. Par exemple,

en cas de contraintes les obligeant à rester chez elles. Nous allons donc y réfléchir ensemble. Cela permet de discuter du travail des uns et des autres car, sans ce dialogue, on se rend compte qu'il y a parfois plus de conflits internes qu'externes. Je suis convaincue que, dans une entreprise, ce sont les rapports humains qui priment et qui sont la clé de voûte de tout. »

Béatrice Sarazin



Présentéisme : comment prévenir ?

Tout comme l'absentéisme, le présentéisme est significatif de dysfonctionnements dans l'entreprise et envoie un message sur l'organisation du travail : des difficultés dont les germes se trouvent dans le contenu même du travail. Dans un cas, pour faire face, le salarié s'absente ; dans l'autre, il surinvestit dans le travail. Comment identifier, décrypter et mieux prévenir ce phénomène ?

Fiche réalisée par Thierry Rousseau (Anact), t.rousseau@anact.fr

ENJEUX

POINTS D'ATTENTION

ACTIONS

LA PRÉSENCE EN BONNE SANTÉ DES SALARIÉS : DÉFINIR DES CRITÈRES

- Absentéisme pour maladie
- Salariés malades au travail
- Temps de présence excessif hors des heures régulières
- Explosion des comptes épargne-temps
- RTT non prises
- Impossibilité de récupérer

- Vérifier le temps de présence des salariés et, au besoin, limiter celui-ci : heure de fermeture des bureaux et des ateliers, décompte du temps de travail
- Vérifier les caractéristiques légales du temps de travail : amplitude, prise de repos, etc.

IMPACT SUR LA PERFORMANCE : DÉCRYPTER DES SIGNES

- Mauvaise qualité des pièces et/ou du service
- Erreurs diverses
- Retards
- Atteintes à l'image de marque de l'entreprise

- Améliorer les conditions de travail
- Analyser les postes
- Analyser les flux
- Reconstituer les stocks tampons et les marges de manœuvre (effectifs et espaces)
- Réfléchir sur les objectifs et les modes de prescription du travail : mettre en débat ceux-ci avec les salariés
- Réfléchir à l'organisation du travail et adapter celle-ci à la charge de travail

GESTION DES EFFECTIFS ET RÉGULATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL : MIEUX PRÉVENIR

- Multiplication des heures supplémentaires
- Travail permanent dans l'urgence
- Empiètement du temps de travail sur les temps hors travail (soir, week-end)

- Etablir un meilleur équilibre entre les effectifs et la charge de travail
- Réfléchir sur la stratégie de l'entreprise et l'atteinte des objectifs
- Mettre le travail en débat : espace de décision et de construction avec tous les acteurs
- Fixer des règles d'utilisation de la messagerie et des Smartphone (les moments possibles dans la journée et la semaine)
- Séparer temps de travail et temps de repos
- Gérer le télétravail : conclure un accord pour préciser son recours

Retrouvez la collection « Agir sur... » aux éditions de l'Anact et commandez les dernières parutions sur www.anact.fr.

En 2060, 8 millions de Français auront 80 ans et plus, soit deux fois plus qu'aujourd'hui. Les demandes liées à la dépendance des personnes vieillissantes vont donc augmenter significativement, incitant le secteur des services à la personne (SAP) à renforcer son offre. Un double défi – quantitatif et qualitatif – que cet ouvrage relève en misant sur l'innovation organisationnelle.

Riche de quelque 800 interventions menées par l'Anact et son réseau, cet ouvrage renouvelle l'approche de la qualité dans les services à la personne. Au-delà des actions favorisant la professionnalisation et la certification, il préconise de mettre le travail et son organisation au cœur du projet de développement du secteur.

Cet ouvrage propose d'articuler la qualité autour de trois niveaux d'environnement professionnel : le domicile des bénéficiaires, la structure employeur, le bassin d'emploi. Cela passe par la prise en compte d'un travail souvent invisible et peu reconnu, par une refondation du rôle de l'encadrement intermédiaire et par une

coordination renforcée des acteurs de l'aide et du soin à domicile, financeurs compris.

Enfin, cet ouvrage suggère, non pas un modèle reproductible en toutes situations, mais plutôt une démarche d'action commune à tous les acteurs – privés ou publics, représentants des bénéficiaires et des salariés. Celle-ci indique des étapes, des processus à mettre en œuvre et des ressources à mobiliser.

2013 - 112 pages
ISBN : 978-2-368389-118-6
15 €



Comment mieux préserver la santé physique et mentale des salariés alors que les maladies professionnelles ont été multipliées par cinq en dix ans ? Comment mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de pré-

vention des risques pour concilier la santé avec la performance de l'entreprise ?

Les auteurs affichent un parti pris fort : analyser le travail pour évaluer qui est exposé, comment, où, combien de temps. Ils proposent de croiser les expertises médicale, technique et organisationnelle et de s'engager pour une prévention durable. Passant des idées à l'action, cet ouvrage présente des méthodes et des outils pour faciliter la rédaction du document unique et mettre en œuvre des plans de prévention efficaces.

2009 - 112 pages
ISBN : 978-2-913488-58-8
11 €



la pratique. Il livre des outils innovants comme le modèle C2R d'analyse des risques psychosociaux ou encore les situations-problème pour identifier et comprendre les difficultés du travail, mais aussi dégager des marges de manœuvre et d'amélioration.

Ce guide fait aussi la part belle aux conditions du dialogue social et de la coopération entre les acteurs nécessaires sur le sujet des risques psychosociaux. Sans ces deux piliers, bien des entreprises armées des meilleurs outils ont abandonné... Il faut donc là aussi de l'organisation, de la formalisation pour la conduite même du processus de prévention.

Chaque étape de la démarche spécifique aux RPS est détaillée dans cet ouvrage : du diagnostic au plan d'action et jusqu'au document unique. Enfin, des propositions précises sont faites pour insérer durablement la question du travail dans les stratégies d'entreprises, seul moyen pour concilier le développement de la santé des salariés et l'efficacité des organisations.

2013 - 168 pages
ISBN : 978-2-368389-117-9
17 €

Et si une entreprise avait intérêt à reconnaître ses salariés ? La réponse paraît tellement évidente tant le travail d'aujourd'hui nécessite un engagement supplémentaire des individus. Or ces derniers se sentent souvent peu pris en considération, malmenés dans l'organisation, insuffisamment impliqués dans les projets... D'où les plaintes qui apparaissent dans tous les sondages sur le manque de reconnaissance. Celles-ci traduisent en creux le désir et le besoin d'exister au travail, de compter aux yeux des autres, comme on compte en dehors du travail, dans sa famille, dans son association, auprès de ses amis, dans la vie de quartier...

Les entreprises qui marchent sont celles qui savent reconnaître leurs salariés, c'est-à-dire qui réussissent l'alchimie entre les exigences économiques et ce besoin fondamental d'exister et d'être considéré. Ces entreprises ont mis en œuvre, non pas d'abord des actions « psychologiques » ou



une individualisation des systèmes de gestion, mais des organisations, un mode de management et une gestion des ressources humaines qui permettent cet engagement. Ce guide propose une clarification de la notion de reconnaissance, une démarche pour agir et des exemples d'entreprises.

2012 - 101 pages
ISBN : 978-2-913488-62-5
11 €

Face aux risques psychosociaux (RPS), les entreprises ont mesuré les limites des approches de prévention centrées sur l'individu et sur des batteries d'indicateurs quantitatifs. Ce guide ouvre de nouvelles perspectives s'éloignant de la seule gestion des effets. Il propose de s'attaquer aux causes profondes des RPS : le travail et son organisation.

Son ambition : aider à réduire la tension entre les contraintes et les ressources nécessaires pour réaliser un travail de qualité. Porter un tel objectif suppose de s'intéresser de près au travail et à ses conditions d'exercice. Il faut de la méthode et des outils.

Ce guide permet de passer à

OUVRAGES ET RAPPORTS

Le surprésentisme : travailler malgré la maladie, Denis Monneuse, De Boeck, collection Méthodes & recherches, 2013, 117 p.

Conditions de travail, organisation du travail et usages des TIC selon les métiers : une exploitation de l'enquête Conditions de travail, Tristan Klein et Kim Long, Centre d'analyse stratégique, 2013, 148 p.

La mise en place des postes de travail en douze heures dans les services de soins : un outil de performance pour le directeur de soins... Véronique Rivat-Caclard, Presses de l'École nationale de la santé publique, université de Paris 1, 2013, 60 p.

Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence, Thierry Rousseau, Editions de l'Anact, 2012, 183 p.

Risques et souffrance au travail : nouvelles contraintes, nouveaux remèdes, David Alis, Marc Dumas, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, Dunod, 2010, 259 p.

Le burn-out du soignant : le syndrome d'épuisement professionnel, Michel Delbrouck, De Boeck, 2008, 280 p.

L'organisation du temps de travail dans les hôpitaux publics : diagnostic post-accord, Jean-Paul Dumont, Anne-Marie Gallet, Mona Krichen, Michel Pépin, Jean-Pierre Sarraz, Marie-Odile Sasso, Editions de l'Anact, collection Etudes et documents, décembre 2002, 31 p.

ARTICLES

« L'épuisement professionnel : l'organisation du travail en cause. Entretien avec Agnès Martinaud-Arbès », *CFDT Cadres*, n° 452, Le temps en déséquilibre, décembre 2012, pp. 79-83.

VIENT DE PARAÎTRE

Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence,
Thierry Rousseau, éditions de l'Anact

Une donnée de genre qui prête à réflexion : l'absentéisme des femmes, plus élevé que celui des hommes. Oui, mais pourquoi ? C'est un des aspects que traite cet ouvrage qui, de manière plus générale, approfondit le rôle des conditions de travail dans la survenue de l'absentéisme.

Thierry Rousseau, chargé de mission de l'Anact depuis une dizaine d'années, plaide pour une repolitisation du travail et de son espace, montrant que l'absentéisme est avant tout une construction sociale issue du travail et de son organisation. Profond mais jamais abscons, cet ouvrage se lit comme une enquête menée à partir d'exemples significatifs rencontrés dans différentes entreprises. Une réponse à une énigme assez peu traitée jusqu'ici : pourquoi répondons-nous « présents » au travail ?

Commandez en ligne sur www.anact.fr



« Le présentisme : lorsque la présence n'est pas garante de performance », Eric Gosselin et Martin Lauzier, *Revue française de gestion*, n° 211, vol. 37, février 2011, pp. 15-28.

Nouvelles organisations : les temps changent, *Travail & Changement*, n° 335, janvier-février 2011, 16 p.

Absentéisme : le débat est ouvert, *Travail & Changement*, n° 329, janvier-février 2010, 16 pages.

« La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place », Lise Chrétien et Isabelle Létourneau, *Gestion*, n° 3, vol. 35, 2010, pp. 53-61.

« Stratégies utilisées par les conducteurs de train pour faire face aux horaires pénibles », Ghislaine Tirilly, Maud Kaplan et Philippe Cabon, *Ergonomie et organisation du travail*, 44^e congrès de la Société d'ergonomie de langue française, 2009, pp. 199-205.

sur le web ← sur anact.fr ←

Découvrez de nombreuses ressources sur l'absentéisme et des cas d'entreprise sur la charge de travail, les horaires atypiques et décalés, le travail à l'hôpital et une présentation de l'ouvrage *Absentéisme : l'énigme de la présence*, de Thierry Rousseau. Sur www.anact.fr

« Travail : attention au présentisme » : un dossier web de *Psychologies magazine* recelant des témoignages et analyses d'experts : www.psychologies.com

Venir travailler alors que l'on est chroniquement malade, un sujet initié et exploré par l'Aract Aquitaine qui a construit un site en partenariat avec l'union européenne : www.maladie-chronique-travail.eu

« Au bureau, le présentisme fait des ravages » : un article du *Monde* d'octobre 2012 qui lance l'alerte : www.lemonde.fr/economie/article/2012/10/01/present_1768224_3234.html



Travail & changement, le bimestriel du réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr. Contributeurs au dossier : Thierry Rousseau.

Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journaliste : M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ; illustratrice :

S. Allard ; fabrication : R. Galrao - 23 bis, rue de Turin, 75008 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2014. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13.