

Les mercredis de
l'INET à Paris

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES
DE DIRECTION TERRITORIAUX



SYNTHÈSE

ETRE OU NE PAS ETRE AU TRAVAIL

> 26 février 2014, à Pantin

SOMMAIRE

Conférence d'ouverture : Être ou ne pas être au travail hier et aujourd'hui – les enjeux, les variants et invariants de la question	4
Conférence : Le présentéisme, être au travail : la question du présentéisme ou l'émergence d'une nouvelle problématique de l'engagement	7
Pourquoi s'intéresser au présentéisme ? Réflexions et pistes d'actions sur le présentéisme compétitif	9
Synthèse de la matinée	13
D'une approche gestionnaire de l'absentéisme à une démarche globale : illustration d'une approche prometteuse de la Communauté Urbaine de Dunkerque	14
Conférence : L'absentéisme, ne pas être au travail... : « faire de l'absentéisme un enjeu collectif »	17
Prévention et santé au travail à la Ville de Laval	19
Le projet PRAMPAMAL initié par la région Rhône-Alpes	19
Synthèse de l'après-midi	22
Table ronde : Présentéisme, absentéisme, les convergences : deux faces d'un même phénomène ou problèmes disjoints ?	23
Conclusion	25

Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.

Ouverture du colloque

Mélanie MICHEL
Responsable du Pôle formation continue de l'INET

Bonjour à toutes et à tous et bienvenue à ce mercredi de l'INET. Comme vous le savez, l'INET organise des journées mensuelles de rencontres entre cadres territoriaux et consacrées à des sujets d'actualité. La prochaine conférence se tiendra le 26 mars et portera sur la mutualisation. Je vous invite à consulter le site du CNFPT afin d'étudier notre offre et vous souhaite une très bonne journée.

Christine GODART
Conseiller formation au Pôle de formation continue de l'INET

Nous avons souhaité traiter le thème de ce jour en écoutant des témoignages relatifs au présentisme et à l'absentéisme. Cette journée poursuit les objectifs suivants :

- définir les concepts de présentisme et d'absentéisme, grâce à des experts reconnus comme Thierry Rousseau et Denis Monneuse ;
- définir les problématiques ;
- apporter des témoignages nombreux et variés ;
- débattre et s'interroger sur ces différents thèmes.

Pierre KLING
Directeur de la mission organisation de la Ville de Metz

Nous tenterons également de trouver quelques clés d'action et d'apporter des conseils. Pour ce faire, il est impératif de faire fi des préjugés, d'élargir les points de vue relatifs au présentisme et à l'absentéisme et de s'intéresser à la multiplicité des interactions, en faisant preuve d'une ouverture d'esprit.

Thierry Rousseau introduira cette conférence en présentant des éléments de contexte, tandis que Denis Monneuse apportera des éclairages sur le présentisme. Nous écouterons ensuite le témoignage de Tamara Primakoff avant de clore la matinée par un débat et une synthèse effectuée par Jérôme Lesavre. Nous reprendrons nos

travaux à 14 heures par un témoignage et une conférence relative à l'absentéisme, suivie encore par deux témoignages. La synthèse sera effectuée à 16 heures avant d'engager un débat à 16 heures 30.

Pierre KLING

La relation au travail évolue-t-elle et a-t-elle une influence sur notre réflexion sur le présentisme et l'absentéisme ?

Conférence d'ouverture : Être ou ne pas être au travail hier et aujourd'hui – les enjeux, les variants et invariants de la question

Thierry ROUSSEAU Sociologue, chargé de mission ANACT

Avant de répondre à une question aussi vaste, je souhaite remercier les organisateurs de m'avoir invité et de me donner ainsi l'occasion de partager avec vous mon expérience de terrain. En effet, ma réflexion sur l'absentéisme se nourrit d'une connaissance pratique. Mon exposé sera structuré en trois temps.

1) La définition du problème

L'absentéisme relève pour beaucoup de questions personnelles ou d'un malaise diffus et difficile à insérer, alors qu'il est impératif de réinsérer ces thèmes dans le contexte du travail. Le sujet de cette journée, à savoir « être ou ne pas être au travail » renvoie d'une certaine façon à l'ouvrage que j'ai écrit il y a plus d'un an et intitulé « *absentéisme et conditions de travail, l'énigme de la présence* ». Le rôle des conditions de travail est effectivement essentiel, car de mauvaises conditions de travail peuvent réduire la capacité des personnes à être au travail. A l'inverse, l'amélioration des conditions de travail peut favoriser le présentisme.

Il est toutefois impossible de créer un lien direct entre les mauvaises conditions de travail et l'absentéisme. Si les études démontrent que le travail posté génère un surcroît d'absentéisme, celui-ci reste limité. A l'évidence, les comportements d'absence doivent être traités. L'absence n'est pas seulement une réponse mécanique à l'environnement : il révèle également une stratégie personnelle dépendant de l'état de santé de chacun et de l'environnement institutionnel. Il convient ainsi de

contextualiser notre compréhension de l'absentéisme grâce à une analyse systématique du travail. Force est de constater qu'il n'existe aucune loi générale en la matière. L'absentéisme, dont les causes sont multiples, ne peut être analysé que dans des contextes professionnels précis. Il faut donc ignorer les idées reçues et se rendre sur le terrain.

Les données relatives à l'absentéisme ne parlent pas en elles-mêmes. Elles doivent naturellement être analysées, en les croisant avec les réalités du terrain afin d'éviter toute surinterprétation. L'absentéisme est le domaine par excellence des paniques morales. A titre d'exemple, l'assertion fréquente selon laquelle les nouvelles générations n'ont plus le goût du travail est erronée, car le travail fait l'objet en France d'un investissement très important, et ce, toutes générations confondues. En outre, le processus de socialisation professionnelle et d'insertion des jeunes dans le marché du travail doit être pris en compte dans l'étude.

Enfin, il convient d'apporter des réponses pragmatiques aux acteurs. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail propose des pistes de réflexion et de solutions.

2) Les approches à éviter

L'absentéisme est-il un mal qui ronge toute la société française ? Cette interprétation est actuellement relayée par les médias et semble prouvée par certains baromètres, comme celui d'Alma Consulting qui fait état d'une progression de plus de deux jours d'absence par salarié entre 2011 et 2012. Cette croissance semble d'autant plus limitée qu'une enquête plus solide réalisée en février 2013 par la Direction de l'Animation et de la Recherche Statistique du Ministère du travail (DARES) auprès d'un million de salariés montre une stabilité du taux d'absentéisme durant la dernière décennie. De même, les indicateurs de la Sécurité Sociale font état d'une augmentation de l'absentéisme réelle, mais limitée et qui concerne avant tout le coût.

En outre, le pic de l'absentéisme en France a été atteint en 1975, lors de l'apogée des Trente Glorieuses. L'apparition du chômage de masse a généré une décline de l'absentéisme jusqu'en 1997. Ensuite, le taux a augmenté à cause de l'intensification du

travail qui génère davantage de troubles musculosquelettiques et de maladies dites ordinaires. Nous assistons en quelque sorte à une médicalisation des conflits de travail. L'absence médicalisée ne témoigne pas tant d'une désaffection à l'égard du travail que d'une critique de son organisation. L'absentéisme n'est pas plus élevé en France qu'ailleurs. L'absentéisme dépend de la protection sociale, qui, si elle est décente en France, n'est pas aussi remarquable que celle du Danemark ou de la Suède, dont les taux d'absentéisme sont plus élevés.

La segmentation des approches par population est un travers assez fréquent. Les données montrent effectivement que les femmes s'absentent plus que les hommes, même si l'on retire la part qui relève des congés de maternité. Cela s'explique cependant par la différence des activités exercées, de rémunération, de qualifications et de compétences. Les femmes sont souvent reléguées dans des emplois de services et souffrent d'inégalités salariales, et ce même à travail égal. Il convient ainsi d'apporter des explications circonstanciées reposant sur une appréhension concrète des problèmes plutôt que sur des propos généralistes.

Les personnes âgées de moins de trente ans qui s'insèrent dans le marché du travail font l'objet d'*a priori* similaires. Or les enquêtes de la DARES montrent que le taux d'absentéisme est très faible chez les personnes âgées de moins de trente ans. Tout d'abord, ils sont en meilleure santé que les autres. En outre, leur protection sociale est inférieure à celle de leurs aînés, car le délai de carence leur est systématiquement appliqué. Enfin, leur intégration dans un processus d'insertion professionnelle ne les incite pas à s'absenter. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils ne s'absenteront pas dans des situations précises.

- 3) De l'intérêt de passer par une analyse systématique du travail pour comprendre l'absentéisme

La tension entre les travailleurs et les besoins organisationnels de l'Entreprise est irréductible pour différentes raisons. La maladie est aussi un phénomène culturel et toute absence ne relève évidemment pas de l'absentéisme. Cette tension s'exprime de trois manières principales, à commencer par

les contraintes immédiates de travail qui peuvent se manifester sous une forme physique ou psychique. L'enquête de la DARES est éloquente à cet égard, dans la mesure où elle fait un lien entre la propension d'une population à s'absenter et son exposition à des tensions psychiques ou matérielles, comme travailler rapidement ou transporter des charges lourdes.

Il faut ensuite tenir compte du rapport des personnes à leur travail et de la possibilité pour elles d'avoir une trajectoire professionnelle et un horizon cognitif leur permettant de s'engager. Si cet engagement et cet horizon cognitif font défaut, une population salariée peut s'absenter davantage.

Enfin, les travailleurs peuvent éprouver des difficultés à articuler leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Il s'agit notamment des gardes d'enfants dans des situations de familles recomposées et de difficultés de transports, mais également des situations de pauvreté. L'évolution du monde du travail est pour le moment difficile et délicate. Il est certes préférable de travailler que d'être au chômage. Cependant, ce n'est pas une raison pour s'attaquer aux contraintes du travail dues à une politique globale de ressources humaines, à la faiblesse éventuelle des dotations budgétaires et à la nécessité de travailler toujours plus vite et de manière efficace. La sensibilité à l'absentéisme est plus forte aujourd'hui qu'auparavant, car les situations de juste à temps et de contact direct avec le public sont plus nombreuses. L'absence d'une seule personne dans un service ou un atelier de production peut être problématique.

J'illustrerai à présent mon exposé par une situation industrielle, celle d'un équipementier automobile employant 1 200 personnes qui observe une croissance de 5 à 8 % de l'absentéisme ces dernières années. Cette progression est d'autant plus problématique dans une production à flux tendus. En outre, cette entreprise souffre de problèmes de qualité persistants, souvent expliqués par l'absentéisme des jeunes qui n'auraient pas une éthique au travail irréprochable.

L'analyse des indicateurs montre que 68 % des absences sont inférieures à 7 jours. En outre, l'analyse démographique ne conclut pas à un rajeunissement de l'effectif dans cette société qui recrute des salariés de tous

les âges. Les personnes sont très satisfaites d'être recrutées après un parcours difficile souvent jonché de postes intérimaires. L'étude de terrain révèle que quatre à six postes sont présents en bout de chaîne afin de vérifier la qualité des pièces et de réparer leurs défauts. Cet état de fait est surprenant dans une industrie qui se vante de produire bien du premier coup. Le responsable de qualité l'explique par le caractère « vivant » de la matière utilisée, qui serait dotée de propriétés presque surnaturelles.

Il existe en fait un lien entre cette non-qualité et l'absentéisme. Tous les salariés interrogés ont indiqué que l'absentéisme des uns n'a aucun impact sur leur travail. En effet, l'organisation du travail est basée sur la polyvalence des employés qui pallie les absences. Les salariés se sentent ainsi interchangeables et n'ont pas de territoire spécifique : ils ont une fonction de bouche-trou qui évolue quotidiennement. De ce fait, le rapport subjectif de ces salariés au travail est tout aussi flexible.

De surcroît, le lien entre la non-qualité et la matière utilisée n'est pas si évident que cela. Les salariés expérimentés savent identifier les dérives de qualité. Cependant, les choix d'organisation du travail leur interdisent d'intervenir directement sur les paramètres de fonctionnement des machines. Une fois de plus, la rapidité d'une production à flux tendus empêche les salariés de régler les équipements et engendre *de facto* de la non-qualité. Celle-ci augmente la charge de travail réelle des salariés, ce qui génère ensuite de l'absentéisme.

Si cette explication de l'absentéisme par des problèmes inhérents à la production n'est pas universelle, elle témoigne cependant de l'influence indéniable de l'organisation du travail dans cette problématique. La limitation de la polyvalence des salariés et leur affectation à un territoire précis pourraient réduire l'absentéisme, en redonnant du sens au travail et en diminuant la charge de travail inhérente à la non-qualité de la production. Cette analyse peut également s'appliquer dans les métiers de services, confrontés également à des problématiques d'organisation.

En conclusion, l'absentéisme est acceptable jusqu'à un certain point. Si l'épidémie d'absences n'est pas avérée en France, une

progression trop importante dans un certain nombre de collectifs ou de collectivités est un motif de préoccupation. En outre, l'absentéisme ne peut s'expliquer que de manière circonstanciée et contextuelle. Chaque cas nécessite un diagnostic spécifique et des plans d'actions adaptés afin de réduire l'absentéisme. Enfin, il est important de souligner que la présence au travail n'est pas toujours synonyme de santé. En effet, un faible taux d'absentéisme peut être le symptôme d'autres problèmes. Tout dépend des possibilités d'absences. L'absentéisme est un signal qu'il convient d'interpréter en écoutant le collectif et en réintroduisant du dialogue social.

Pierre KLING

Il me semble que le débat est bien lancé et j'invite à présent Denis Monneuse à venir me rejoindre à la tribune. Comme Thierry Rousseau l'a indiqué, la tension entre les résultats attendus et les moyens alloués est de plus en plus importante. Ainsi, les organisations sont de plus en plus sensibles à l'absentéisme. Cette question me semble au cœur des problématiques de ressources humaines, notamment dans un contexte de maîtrise de la masse salariale. Thierry Rousseau indique, dans son ouvrage, que « *le travail, comme objet commun, se trouve sollicité pour résoudre le problème posé par l'absentéisme [et qu'il] peut devenir un vecteur de santé et d'engagement.* » La piste selon laquelle les problèmes du travail se règlent par le travail semble intéressante à suivre.

Pierre KLING

Denis Monneuse, pouvez-vous nous proposer une définition satisfaisante du présentéisme ?

Conférence : le présentéisme, être au travail : la question du présentéisme ou l'émergence d'une nouvelle problématique de l'engagement

Denis MONNEUSE Sociologue

Il est vrai que le présentéisme est un mot un peu fourre-tout. Il existe selon moi quatre grandes formes de présentéisme, à commencer par la définition classique et aussi la moins pertinente, affirmant le présentéisme comme le contraire de l'absentéisme.

La deuxième forme réside dans le sous-travail ou le présentéisme dit contemplatif, c'est-à-dire le fait d'être présent physiquement au travail, mais d'exercer une autre activité, comme la réservation des vacances ou le travail pour une association. Cette acceptation peut faire écho à certains ouvrages assez critiques concernant la fonction publique territoriale.

Le présentéisme compétitif concerne les personnes qui arrivent tôt le matin et restent tard le soir afin de montrer à leurs supérieurs qu'elles sont motivées.

Enfin, le surprésentéisme représente la présence au travail en étant malade.

1) Le présentéisme contemplatif

Cette forme s'explique par la démotivation, mais aussi par la faible charge de travail notamment dans des activités saisonnières. Les risques évidents résident dans la perte de productivité et la baisse de la production d'un service et d'une institution. Ce présentéisme peut générer également une forme d'ennui, voire une dépression des personnes. Si une faible charge de travail peut être appréciable à court terme, elle peut

générer des inconvénients à long terme, notamment en suscitant aux personnes concernées des interrogations sur leur utilité à la société.

En revanche, ce présentéisme contemplatif permet au salarié d'assurer un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il peut également bénéficier à l'Entreprise, du fait de l'augmentation de la productivité des personnes dont les pauses non déclarées leur permettent d'être plus efficaces dans leur travail. Il est difficile de situer la France dans ce domaine, car le présentéisme contemplatif n'est pas mesurable. En tout état de cause, ce phénomène ne semble pas progresser eu égard à la productivité élevée des salariés français. Il pourrait toutefois être considéré comme important, compte tenu de la longueur habituelle de la pause déjeuner qui peut être comprise entre une heure et demie et deux heures.

2) Le présentéisme compétitif

Il peut s'expliquer par une charge de travail importante, mais aussi par la pression sociale de la part des collègues et de l'encadrement. Celle-ci se manifeste par des petites réflexions, qui reprochent ironiquement aux personnes qui partent à 18 heures de s'accorder un après-midi de congés. En outre, certaines personnes sont parfois très perfectionnistes et produisent un service d'une qualité bien supérieure aux attentes de l'Entreprise. Ce présentéisme prend également sa source dans le syndrome de l'imposture de personnes qui compensent leur manque de confiance et leur sentiment de ne pas être à la hauteur par une présence accrue au travail.

Le premier risque de cette forme est l'épuisement, qui diminue la productivité et augmente, dans un cercle vicieux, la présence au travail afin de compenser cette faible productivité. Le présentéisme compétitif empêche les salariés d'avoir du recul sur leur travail et empiète sur leur vie privée. En outre, il alimente les inégalités entre les femmes et les hommes. En effet, ces derniers restent souvent tard le soir et créent entre eux une sociabilité facilitant la circulation d'informations auxquelles les femmes ne peuvent accéder.

Ce présentéisme et cette flexibilité profitent à court terme à l'entreprise, notamment pour

respecter des délais fixés par les clients. La France n'est pas le seul pays où cette forme est répandue. En effet, elle est beaucoup plus importante au Japon. Il faut savoir que certaines entreprises japonaises remboursent les frais de taxis après minuit, si bien que les salariés restent tard le soir afin de bénéficier de cette prise en charge. Cependant, l'absence d'une culture de délégation en France augmente ce présentéisme compétitif, tout comme la distinction française entre les non-cadres et les cadres, qui, dans l'inconscient collectif, ne sont pas censés compter leur temps de travail. Cette image est également valable pour la fonction publique.

3) Le surprésentéisme

Il est souvent lié à des pressions sociales, hiérarchiques et financières. La charge de travail est également un facteur aggravant. Certains salariés malades viennent quand même au travail, car ils ne souhaitent pas que leur absence non remplacée augmente la charge de travail de leurs collègues. La conscience professionnelle et la culture familiale peuvent entrer en ligne de compte. L'arrêt maladie n'est pas un réflexe chez les personnes, dont les parents ont toujours travaillé quoiqu'il arrive. La volonté d'exemplarité peut être un facteur explicatif. Enfin, pour les cadres, et en particulier les cadres dirigeants, une maladie est vue comme un signe de faiblesse.

Les risques du surprésentéisme sont nombreux, à la fois pour soi et pour les autres. Il augmente les risques de santé et de contagion en cas d'épidémie. De surcroît, les personnes malades, qui sont plus irritables, peuvent créer des conflits avec les collègues et avoir une productivité inférieure. Enfin, le risque de non-qualités et d'accidents du travail est plus important.

Si ce surprésentéisme peut être un atout à court terme pour l'entreprise, il peut se retourner contre elle à moyen terme en suscitant *in fine* un absentéisme plus important. Force est de constater que ce surprésentéisme n'est pas une spécificité française. 40 % des salariés de l'Union Européenne déclarent avoir travaillé en étant malades, contre 48 % en France. D'après mes études de terrain, j'estime qu'environ 55 % des salariés français sont venus travailler au moins d'une fois dans l'année alors qu'ils étaient malades. Le

niveau est ainsi similaire à celui des pays d'Europe du Nord ou des pays anglo-saxons.

Pourquoi s'intéresser au présentisme ? Réflexions et pistes d'actions sur le présentisme compétitif

Présentation de la démarche de La Poste par Tamara PRIMAKOFF.

Pierre KLING

Par quel élément La Poste a-t-elle été incitée à engager une réflexion dans ce domaine ?

Tamara PRIMAKOFF

Direction de la qualité de vie au travail, La Poste

La Poste s'est intéressée à ce sujet car elle subit des tensions liées à la baisse de son activité et se doit d'être vigilante sur les coûts et les revenus. A titre d'information, elle emploie 240 000 personnes en France, dont 90 000 facteurs. Il faut savoir que la Poste éprouve beaucoup de difficultés à aborder le présentisme. Les niveaux de l'absentéisme sont élevés, quoiqu'hétérogènes dans l'Entreprise. En outre, il est parfois vu par les managers comme une fatalité. Cependant, cette question mérite une réflexion commune.

Il y a deux ans, les médecins du travail ont mené une cartographie des troubles musculosquelettiques, qui semblaient quasiment tous dus à des problématiques liées à l'organisation du travail. Une réflexion s'est ainsi amorcée dans ce domaine, l'objectif étant d'inciter, voire d'obliger les personnes à prendre des vacances. Il faut savoir qu'un certain nombre de personnes ne peuvent prendre trois semaines de congés consécutifs.

Nous avons analysé également d'autres domaines. Par exemple, la monoparentalité, principalement celle des jeunes femmes, influe sur la présence au travail. Or une entreprise sociale comme La Poste, qui accorde des moyens conséquents dans les œuvres sociales telles que les colonies de vacances, doit pouvoir trouver des solutions intelligentes et adaptées à la gestion des absences inopinées pour traiter les maladies des enfants. Nous souhaitons faciliter l'octroi des jours de congé, en restaurant une forme d'équité et de responsabilité dans ce domaine, en particulier les congés pour

événements familiaux, sans pour autant faire preuve de laxisme.

Une réflexion relative à l'organisation du travail était également nécessaire. Par exemple, les tournées des facteurs étaient basées sur le système « sitôt fini, sitôt parti », ce qui permettait à certains d'avoir un deuxième travail. En effet, une grande partie des employés perçoit une faible rémunération. Or la baisse annuelle de 6 % de l'activité courrier nécessitait une réorganisation des tournées, avec la mise en place d'horaires collectifs. Cette nouvelle structure a réduit le nombre d'accidents du travail, mais a augmenté le taux d'absentéisme. En effet, jusqu'à présent, les facteurs étaient propriétaires de leurs tournées. La réorganisation a-t-elle eu des effets sur l'adhésion au métier ?

Nous observons également un surprésentisme des cadres. Un accord sur le télétravail a été signé il y a quelques mois, mais demeure difficile à appliquer en raison des idées reçues persistantes sur cette organisation du travail. De surcroît, les préjugés empêchent les femmes d'obtenir des responsabilités opérationnelles sur le terrain. Les jeunes sont plus fréquemment absents car ils sont affectés sur des tournées plus difficiles sans avoir nécessairement suivi une formation adaptée à leur « fougue », ce qui peut générer des accidents (comme dans la vie courante, d'ailleurs). Nombre de managers sont attentifs à ces problématiques, mais leurs services n'atteignent pas les meilleurs résultats à court terme, ce qui peut être démotivant.

La charte du temps, rédigée par la direction générale du Trésor, se conclut par la phrase suivante : « *la présence tardive ne sera pas un élément de jugement positif dans l'évaluation* ». Affichée dans les salles de réunion et les bureaux, cette charte est devenue une référence. Celle de La Poste est en cours de rédaction, mais l'exercice est difficile car il oppose impératifs de production et normes destinées à respecter les rythmes de vie. Enfin, nous avons signé un accord sur la qualité de vie au travail générant des obligations que certains ont pu voir comme des contraintes, le rendant peu populaire auprès de certains managers. Cependant, il a obligé l'entreprise à s'interroger sur l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et permis de lancer une réflexion sur l'organisation du travail.

Pierre KLING

Ce témoignage sans langue de bois me semble très parlant pour la fonction publique territoriale.

De la salle

Comment gérez-vous la charge mentale liée à l'utilisation de plus en plus fréquente des outils de communication dans le travail ?

Tamara PRIMAKOFF

Une réflexion à ce sujet est en cours à La Poste. BMW a récemment signé un accord permettant la prise en compte des heures de travail à domicile dès la connexion des salariés aux serveurs de l'entreprise. Le droit à la déconnexion le week-end et la nuit n'est pas très bien accueilli par les managers en France. En effet, il est difficile dans une entreprise ayant une culture administrative forte d'édicter des règles, car elles deviennent rapidement coercitives. Nous recommandons ainsi une déconnexion informatique à domicile. Cependant, cet élément est nouveau pour nous et beaucoup de salariés ne possèdent pas d'ordinateur.

Denis MONNEUSE

Cette question s'est posée au moment de la vague de suicides au Technocentre de Renault. L'une des mesures fut de réduire le temps d'ouverture de ce site, ce qui a simplement déplacé le problème de la charge de travail à domicile. La charte initiée par le ministère pour l'égalité femmes/hommes concernant les équilibres de vie fait référence au travail numérique. Il faut savoir que ces technologies de communication rendent le travail plus visible, notamment grâce à la date d'envoi des e-mails. Le télétravail sauvage effectué par des salariés malades représente également une forme de surprésentisme.

Tamara PRIMAKOFF

Cette question relève, à mon sens, de la responsabilité de l'employeur. La tentation de travailler à domicile alors que l'on est en congé ou en arrêt maladie est forte.

Cependant, l'entreprise doit être ferme en interdisant aux salariés en congés de travailler, et ce même contre leur volonté.

De la salle

Les velléités d'amélioration de la qualité de vie au travail viennent souvent se confronter aux pressions constantes exercées par les dirigeants d'une entreprise en matière de réactivité et de production optimale. Il est impossible de maintenir un tel niveau d'exigence tout en demandant aux salariés de réduire leur présence au travail.

Tamara PRIMAKOFF

Comme l'a affirmé Guillaume Pépy, les thèmes liés à la qualité de vie au travail sont certes populaires parmi les cadres dirigeants, mais tous ne sont pas encore convaincus de leur utilité et surtout de leur impact réel dans leur entreprise. Selon moi, ce sujet suivra le même chemin que la démarche qualité ou la politique de prévention routière, qui n'étaient pas populaires au début, mais dont les résultats n'ont été visibles qu'au bout de plusieurs années.

Pierre KLING

L'exemplarité de l'encadrement est primordiale. Comment expliquer la résistance des cadres à l'égard de l'amélioration de la qualité de vie au travail ? Les organisations syndicales s'emparent-elles de cette problématique ?

Tamara PRIMAKOFF

Il est encore difficile de convaincre les cadres de l'utilité de cette démarche. Or leur implication est essentielle pour progresser. Les organisations syndicales présentes à La Poste sont davantage orientées vers les problématiques d'emploi et de rémunération, compte tenu du contexte économique que connaît l'entreprise.

Denis MONNEUSE

Force est de constater que les organisations syndicales ne sont pas exemplaires sur ces questions. En effet, l'exercice d'un mandat de

représentant du personnel est tellement chronophage qu'il peut générer des situations de burn-out. En outre, les syndicats considèrent souvent que les actions de l'entreprise relatives à la qualité de vie au travail empiètent sur leurs prérogatives, alors qu'un partenariat est primordial dans ce domaine.

La régulation peut être une forme de solution. Un professeur américain a testé auprès de consultants en stratégie des temps de déconnexion pendant le week-end ainsi que des systèmes de gardes afin de gérer les urgences. Cette solution collective a reçu un écho favorable et pourrait être dupliquée dans d'autres secteurs.

De la salle

Le fait que les résultats des managers attachés à la qualité de vie au travail soient inférieurs à ceux de leurs collègues n'est-il pas un obstacle à votre démarche ?

Tamara PRIMAKOFF

C'est peut-être le cas sur le court terme, mais les managers respectueux de la qualité de vie au travail sont les plus performants sur le long terme.

De la salle

Comment les personnels précaires sont-ils pris en compte dans cette réflexion globale relative au présentisme ?

Tamara PRIMAKOFF

Les intérimaires et sous-traitants sont très nombreux dans le métier du colis. Une réflexion sur notre responsabilité a été entamée à ce sujet, à la suite d'un accident grave d'un sous-traitant. Nous pouvons prendre exemple sur nos nombreuses filiales à l'étranger, notamment dans les pays scandinaves et anglo-saxons qui sont plus précurseurs dans ces domaines.

Denis MONNEUSE

Il faut réussir à convaincre les managers qu'ils sont les premiers bénéficiaires de

l'amélioration de la qualité de vie au travail. Force est de constater que les obstacles persistent, notamment pour la mise en œuvre du télétravail dont l'image demeure négative. Si les chartes se répandent dans les entreprises, elles ne prévoient aucun engagement concret. Elles génèrent néanmoins des discussions qui participent à la sensibilisation.

La présence au travail est souvent associée dans les entreprises avec la performance. Par exemple, le taux d'absentéisme enregistré ces trois dernières années est souvent un critère de sélection lors de recrutements internes. En outre, les managers sont parfois rassurés par la présence tardive de salariés et craignent que le télétravail ne génère du présentisme contemplatif. Or les études montrent que les télétravailleurs sont plus performants, car ils exercent leur activité dans de meilleures conditions.

Les injonctions paradoxales sont nombreuses dans les entreprises, comme le fait de travailler vite et bien ou la mise en exergue du travail collectif, alors que les évaluations restent individuelles. A cet égard, les salariés doutent de leur objectivité et estiment ainsi que la seule manière efficace pour prouver leur performance est leur présence sur le terrain. Cette situation alimente la surveillance hiérarchique et sociale. Il convient d'interroger cette pression, suscitée par une forme de jalousie.

Si le management par objectifs apparaît comme une solution adaptée, il présente des limites. Il est effectivement difficile de fixer des objectifs pour un travail collectif et intellectuel. Aussi la gestion par objectifs ne saurait être la réponse idéale à ces questions.

Enfin, il existe une tension entre le travail de plus en plus individuel, invisible et effectué à distance et l'injonction sociétale de la visibilité, qui semble essentielle pour exister par rapport à soi et par rapport aux autres. Cette pression génère des effets pervers dans les entreprises qui mesurent la présence au travail grâce à l'utilisation des outils numériques, comme les réseaux sociaux internes ou la messagerie interne instantanée. Cependant, cette surveillance numérique peut être déjouée par les astuces trouvées par les salariés pour montrer leur présence.

Pour conclure, une vision individualiste de la performance empêche de trouver des solutions. Des chartes ainsi que des accords collectifs sont nécessaires afin de trouver des solutions pertinentes et adaptées aux situations.

De la salle

Quel est l'impact réel de la journée de carence sur l'absentéisme et la productivité ?

Thierry ROUSSEAU

Le jour de carence a été mis en place afin de mettre un terme aux éventuels abus et de réduire les absences dites volontaires. Près de 75 % des salariés du secteur privé sont exonérés des 3 jours de carence grâce à des accords d'entreprise. De ce point de vue, la fonction publique n'est pas particulièrement privilégiée. Force est de constater que la mise en place d'un jour de carence augmente la durée des absences. La typologie de l'absentéisme diffère selon les situations de travail. Par exemple, les absences courtes et répétées sont très problématiques pour les services où il est impossible de reporter la production.

Denis MONNEUSE

La question du jour de carence est autant financière que symbolique. Néanmoins, la méthode la plus efficace de prévention de l'absentéisme et du surprésentéisme est de lutter contre la maladie, par l'amélioration des conditions de travail et une politique de reconnaissance au travail.

De la salle

Insister sur la responsabilité professionnelle des salariés et les affecter à des périmètres définis pour redonner du sens au travail ne favorisent pas une solidarité collective de travail permettant de répartir les charges de travail durant les absences. Comment gérer un tel paradoxe ?

Thierry ROUSSEAU

Cette vaste question ne peut être réglée par des principes intangibles. Les premières

analyses systémiques démontrent que l'absentéisme est réduit dans les petites équipes. Il est possible de créer des équipes à responsabilités élargies afin de réduire l'absentéisme. Cette solution peut générer des effets pervers en ce sens où les salariés se sentent parfois tellement responsables qu'ils ne s'absentent plus. Cette dérive est notamment présente au Japon. Un équilibre est nécessaire afin d'éviter que ces équipes responsables n'aboutissent à une stigmatisation des absents.

De la salle

L'observatoire de l'absentéisme, mis en place par la Mairie de Villejuif, a permis de mettre en place une démarche visant à réduire la pénibilité du travail et travailler sur les questions de conflit et de souffrance au travail. Cependant, les problématiques principales résident dans l'organisation du travail et le surengagement des agents. Parler de l'absentéisme est-il le levier d'actions le plus efficace pour réengager les personnes dans le travail ?

Thierry ROUSSEAU

L'absentéisme, comme les risques psychosociaux, peut être considéré comme un symptôme d'un dysfonctionnement organisationnel. Il est donc possible de lutter contre l'absentéisme en traitant les conditions de travail.

Synthèse de la matinée

Jérôme LESAVRE

**Administrateur, Directeur du projet qualité
RH à la Communauté Urbaine de
Strasbourg**

Il est primordial de s'accorder sur la définition des concepts, afin d'éviter les erreurs d'interprétation, et de prendre en compte la spécificité du contexte de travail. Les différentes formes du présentisme génèrent des effets pervers, notamment sur le long terme. L'évolution du travail et l'impact de l'utilisation des technologies de communication doivent être mis en lien avec une évolution sans doute plus lente des mentalités qui créent une forme de pression sociale (nécessité d'être visible par ses supérieurs hiérarchiques et ses collègues).

L'encadrement a un rôle fondamental à jouer dans la prise en compte de ces questions, en évitant les injonctions paradoxales et en luttant contre les idées reçues, notamment par le biais de l'évaluation. Enfin, il convient d'appréhender l'absentéisme comme un symptôme et d'agir sur les conditions et l'organisation du travail. A cet égard, un management par la confiance et la bienveillance n'est-il pas à privilégier ?

D'une approche gestionnaire de l'absentéisme à une démarche globale : illustration d'une approche prometteuse de la Communauté Urbaine de Dunkerque

Régis CEGLARSKI
Directeur général organisation,
Communauté Urbaine de Dunkerque

Je tiens tout d'abord à préciser que ce retour d'expérience n'est pas un modèle reproductible. Nous avons tout d'abord abordé l'absentéisme sous un angle essentiellement managérial, lié à notre projet d'administration et à notre volonté de responsabiliser les cadres. Il s'agissait également d'une action de prévention des risques psychosociaux. Enfin, le levier le plus efficace, mais le moins pertinent était celui des coûts, eu égard à la pression accrue sur les ressources de la collectivité et la suppression de la taxe professionnelle.

La Communauté Urbaine de Dunkerque dispose de 4 grandes régies regroupant 360 agents. Le taux d'absentéisme important, lié notamment à l'âge des agents, aux accidents et à certains comportements, a un impact organisationnel et financier et génère des tensions sur l'organisation des prestations.

Le tableau de bord de l'absentéisme, qui fut notre premier outil d'analyse, regroupe des indicateurs classiques, comme le nombre moyen de jours d'absence par agent. Il convenait néanmoins de vérifier la fiabilité de ces données, et surtout des règles et des pratiques de gestion, et de définir les types d'absence à prendre en compte. L'objectif était de distinguer les absences sur lesquelles il est possible d'agir, comme les maladies ordinaires, les congés syndicaux ou les accidents, des autres formes d'absences.

La démarche reposait également sur l'implication de l'ensemble des acteurs. L'exercice fut difficile car les différents intervenants poursuivent leurs propres objectifs. Pour les services, qui s'intéressent essentiellement aux logiques de moyens et doivent fournir une prestation, les absences doivent être remplacées par des personnes temporaires ou grâce à un doublement des

postes. Avec une approche peu gestionnaire, ils considéraient l'absentéisme comme relevant uniquement du service des ressources humaines, exprimaient également des craintes quant aux résultats et aux éventuelles comparaisons internes et contestaient systématiquement la méthode et les résultats.

Les organisations syndicales remettaient en cause le management et les conditions de travail et critiquaient le bien-fondé de la démarche ainsi que la méthode employée. Malgré tout, elles exigeaient d'être associées à toutes nos actions dans ce domaine. La direction des ressources humaines affirmait, quant à elle, son rôle de conseil et de pilotage, tandis que les consultants internes étaient intéressés par l'accès aux informations et la définition des périmètres.

L'exploitation des données nous a permis de mettre en œuvre un plan d'actions afin de lutter contre l'absentéisme. Notre principal levier de communication réside dans le dispositif des entretiens professionnels. Je souhaite à présent vous présenter des productions concrètes, à commencer par les tableaux de bord servant de support à la communication.

Le diagnostic des risques psychosociaux avait notamment permis de déterminer quatre profils de directions en matière d'absentéisme. De surcroît, une enquête relative à la journée de carence a révélé une baisse mécanique du nombre d'absences, tout en augmentant leur durée ainsi que les coûts associés. Par exemple, 36 % des arrêts débutent le lundi pour s'achever le vendredi. Enfin, notre lettre d'informations du mois de juin 2013 était consacrée à l'absentéisme et au coût qu'il génère pour la Communauté Urbaine de Dunkerque, en utilisant également une enquête comparative.

En matière de plan d'actions, qui est le plus important, je souhaite vous présenter le support présenté le 27 janvier 2014 à la Direction Générale. Il montre notamment que l'absentéisme représente un coût salarial de 4 millions d'euros en 2013 et évoque les arrêts qui commencent le lundi et terminent le vendredi. De même, la corrélation avec l'âge n'est pas si évidente.

Notre plan d'actions repose sur cinq axes :

- **la communication autour de l'absentéisme**

Elle passe par la publication de la lettre thématique, la diffusion mensuelle du tableau de bord, la présentation de l'analyse aux organisations syndicales, le rappel des règles formelles de gestion des arrêts maladie ainsi qu'une série d'articles dans le journal du personnel.

- **la multiplication des contrôles**

Depuis le 1^{er} janvier 2014, des contrôles sont effectués dès le troisième arrêt de l'agent et de manière aléatoire tous les mois. En outre, un service peut également en solliciter. Nous avons prévu de réaliser 200 contrôles en 2014.

- **la rencontre des services cibles pour mettre en place les entretiens de santé**

Cinq services ciblés du fait d'un absentéisme marqué ont mis en place un dispositif de suivi des agents qui multiplient les absences courtes et fréquentes. Cet entretien de santé de courte durée entre l'agent et son supérieur directeur effectué au retour d'absence pour maladie doit maintenir le dialogue entre l'agent et l'encadrant. Il s'agit également de s'assurer du bien-être de l'agent et de vérifier que son absence n'est pas liée à son activité professionnelle. Les agents qui le souhaitent pourront être orientés vers les services compétents. Enfin, il s'agit de sensibiliser les agents sur l'incidence des absences sur l'organisation du travail.

- **le rôle du gestionnaire des ressources humaines dans l'organisation d'une communauté professionnelle**

Une communauté professionnelle réunit des personnes exerçant les mêmes métiers dans des services différents. Elle vise à rappeler les règles de gestion des absences et les outils de traitement.

- **la communication d'un bilan social individuel**

Le bilan social individuel est un document reprenant pour chaque agent des éléments individuels relatifs à sa carrière, sa rémunération, sa présence et ses formations. Il sera communiqué à l'agent avec la grille d'entretiens et la fiche de

poste dans le cadre de l'entretien professionnel organisé début février.

Pour conclure, je vous présente la maquette du bilan social individuel ainsi que le guide de l'entretien de santé. Une formation a été dispensée aux managers afin de leur apprendre à mener ce type d'entretien, qui n'est ni un jugement de valeur ni un examen médical. Il doit être mené dans un lieu approprié, en tête à tête, et dès la reprise de l'agent.

Pierre KLING

Cette démarche porte-t-elle ses fruits et comment ceux-ci sont-ils mesurés ?

Régis CEGLARSKI

Il est encore trop pour mesurer l'efficacité de cette approche, d'autant plus que certaines actions n'ont pas encore été mises en œuvre. L'analyse sera effectuée grâce à des indicateurs classiques. Cependant, ce thème a d'ores et déjà suscité beaucoup de discussions.

De la salle

Comment l'organisation des entretiens de santé s'articule-t-elle avec la médecine du travail ?

Régis CEGLARSKI

Ce dispositif a été conçu avec l'aide des deux médecins du travail et l'infirmière. Il s'agit avant tout d'un outil managérial, qui permet éventuellement de signaler des cas particuliers au service de santé. Son but est de mobiliser l'encadrement sur ces sujets.

De la salle

Il serait préférable de renommer l'entretien de santé en un entretien de reprise de travail, afin d'éviter des confusions avec le monde médical.

Régis CEGLARSKI

Je prends note de cette bonne suggestion.

Jérôme LESAVRE

Comment envisagez-vous la suite de votre démarche et souhaitez-vous élargir votre réflexion aux conditions de travail ?

Régis CEGLARSKI

Pour l'équipe responsable de ce dispositif, ce sujet de l'absentéisme est bel et bien lié aux questions organisationnelles et managériales. Force est malheureusement de constater que la Direction générale et des services tardent à en prendre conscience. L'entrée la plus efficace, mais la moins pertinente demeure celle des coûts.

De la salle

Comment le CHSCT et les organisations syndicales ont-ils appréhendé ces outils, axés essentiellement sur l'agent, alors que ces instances se positionnent souvent sur des approches liées aux conditions de travail et aux risques psychosociaux ?

Régis CEGLARSKI

Pour les organisations syndicales, qui entretiennent des rapports de force constants avec la direction de la Communauté Urbaine de Dunkerque, ce type d'actions génère des suspicions. En outre, les représentants du personnel contredisent systématiquement les données et souhaitent être associés à l'ensemble de la démarche. Nous les rassurons en précisant notamment que les entretiens de santé ou de reprise du travail ne portent pas sur des informations privées.

Pierre KLING

Comment expliquer les réticences syndicales à cette démarche ?

Thierry ROUSSEAU

Les représentants du personnel considèrent souvent toute discussion relative à l'absentéisme comme une remise en cause du droit à s'absenter. Il convient de casser cette représentation afin d'amorcer un

véritable dialogue social sur ces sujets. La Direction générale se saisit de cette question, non pas pour empêcher les absences, mais pour éviter les dérives et réfléchir aux conditions de travail. Il convient ainsi de gagner la confiance des organisations syndicales.

Lors de l'expérience présentée ce matin, l'ANACT avait établi une relation satisfaisante avec le secrétaire du CHSCT, mais un représentant syndical, qui n'a pas participé à l'intervention, a eu une altercation importante avec le responsable des ressources humaines lors de la présentation des résultats. Faire de l'absentéisme un sujet commun avec tous les acteurs est un levier essentiel pour diminuer le taux d'absentéisme.

Régis CEGLARSKI

Un dialogue social basé sur des données fiables est la première étape de la sensibilisation et de l'élaboration de plans d'actions.

Conférence :

L'absentéisme, ne pas être au travail... : « faire de l'absentéisme un enjeu collectif »

Thierry ROUSSEAU
Sociologue, chargé de mission ANACT

Les salariés sont souvent touchés par l'absentéisme, notamment à cause d'un transfert de charge de travail. Les organisations syndicales ont donc intérêt à s'emparer de ce thème : il ne s'agit pas de remettre en cause le droit à s'absenter, mais d'éviter les reports intempestifs de charge de travail, qui peuvent créer des problèmes de fonds. L'absentéisme doit ainsi être abordé sous l'angle de la charge de travail et de la cohésion des collectifs.

Je souhaite revenir sur l'importance stratégique d'une bonne définition avant d'aborder des éléments sur les indicateurs et leur utilisation et de présenter quelques principes de démarche pour une bonne prise en charge de l'absentéisme. Il faut savoir qu'une politique ne génère pas des résultats immédiats et qu'une action soutenue dans le temps est nécessaire.

1) Quelques définitions de l'absentéisme

Une définition fréquente consiste à appréhender l'absence comme un fait naturel lié à la maladie, l'absentéisme étant considéré comme abusif. Cette acception n'est pas pertinente car les abus représentent une portion relativement congrue des absences. En outre, la maladie n'est pas entièrement naturelle : elle est parfois liée au travail. Ainsi, la nature de l'absentéisme est à la fois sanitaire, pathologique et sociale. Elle témoigne d'une réaction des personnes quant aux contraintes de travail.

Pour le *Petit Robert*, l'absentéisme est le fait d'être fréquemment absent, tandis que le magazine anglais *Entrepreneur* le présente comme « *un choix délibéré du salarié ou une absence habituelle du travail* ». La définition proposée par le dictionnaire canadien des relations de travail est ancienne et traite avant tout des fonctions industrielles. La définition de l'ANACT semble la plus adaptée

car elle s'efforce de tenir compte des causes organisationnelles et sociales ainsi que des conditions de travail : « *l'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail au sens large* ».

La maladie revêt un caractère social. La définition est importante car elle conditionne le reste, et notamment la prise en compte des conditions de travail. En outre, toutes les absences ne relèvent pas de l'absentéisme, qui regroupe notamment les arrêts maladie, les accidents du travail et de trajet ainsi que les maladies professionnelles.

2) Les indicateurs principaux

En matière d'analyse de l'absentéisme, il convient de démystifier les données et de les rendre accessibles à tous. Une comparaison dans le temps doit être préférée à une comparaison avec les autres. En effet, cet instrument de normalisation managériale peut générer des effets pervers. Les définitions retenues du taux d'absentéisme peuvent diverger d'une collectivité à l'autre, tandis que les caractéristiques sociodémographiques et sociologiques sont nécessairement dissemblables. L'historicité représente ainsi le premier principe à suivre en matière d'analyse.

Ensuite, le croisement des données avec les réalités du travail est une nécessité méthodologique pour déterminer le profil type de l'absentéisme. Cet élément composite doit être considéré comme un indicateur d'alerte à la disposition des acteurs de l'entreprise. L'enjeu essentiel pour une collectivité consiste à comprendre la nature de son propre absentéisme en formulant des hypothèses adéquates.

Enfin, il est essentiel de faire de l'absentéisme un enjeu commun aux acteurs d'un collectif du travail. En effet, il concerne les ressources humaines, les directions opérationnelles, les représentants du personnel, les cadres intermédiaires et de terrain, les personnels ressources de santé ainsi que le personnel.

3) Quelques éléments de démarche

La régulation de l'absentéisme s'inscrit dans une démarche de long terme. Le principe de base est de faire parler les données, de

mobiliser l'organisation et de développer une préoccupation collective de l'absentéisme, ce qui nécessite de l'information, des sources de diagnostic, internes comme externes, ainsi qu'un accompagnement des acteurs par des groupes de travail.

Il faut éviter les pièges et les idées reçues, tels que :

- préférer à une action d'éclat une démarche réfléchie ;
- sacraliser les données, qui doivent être communiquées à l'ensemble du personnel ;
- se comparer à tout prix et instrumentaliser les comparaisons à des fins de culpabilisation ;
- développer des paniques et faire de l'absentéisme une question de posture et de morale ;
- confier à une seule personne et à une seule entité organisationnelle le soin de réfléchir à l'absentéisme.

Nous devons développer un cadre cognitif afin de mieux comprendre l'absentéisme ainsi que des outils de gestion permettant de construire un regard réflexif sur les données d'absentéisme. Enfin, les difficultés ne proviennent pas tant de l'absence que de la présence. L'amélioration des conditions du travail et la création de trajectoires professionnelles intéressantes, sans mettre en jeu la santé des salariés, pourront résoudre la question de l'absentéisme.

Prévention et santé au travail à la Ville de Laval

Johan THEURET

Directeur Général adjoint ressources, Ville de Laval

Nous avons suivi les enseignements de l'ANACT dans notre politique de prévention de l'absentéisme, que nous considérons comme symptomatique des conditions de travail des agents et des difficultés managériales. En outre, nous nous sommes efforcés d'améliorer l'environnement de travail des agents au sens large, notamment le mobilier, les tenues de travail, en abordant également des thèmes comme la prévention des troubles musculosquelettiques. Enfin, nous avons mené deux projets en parallèle : un plan de prévention sur l'absentéisme ainsi qu'un programme de sensibilisation et de formation destiné aux managers concernant la gestion des conflits.

L'entretien professionnel annuel, mis en place depuis 2011 dans la collectivité, comprend un échange concernant les conditions de travail des agents ainsi qu'un état de lieux de leur poste et de leurs difficultés éventuelles à le tenir. Afin d'apprendre aux encadrants à engager une discussion posée avec leurs agents concernant leurs conditions de travail, un catalogue de formations a été mis en place il y a six mois.

Ce programme a permis de fluidifier les échanges entre les encadrants, leurs agents et la Direction des ressources humaines, d'impliquer l'ensemble de la chaîne managériale dans la prévention de l'absentéisme et de développer une culture commune autour de ces questions autrefois taboues. Le bilan social, décliné désormais dans chaque direction, comporte également des données relatives à l'absentéisme. L'objectif est de se diriger des ressources humaines partagées, en montrant que la problématique de l'absentéisme ne peut être gérée que de manière transversale.

Le projet PRAMPAMAL initié par la région Rhône-Alpes

Pierre KLING

Quelle est l'originalité du projet PRAMPAMAL qui concerne la prévention des accidents et des maladies professionnelles ?

Irène GAZEL

Directrice des relations et ressources humaines, Conseil Régional Rhône-Alpes

Ce projet concerne la Prévention des Risques, des Accidents, des Maladies Professionnelles liés aux Activités Manuelles dans les Lycées et les directions. Né d'un groupe de travail consacré à l'absentéisme, il repose sur deux principes :

- effectuer une analyse systématique du travail ;
- comprendre et agir sur des comportements professionnels précis.

Les TMS représentent, au sein de notre collectivité, 30 % des accidents du travail. Première cause de maladie professionnelle, ils génèrent de nombreux aménagements de postes. Les lycées étant nos lieux d'intervention prioritaire, nous nous heurtons à deux hiérarchies, celle de la région et celle de l'Education Nationale, ce qui complique la mise en œuvre des actions de prévention.

Le projet PRAMPAMAL vise à réduire les TMS, modifier les rapports entre les acteurs et anticiper la détection des problèmes pour mieux les régler, en s'appuyant sur une démarche en trois axes : repérer, comprendre et agir. Une boîte à outils, appelée la PRAMPAMALLETTE, a été mise en place.

Nous souhaitons ainsi changer de paradigme, en passant d'une démarche basée uniquement sur l'hygiène et la sécurité à une approche plus globale relative à la santé et à la sécurité au travail. Il s'agissait également d'intégrer une dimension ergonomique dans toutes nos actions, notamment dans les dotations de matériels et la conception des postes de travail.

Une approche pluridisciplinaire est également nécessaire pour lutter contre les TMS. En effet, la première réponse vise généralement à organiser des formations « gestes et postures ». Si celles-ci sont utiles, une approche globale est nécessaire afin d'intervenir plus efficacement sur les méthodes de travail des agents et sur l'organisation du travail.

Des indicateurs et des études de situation de travail concrètes permettent de recueillir des données. De surcroît, une analyse du travail réel est testée par différents groupes de travail au sein de quatre établissements et d'une direction. Cette approche nous a aidés à identifier les situations pathogènes.

Le plan d'actions prend en compte la réalité des activités, notamment dans la conception des postes de travail, et concerne également la qualification professionnelle. Il s'agit également de mettre en place des structures participatives, afin d'impliquer tous les acteurs dans la démarche, ainsi qu'un référentiel managérial pour aider les encadrants. Des actions transversales sont nécessaires pour réduire les troubles musculosquelettiques.

En parallèle, des interventions ergonomiques sont prévues dans les établissements tests. Basées sur une approche globale de l'organisation des situations, elles prennent en compte le travail réel ainsi que des échanges avec tous les acteurs. L'objectif est d'impliquer l'ensemble des intervenants, tant dans le diagnostic que dans le plan d'actions, en instaurant une démarche participative locale visant la co-construction de la transformation des situations futures.

Cette démarche ambitieuse est gérée en mode projet et comporte à la fois des études de terrain et des éléments théoriques. Elle implique dans des groupes de travail une soixantaine de personnes, représentatives de l'ensemble des métiers concernés et issues de l'encadrement ou des instances représentatives du personnel, qui nous aideront à communiquer sur ce projet.

Les pistes d'actions préconisées sont les suivantes :

- mettre en place des tableaux de bord afin de suivre les évolutions des données de santé ;

- définir les stratégies de communication autour du projet ;
- capitaliser et harmoniser les pratiques professionnelles ;
- envisager la création de la fonction d'animateur local de ce projet de prévention ;
- élargir le test à une vingtaine d'établissements ;
- rédiger un cahier des charges pour la création d'une PRAMPAMALETTE sous forme numérique.

Nous nous sommes ainsi efforcés d'étudier la réalité des situations de travail afin de nous assurer que les nouvelles dotations de matériel améliorent véritablement les conditions de travail.

Pierre KLING

Avez-vous été accompagné par un cabinet externe ?

Irène GAZEL

Nous avons été aidés par un prestataire qui a mobilisé deux consultants. La gestion de ce projet est chronophage du fait de la dispersion géographique des établissements tests sélectionnés pour leur représentativité.

Johan THEURET

La Ville de Laval a été accompagnée par un ergonome dans sa démarche de prévention des TMS, éligible au financement du Fonds National de Prévention.

Pierre KLING

Par qui la formation des cadres est-elle dispensée ?

Johan THEURET

Elle a été construite en étroite collaboration avec le CNFPT. Nous avons différencié trois types de publics : les encadrants

confirmés, les nouveaux encadrants et les encadrants de proximité, pour lesquels le niveau d'exigence est élevé.

susceptible d'offrir de nouvelles perspectives aux agents.

Irène GAZEL

Les formations dispensées aux encadrants sont primordiales pour résoudre les problématiques liées à l'absentéisme. De surcroît, l'évolution des tâches générée notamment par les contraintes d'effectifs peut, si elle n'est pas expliquée, mettre en difficulté les agents, dégrader la qualité de leur travail et remettre en cause le sens qu'ils donnent à leur activité et leur utilité pour la collectivité.

Pierre KLING

Cette difficulté est inhérente à tout changement demandé à des personnes qui réalisent pourtant un travail très satisfaisant, d'où l'importance de l'accompagnement.

De la salle

Comment avez-vous associé les gestionnaires à votre démarche et l'Education Nationale a-t-elle été impliquée ?

Irène GAZEL

Nous avons expliqué notre projet aux deux rectorats de notre territoire. De plus, les proviseurs gestionnaires des quatre établissements tests ont été impliqués, notamment dans les groupes de travail.

De la salle

Quel est le type de personnel ciblé pour la fonction d'animateur local du projet de prévention ?

Irène GAZEL

La fiche de poste est en cours de rédaction. Nous envisageons notamment de cibler des personnes en inaptitude physique sur leur métier, ce qui implique la création d'un parcours de qualification. Cette fonction est

Synthèse de l'après-midi

Jérôme LESAVRE

Administrateur, Directeur du projet qualité RH
à la Communauté Urbaine de Strasbourg

Les échanges de cet après-midi ont confirmé la nécessité de partir de l'analyse des situations concrètes de travail et de prendre en compte les spécificités des métiers. La nécessité du dialogue a également été mise en exergue, notamment sur les données elles-mêmes et en impliquant les organisations syndicales et l'encadrement de façon à dégager des enjeux communs.

Ensuite, plusieurs points de vigilance ont été évoqués, notamment les dangers de la comparaison avec les autres, qu'il est préférable de délaissier au profit d'une comparaison dans le temps. De plus, le levier d'une approche de l'absentéisme par les coûts peut sembler la plus séduisante, mais elle n'est peut-être pas la plus pertinente. Si l'absentéisme appelle souvent des réponses urgentes et immédiates, le traitement de long terme doit être privilégié.

Enfin, des outils très différents ont été présentés, comme le plan d'actions de Dunkerque ou la PRAMPAMALETTE de la région Rhône-Alpes.

Malgré tout, au-delà de ces débats, une question fondamentale demeure pour répondre au thème de la journée : qu'est-ce qui fait que nous venons au travail ? J'espère que ce sujet sera traité par la table ronde suivante.

Table ronde : Présentisme, absentéisme, les convergences : deux faces d'un même phénomène ou problèmes disjoints ?

Thierry ROUSSEAU, Sociologue, chargé de mission ANACT

Denis MONNEUSE, sociologue

Régis CEGLARSKI, Directeur général organisation, Communauté Urbaine de Dunkerque

Johan THEURET, Directeur général adjoint ressources, Ville de Laval

Irène GAZEL, Directrice des relations et ressources humaines, Conseil régional Rhône-Alpes

Animation : Pierre KLING, Directeur de la mission organisation de la Ville de Metz

Denis MONNEUSE

Jusqu'où peut-on faire le bonheur des gens à leur insu ou malgré eux ? En effet, un certain nombre de pratiques est valorisé par les agents, alors qu'elles ont un impact négatif sur la santé. Je prends pour exemple les vacations horaires pour les infirmiers(ères) qui travaillent parfois douze heures d'affilée. Or toutes les études montrent que travailler plus de dix heures par jour nuit à la santé. De même, s'il est communément admis qu'une alimentation équilibrée est bonne pour la santé, jusqu'où une entreprise peut-elle s'intéresser aux repas de ses salariés ?

Irène GAZEL

Nous avons tendance à brouiller les champs de référence et il me semble primordial de rappeler les rôles et les responsabilités de chacun. Les problèmes de santé doivent être réglés par le médecin du travail, tandis que l'assistante sociale traite des problématiques sociales. Toutefois, l'employeur se doit de prévenir les risques professionnels et de préserver la santé de ses salariés, ce qui ne veut pas dire leur faire plaisir.

De la salle

L'apparition des régimes à basse calorie peut être problématique pour certains métiers, notamment les sapeurs-pompiers dont la résistance physique peut s'amenuiser à cause de tels régimes.

De la salle

Une éducation précoce est importante. Par exemple, en matière de sécurité routière, le port de la ceinture de sécurité est un réflexe pour les générations ayant appris à conduire en la mettant. En outre, les risques pour la santé sont parfois trop importants pour tergiverser sur les conduites à tenir. Si la culture latine en France peut rendre difficile l'application des mesures, il est toutefois possible de trouver des compromis.

Johan THEURET

L'employeur possède une responsabilité sociale en matière de santé et de prévention. L'évaluation des risques professionnels et surtout des conséquences à moyen et à long terme de certaines pratiques sur la santé est un moyen efficace de sensibiliser les agents à la démarche de prévention. Tel est l'objectif de la fiche individuelle d'exposition aux risques, qui fait réfléchir les agents dont l'ancienneté est élevée et modifie leurs relations avec les nouveaux. Des compromis sont certes nécessaires, mais la négociation n'est pas de mise pour des risques importants dont les conséquences collectives sont élevées.

Thierry ROUSSEAU

Il est étonnant que le taux d'absentéisme au travail n'ait pas davantage augmenté depuis trente ans, compte tenu de la multiplication de contraintes de vitesse, d'intensité, de poids, voire d'alimentation. Les pressions exercées sur les salariés et les agents sont très importantes. Par exemple, les personnels hospitaliers concentrent leur présence au travail pendant trois jours, parfois afin d'exercer un autre métier. Il convient également d'articuler la vie professionnelle et la vie personnelle. Malgré tout, l'absentéisme reste limité car le travail est une valeur. Une démarche consacrée au

sens du travail peut être un levier pour prévenir l'absentéisme.

Régis CEGLARSKI

Dunkerque, qui se situe dans une région frontalière, est bien placée pour observer les différences culturelles quant au rapport au travail. Par exemple, une présence trop importante est synonyme en Belgique d'un problème d'organisation. Cela montre l'importance d'une analyse circonstanciée de l'absentéisme.

Denis MONNEUSE

Qu'est-ce que la qualité de vie au travail ? De nombreux accords ont été signés dans ce domaine, sans pour autant le définir. Un directeur des ressources humaines dans une mutuelle d'assurance m'avait mandaté pour comprendre les raisons d'un absentéisme élevé parmi ses agents alors qu'ils bénéficiaient d'une politique salariale et sociale favorable. Mon étude a permis de démontrer que la qualité de vie au travail n'est pas uniquement liée aux périphériques du travail, mais à la nature du travail en tant que telle. Par exemple, la diminution de l'autonomie et des responsabilités est perçue de manière négative, tout comme l'impossibilité pour les salariés des centres d'appel d'évoluer dans l'entreprise. Ainsi, le sentiment d'accomplissement et la notion d'autonomie doivent être pris en compte dans la qualité de vie au travail.

Conclusion

Pierre KLING

Nous travaillons certes pour subvenir à ses besoins et à ceux de nos familles. Cependant, la reconnaissance et le sens donné au travail semblent être les leviers essentiels pour prévenir l'absentéisme.

Les débats de cette journée m'ont rappelé une action menée dans la Ville de Metz auprès des agents chargés de la logistique des festivités et des manifestations. Interrogés sur leur activité, ils avaient le sentiment que leur travail était parfois inutile, surtout lorsqu'ils étaient obligés de démonter une installation à cause d'un problème d'organisation et de conception. Une action de valorisation a ainsi été mise en œuvre à l'occasion des vœux.

J'espère en tout cas que vous avez eu autant de plaisir à cette journée que nous avons eu à la préparer et à l'animer. Finalement, je me demande s'il existe un véritable problème d'absentéisme. La question fondamentale est celle des conditions du bien-être au travail.