

## ÉCLAIRAGE SUR LE PRÉSENTÉISME

Des années 70 à 80, le présentéisme s'oppose simplement à l'absentéisme. Dans les années 80, il devient synonyme de la présence démesurée des cadres qui doivent signifier leur fort engagement au travail. Aujourd'hui la notion revêt plusieurs aspects.

- **Présentéisme au détriment de sa santé** : des salariés, bien que malades, tiennent à être présents au travail, ce qui peut conduire à un absentéisme aggravé.
- **Présentéisme stratégique** : en étant présent à certains moments clés comme lors des réunions ou tard le soir.

Le présentéisme, comme l'absentéisme, signifie un dysfonctionnement de l'organisation de travail et indique des insuffisances dans le système de management.

## COMPRENDRE ET RÉDUIRE L'ABSENTÉISME

Par absentéisme il faut entendre : les arrêts maladie, les accidents du travail et de trajet ainsi que les maladies professionnelles. **Si l'absentéisme est naturel dans tout collectif de travail, c'est sa flambée qui traduit un dysfonctionnement de l'organisation du travail, des faiblesses du management et de mauvaises ambiances de travail.** Cette dérive provoque des impacts humains et financiers très lourds.

On situe le coût de l'absentéisme à **8 milliards d'euros** pour les entreprises du secteur privé.

Dans le privé, le taux d'absentéisme est de l'ordre de **5%**.

Nombre moyen de jours d'absence (maladie ordinaire, longue maladie, accident du travail, de trajet et maladie professionnelle) : **13** dans la fonction publique de l'Etat, **21,7** dans la fonction publique territoriale et **16,3** dans la fonction publique hospitalière.

(Chiffres issus du rapport 2013 de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique)

### ABSENTÉISME ET DIFFÉRENCE D'EXPOSITION

- *Moins exposés aux contraintes physiques et psychosociales, les cadres sont moins souvent absents pour maladie que les ouvriers : **1,6 % contre 4,5 %***
- ***5,5% et 7,5%** des salariés exposés à 3 contraintes physiques ou 3 contraintes psychosociales s'absentent pour des raisons de santé contre **2,5%** pour les salariés non exposés.*

(Chiffres de la DARES, 2013)



## DES ENJEUX MULTIPLES

**Pour l'entreprise** l'absentéisme génère des risques économiques et sociaux susceptibles de diminuer les résultats et de détériorer les conditions de travail : retard des arrivages, roulements bousculés, altération de la qualité des services, etc. **Pour les collectifs de travail**, les absences ont des conséquences sur les autres : report des charges de travail, difficulté à prendre ses congés, etc. **Pour le salarié**, l'absence peut être due à un accident de travail, ou à une maladie professionnelle. Des absences récurrentes traduisent, chez certains, un désengagement au travail plus ou moins prononcé. L'absentéisme est souvent une réaction de défense lors de bouleversements : les personnes se mettent en « retrait ». **Pour les systèmes de prise en charge** (assurance et prévoyance), l'absentéisme représente un coût financier important.

# NOTRE APPROCHE

## 1 Tenir compte des situations réelles

Une démarche de réduction de l'absentéisme consiste à analyser finement ce qui perturbe le plus le fonctionnement de la structure afin de pouvoir mettre à jour les différents types d'absentéisme qui témoignent de conditions de travail trop contraignantes. Les variations dans le temps du taux d'absentéisme sont les indicateurs qui permettent de vérifier l'état de santé des salariés et donc de la structure.

“ Dans une entreprise du secteur agro-alimentaire, Technologia est appelé en raison d'un absentéisme consécutif à un « accord sur le temps de travail » : les salariés devaient maintenir le même niveau de production sur 4 jours de travail au lieu de 5. Ne pouvant maintenir cette nouvelle cadence trop rude, l'absentéisme augmentait de plus en plus. L'organisation du travail est alors revue : réinstallation des 5 jours de travail en lissant dans le temps la charge de chaque équipe. Limiter l'absentéisme c'est travailler sur la pénibilité, en comprendre les rouages et réagir rapidement. ”

Tenir compte des situations réelles c'est prendre en compte la façon dont les **nouvelles exigences du travail** (qualité, fiabilité, etc.) viennent bousculer les collectifs de travail et générer des pressions souvent mal vécues par les salariés.

Au-delà du lien avec les conditions de travail, il y a **les dimensions sociales et sanitaires à prendre en compte** afin de mettre en place des politiques de prévention appropriées : prévention de l'usure professionnelle, organisation du travail adaptée, souplesse des horaires, etc.

## 2 Souplesse et mise en débat de l'organisation du travail

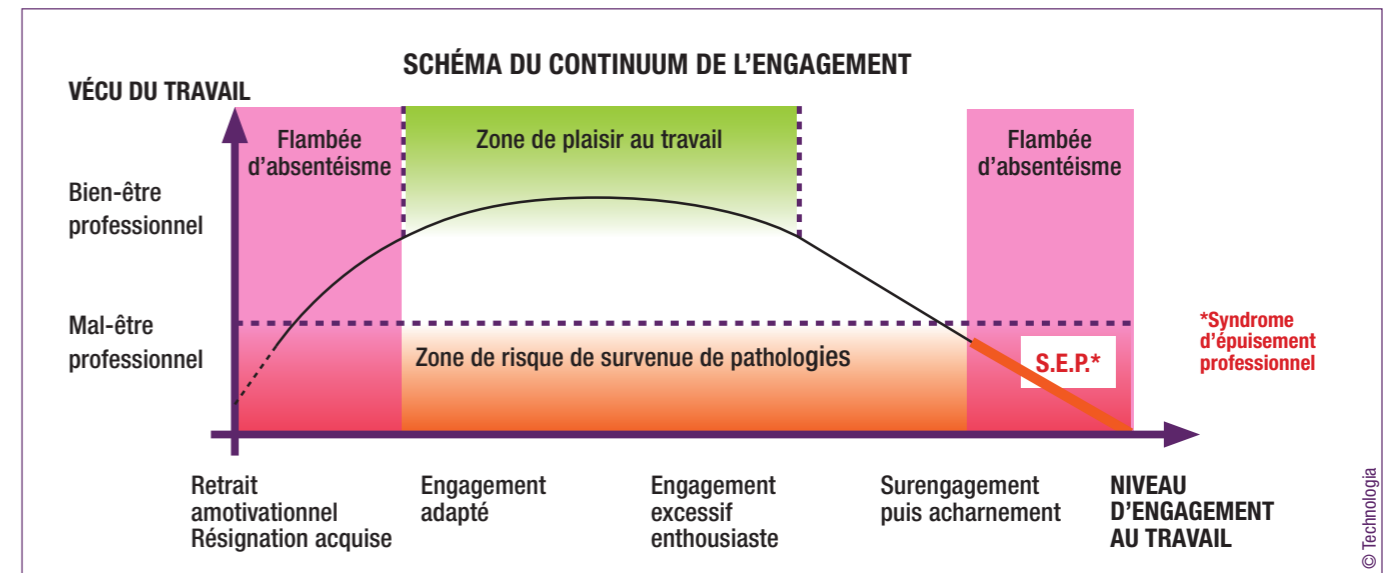
On le voit, le type de **management et les pratiques d'encadrement** ont un impact direct sur l'absentéisme. La souplesse dans le système d'organisation améliore à la fois l'efficacité des salariés, l'engagement au travail et la fidélité à la structure. Un management trop rigide peut provoquer le retrait et le désengagement et à l'inverse, un management trop laxiste aux contours flous peut engendrer ces mêmes réactions. Ainsi, la **mise en débat et l'expression des salariés sur le travail** sont des facteurs d'une meilleure prévention de l'absentéisme.

“ Lors d'une expertise dans un CHU, nous avons remarqué de grandes tensions entre les infirmières les amenant à s'absenter de plus en plus. L'observation de leur organisation de travail et notamment des moments « relais » entre deux équipes à un moment charnière dans la journée nous a permis de comprendre ce qui était en jeu. En proposant des « temps relais » plus longs afin de faire se chevaucher les plannings des équipes pour établir le point sur tous les patients, d'échanger d'analyser les risques et même de prévoir les retards éventuels des uns et des autres, cette nouvelle organisation a permis de réduire les tensions et d'améliorer le confort des infirmières. La baisse du stress chronique s'est traduite par la forte réduction de l'absentéisme à l'hôpital. ”



### Quelques préconisations pour développer le travail sain

- pas d'exigences disproportionnées par rapport aux capacités de la personne
- une reconnaissance équitable proportionnée à celle des autres salariés
- une autonomie réelle sans pour autant conduire à l'abandon de la personne
- une communication adaptée pour éclairer les perspectives professionnelles et donner du sens au travail



## 3 Un enjeu de dialogue social

Se préoccuper de l'absentéisme, c'est se préoccuper de la qualité de vie au travail. Cela induit une présence active des représentants du personnel, notamment du CHSCT qui est tout à fait légitime pour intervenir sur la question de l'absentéisme. Pour les salariés, entendre la direction et les représentants du personnel parler d'une seule voix sur ce problème renforce considérablement les messages de prévention. La volonté de réduire le taux d'absentéisme lors d'une démarche partagée peut être exprimée par chacun des partenaires sociaux. La communication sur une démarche de prévention de l'absentéisme est également l'occasion de redonner du sens au travail et joue sur l'implication des salariés.

“ A la suite de la création d'une communauté d'agglomération, le taux d'absentéisme des chefs de service était bien plus élevé que le taux habituel. Après entretiens, nous nous rendons compte que la peur et le manque de vision se sont emparés de plusieurs services en raison d'un rapprochement de structures et de doublons de postes incitant les chefs de service à s'absenter. Nous décidons de remettre en mouvement l'ensemble de l'équipe managériale, d'aborder avec eux la question des perspectives professionnelles, de la formation et ainsi de redonner des enjeux à leur carrière, à leur trajectoire et renforcer leur engagement au travail. ”

## 4 Proscrire les contre-visites médicales

S'offrir les services d'un prestataire médical chargé de vérifier le « bien-fondé » de l'arrêt maladie d'un salarié est possible depuis 1978. En cas d'arrêt injustifié, le salarié n'encourt aucune mesure disciplinaire directe : il risque la suppression des indemnités complémentaires. La contre-visite médicale se fait au domicile du salarié : c'est un dispositif intrusif et auquel le salarié ne peut s'opposer. Cette mesure n'aide pas à développer un climat social propice au dialogue. Cette pratique est vécue comme un déni de réalité par les représentants du personnel. Dans les faits, ces pratiques ont très peu d'effet sur l'absentéisme.

## 5 Maintenir le lien & préparer le retour au travail

Dans la mesure du possible, il est important de garder contact avec la personne absente. En effet, la personne éloignée du travail ne voit pas les changements qui s'opèrent tout au long de son absence et peut vite se retrouver isolée. L'entretien de retour fait partie des moyens à la disposition des encadrants pour favoriser le dialogue autour de l'absentéisme. Cet entretien doit être mené avec l'objectif de mieux cerner les problèmes vécus par le salarié. La conduite de l'entretien de retour ne s'improvise pas et il est nécessaire de former les encadrants qui seront chargés de cette responsabilité et d'impliquer l'ensemble des collègues afin que les absents soient attendus, accueillis et aidés. Pour un retour efficace, il est important de ne pas faire culpabiliser et de garder une vision positive des personnes qui ont été longtemps absentes, cela facilite grandement ce moment parfois délicat.

## 6 Expliquer les relations entre rémunération variable et présence au travail

Pour tenter de réduire l'absentéisme il est possible de proposer des incitations sous forme de primes : c'est le cas de l'intéressement prévu par la loi. Calculées sur le temps de présence, elles permettent de bonifier le salaire. Cette méthode a toutefois ses limites : celle-ci risque de pénaliser des salariés absents pour des causes médicales réelles, ce qui contribue à les fragiliser un peu plus. Une prime de « présence » risque de fausser la signification de cet indicateur pour le management. Les effets de cette pratique sont de court terme.