Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Octobre 2013

Reportage

Un Esat, tremplin vers le milieu ordinaire

Droit du travail

Salariés protégés : une rupture sous conditions

Et vous ?

La réputation ou l'art d'être connu et reconnu

Quel avenir pour l'aide à domicile ?

DOSSIER P. 24

© Amélie Benoy/BSIP

N° 112 - 15 €

www.directions.fr

Présentéisme, des signaux à prendre au sérieux

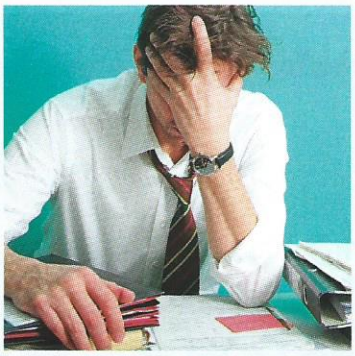
Le fait pour des professionnels de venir travailler dans un état physique ou psychologique qui aurait dû occasionner un arrêt, est porteur de nombreux risques. Une question à traiter avec sensibilité.

Longtemps érigé au rang de premier fléau des entreprises, l'absentéisme est supplanté par un nouveau mal : le présentéisme. Un concept encore flou qui renvoie à plusieurs réalités. En premier lieu, le fait pour un professionnel de faire acte de présence au-delà des horaires de travail. Mais de plus en plus, le terme tend à définir une situation plus précise : le salarié à son poste malgré un problème de santé, physique ou psychologique, qui nécessiterait plutôt de s'arrêter. « *Un phénomène en plein essor du fait du contexte économique, et notamment dans le secteur médico-social où les restructurations, le travail en sous-effectifs, ainsi que la forte vocation se conjuguent pour compliquer les absences et remplacements* », précise Thierry Rousseau, chargé de mission au département Changements technologiques et organisationnels à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Conséquences ? « *Un fort présentéisme dégrade la performance du service, ainsi que l'état de santé des équipes, susceptible d'évoluer vers des absences pour longues maladies : dépression, troubles musculosquelettiques et autres pathologies graves* », prévient Guillaume Pertinant, président de Havasu Consulting, société spécialisée dans la prévention des risques psychosociaux en entreprise.

Repérer les indices

Mais le présentéisme est un mal insidieux, difficile à détecter. « *Parmi les indices ? La diminution de la concentration et de la productivité d'un salarié, des relations plus difficiles avec l'entourage (agressivité, repli…) ou l'apparition de petites plaintes physiques : maux de tête, de ventre, de dos, allergies…* », pointe Guillaume Pertinant.

La première démarche à effectuer est d'ordre individuel. Au manager direct, qui connaît le mieux le professionnel, de le rencontrer afin de lui donner la possibilité de s'exprimer sur ses difficultés. Et ainsi savoir si son incapacité à se reposer quelques jours provient d'une pression trop importante, de tensions internes, ou encore de la peur d'être évincé…



© Fotolia

De légers aménagements de travail peuvent suffire à régler le problème.

« *L'entretien doit rester informel, afin d'éviter d'aggraver les choses* », prévient Guillaume Pertinant.

Avertir les personnes relais

Puis, le manager doit rapidement contacter les partenaires relais rompus aux problématiques psychosociales. « *Il peut également conseiller au salarié de prendre rendez-vous avec le médecin du travail ou l'équipe des ressources humaines* [RH], *mais sans l'y contraindre* », note Sébastien Richard, enseignant-chercheur au Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Clersé).

Dans un second temps, une approche plus organisationnelle peut s'imposer : les objectifs fixés sont-ils atteignables, les tâches équitablement réparties ? Les salariés peuvent-ils facilement être remplacés ? « *Essayer, dans la limite des budgets disponibles, de réinsuffler des marges de manœuvre,* via *un accroissement d'effectif ou une réorganisation du service* », conseille Thierry Rousseau. S'ils existent, couper court aux programmes d'incitation au présentéisme (prime d'assiduité, par exemple). « *Et si la convention collective prévoit un délai de carence, envisager de le supprimer s'il s'avère qu'il est un facteur déterminant de présentéisme, notamment des plus bas salaires* », poursuit Thierry Rousseau.

Donner l'exemple

Il convient aussi de s'interroger sur le mode de management : si le chef de service ou le directeur est lui-même sujet au présentéisme, le risque de contagion est fort auprès des collaborateurs. « *La mise en place d'une politique RH ambitieuse, avec une forte sensibilisation des professionnels dans leur ensemble aux problématiques de santé au travail, reste la meilleure manière de prévenir le présentéisme* », résume Sylvie Amzaleg, directrice des relations du travail à la Fédération des établisse-ments hospitaliers et d'aide à la personne, privés non lucratifs (Fehap).

Catherine Piraud-Rouet

AVIS D'EXPERT

© Bien-être et entreprise

Philippe Rodet, médecin et fondateur du cabinet de conseil Bien-être et entreprise

« Face à un cas de présentéisme, la première chose à faire pour le manager est d'avoir un entretien avec son collaborateur. Cela nécessite une certaine diplomatie afin de discerner les problèmes en évitant d'entrer dans l'intimité familiale ou personnelle de l'interlocuteur. Le plus souvent, il permettra au cadre de comprendre l'origine de la difficulté. Souvent, la mise en place de légers aménagements (accorder une demi-journée de télétravail par semaine, quelques heures de formation, une pause supplémentaire…) suffira à régler le problème. De petits moyens, quelques attentions individualisées auront de grands effets. La solution passe aussi par une meilleure sensibilisation de l'encadrement à ce risque et à ses conséquences. Un bon relationnel est la clé du succès, surtout en période de crise. »

EN SAVOIR PLUS

- **Absentéisme et conditions de travail, l'énigme de la présence, Thierry Rousseau, Anact, 2012, à télécharger sur www.anact.fr**