Sylvie Hamon-Cholet
Joseph Lanfranchi

Présentéisme en entreprise : l'organisation du travail en question

Il semble bien que les dysfonctionnements liés à certains modes d'organisation du travail soient pour une bonne part à l'origine des niveaux de présentéisme enregistrés au cours de la dernière décennie.

Sylvie Hamon-Cholet est ingénieure de recherche au Centre d'études de l'emploi et du travail, CEET, programme transverse du Cnam.

Joseph Lanfranchi est maître de conférence au Laboratoire d'économie mathématique et de microéconomie appliquée (Lemma, Université Panthéon-Assas, Cnam-CEET).

De récentes études ont montré l'impact de l'organisation du travail, ou plutôt de ses dysfonctionnements, sur l'absentéisme. L'institut Sapiens en a pointé les coûts cachés, préconisant de réformer en profondeur pratiques managériales. Une étude de Malakoff-Médéric a montré que, pour près de 40% des salariés enquêtés, les arrêts-maladie sont liés au contexte professionnel et que près d'un quart des salariés qui se sont vu prescrire un arrêt de travail ne l'ont pas pris ou l'ont pris partiellement pour des raisons professionnelles. Nous proposons ici de regarder d'un peu plus près un phénomène voisin, plus récent et moins visible, mais qui semble lié également à ces désordres de l'organisation du travail : le présentéisme au travail. Et bien que le coût social en soit plus difficilement mesurable, il n'en semble pas moins important en termes de santé publique. Nous ne parlerons que du présentéisme lié à la maladie, bien que d'autres formes de présentéisme, comme

les longues journées ou semaines de travail ou les heures supplémentaires, existent et n'en sont pas moins importantes. La définition que nous retenons est celle fournie par Johns en 2010, et qui requiert concomitance de maladie et présence sur le travail, à savoir : « *le comportement du travailleur, qui malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, se présente au travail* ».

S'il est difficile de chiffrer le coût du présentéisme, ce comportement apparaît dans la littérature récente comme contre-productif, et de manière assez attendue comme nuisible au bien-être, et ce, au niveau individuel, collectif comme sociétal. Ainsi plusieurs études médicales (Schultz et Edington, 2007 ; Pauly *et al.,* 2008) montrent que le présentéisme induit des pertes élevées en termes de rendement individuel : on est moins productif quand on est malade, du fait de la fatigue, voire de la douleur, induites, surtout si les contraintes au travail sont fortes. Sur le plan du collectif de travail, une diminution de la productivité individuelle peut avoir un impact négatif sur la productivité du groupe. Et le risque de contagion entre salariés est de fait contre-productif également (Barmby et Larguem, 2009). Enfin, sur le plan sociétal, le présentéisme peut avoir des conséquences négatives sur le bien-être et la santé des travailleurs, à plus ou moins long terme, entraînant des coûts supérieurs à ceux de l'absentéisme (Skagen et Collins, 2016).

Les déterminants du présentéisme sont principalement liés aux conditions et à l'organisation du travail.

La dernière édition de l'enquête sur les Conditions de Travail[1], conduite en 2013, permet de mesurer statistiquement l'ampleur de ce phénomène en France. Le présentéisme lié à la maladie peut ainsi être étudié en regard des caractéristiques des salariés et des situations de travail, pour en évaluer les détermi-

1 Enquête de la statistique publique, de grande ampleur et conduite par la Dares, visant à décrire les situations et conditions de travail des actifs occupés (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/conditions-de-travail-edition-2013).

nants individuels et organisationnels. Ce que montre tout d'abord l'enquête, c'est qu'il ne s'agit pas d'un phénomène anecdotique. En effet, plus de deux salariés sur cinq déclarent un épisode de présentéisme au cours de l'année écoulée. Pour près de 80% d'entre eux, la somme des jours de présentéisme sur l'année ne dépasse pas cinq jours, la moyenne se situant à 2,5 jours. Ensuite, au vu de nos analyses[2], il apparaît clairement que les déterminants du présentéisme sont d'abord et principalement liés aux conditions et à l'organisation du travail, plutôt qu'aux caractéristiques socio-démographiques des salariés.

Les caractéristiques individuelles entrent peu en compte

Certaines caractéristiques individuelles sont cependant corrélées au présentéisme. Ainsi, les statistiques montrent qu'être une femme augmente la propension à déclarer des épisodes de présentéisme (46% contre 36% pour les hommes), alors que l'âge au contraire contribue à la diminuer (un peu plus d'un tiers des salariés de 56 à 65 ans contre une petite moitié pour ceux de 26 à 35 ans par exemple). Ce résultat persiste dans une analyse « toutes choses égales par ailleurs »[3]. En revanche, la présence d'enfants comme le fait d'être en couple ne sont pas des déterminants du présentéisme, ce qui tendrait à montrer que la conciliation vie familiale /vie professionnelle n'est pas liée à ce phénomène.

On est plus enclin à aller au travail en étant malade lorsque l'on a une ancienneté de plus d'un an chez son employeur (43% contre 30% pour moins d'un an) et que l'on est en CDI (40% contre 35% pour les CDD). Ce résultat est assez contre-intuitif et pourrait trouver son explication dans un probable désengage-

2 L'ensemble des résultats présentés ici sont disponibles auprès des auteurs ou dans le document de travail n°199 du Cnam-CEET : http://ceet.cnam.fr/publications/documents-de-travail/le-presenteisme-au-travail-mieux-evaluer-pour-mieux-prevenir-1094542.kjsp?RH=1507624655036

3 On entend par analyse « toutes choses égales par ailleurs, un modèle économétrique qui prend en compte l'ensemble des facteurs explicatifs pour déterminer l'influence de chacun de ceux-ci sur le phénomène étudié.

ment des salariés précaires lorsqu'ils sentent que la relation d'emploi a de faibles chances d'être pérennisée. Ce résultat est conforté par le lien positif existant entre la crainte de perdre son emploi à court ou moyen terme et le présentéisme. Lorsque l'on est en CDI, la crainte de perdre son emploi pourrait conduire le salarié à venir au travail malgré un état de santé diminué.

De manière assez surprenante également, les cadres sont moins sujets au présentéisme que les autres catégories socio-professionnelles (39,7% contre 40% pour les ouvriers, 41,6% pour les employés et 43,1% pour les professions intermédiaires). Mais la position dans l'échelle sociale n'est pas un facteur déterminant « toutes choses égales par ailleurs » ; elle n'est que le reflet des conditions de travail propres à jouer un rôle quant à la survenue d'épisodes de présentéisme. Enfin, ce sont les agents de la Fonction Publique, et particulièrement de la Fonction Publique Hospitalière qui sont les plus enclins aux épisodes de présentéisme (47% dans la Fonction Publique d'Etat, 41% dans les collectivités territoriales et 48% dans la Fonction Publique Hospitalière, contre 40% dans le privé). Néanmoins, là encore, ce sont plutôt les conditions de travail et d'emploi dans ces secteurs qui sont à l'origine du phénomène, puisque cette distinction disparaît dans une analyse « toutes choses égales par ailleurs ».

Le présentéisme, un symptôme d'une organisation du travail défaillante ?

Les résultats de l'enquête montrent que ce qui semble peser particulièrement sur le fait de venir travailler tout en étant malade relève bien de l'organisation du travail, ou plutôt d'une certaine forme de « désorganisation ». Et ce, autant en termes de fréquence que d'analyse « toutes choses égales par ailleurs ». Des semaines longues et des horaires

atypiques[4] sont des facteurs qui pèsent sur le présentéisme. A titre d'exemple, 46% des salariés travaillant le soir en déclarent au moins un épisode au cours de l'année écoulée.

Mais c'est surtout la pression temporelle, telles que les contraintes pesant sur le rythme de travail ainsi qu'une charge de travail trop élevée qui en sont des déterminants forts. De fait, les contraintes machiniques[5], celles liées à des délais de production ou à la demande (interne comme externe) jouent un rôle majeur et entre 44 et 47% des salariés les déclarant sont concernés. Un rythme de travail contrôlé, que ce soit par un supérieur hiérarchique ou par l'informatique, les y pousse également, dans une proportion quasi identique. Mais c'est déclarer manquer de temps ou devoir se dépêcher pour faire son travail qui accentue le phénomène du présentéisme de façon sensible (respectivement 56% et 52%). Dans ces situations de travail complexes et très contraintes, il semble difficile de se faire remplacer, malaisé de devoir rattraper son travail, et donc de pouvoir s'absenter, même malade.

Une relative autonomie a plutôt un effet bénéfique et a tendance à faire baisser le présentéisme.

Le collectif de travail semble également avoir une influence sur le fait de venir travailler en étant malade, mais de façon plus ambiguë. Un rythme de travail dépendant des collègues augmente la probabilité de venir travailler malgré tout (et près de la moitié des salariés sont dans cette situation), mais pouvoir recevoir de l'aide du collectif de travail (collègues et /ou hiérarchie) la diminue. Cela tend à montrer que dans un contexte où la production est organisée au plus juste, l'absence est difficile, mais que la présence d'un collectif fort la rend possible et tenable. Ce constat est renforcé quant au sentiment

4 On parle ici du travail le samedi, le dimanche, le soir ou la nuit.
5 Travail soumis au rythme d'une machine, au déplacement d'un produit ou d'une pièce ou travail à la chaîne.

d'utilité de son travail : un salarié qui a le sentiment que son travail est utile aux autres, a tendance à faire plus de présentéisme, montrant ainsi son engagement au travail. Ces éléments pourraient être des éléments d'explication au fait que les agents de la Fonction Publique, notamment hospitalière, sont plus enclins à venir au travail malades.

En revanche, une relative autonomie dans son travail, en termes de gestion des délais ou d'application des consignes a plutôt un effet bénéfique et a tendance à faire baisser le présentéisme, même si cet effet est moins déterminant dans une analyse « toutes choses égales par ailleurs ». Enfin, si le salarié a le sentiment d'avoir un travail intéressant (non monotone) et qu'il est reconnu à sa juste valeur et offre des perspectives de promotion satisfaisantes, cela tend à faire diminuer le présentéisme (ici déclaré respectivement par 34%, 35% et 21% des salariés). Il semble donc que lorsque le travail est motivant et qu'il est reconnu les salariés sont à même de pouvoir s'absenter lorsqu'ils sont malades. Il en va de même lorsqu'ils sont fiers de travailler pour leur entreprise ou administration.

Pour réduire le présentéisme, les organisations devraient considérer comment limiter la charge de travail imposée aux salariés.

Si les caractéristiques individuelles peuvent jouer un rôle dans le fait de venir travailler lorsque l'on est malade, les caractéristiques des organisations productives semblent y avoir le premier rôle. Ainsi le présentéisme est un phénomène assez marqué en termes de qualité de vie au travail. Il est ainsi corrélé d'abord à une charge de travail élevée, à de fortes contraintes de temps, de rythme ; ensuite, il est aussi lié à l'absence d'autonomie, de latitude décisionnelle ; enfin, le soutien social du collectif de travail apparaît limiter également la fréquence du présentéisme. Pour réduire ce phénomène, les organisations devraient donc considérer comment limiter la charge de travail imposée aux salariés et leur concéder une véritable autonomie dans l'orga-

nisation de leur travail au jour le jour, tout en préservant les collectifs de travail. On peut noter aussi que les travaux de Karasek et Theorell (1990) ont montré que cette combinaison délétère entre fortes contraintes de rythme, faible marges de manœuvre et faible soutien social n'est pas sans danger pour la santé des travailleurs. C'est pourquoi la question de la lutte contre le présentéisme comme enjeu de santé publique peut se poser et mérite de s'y attarder. Et ce d'autant plus que les premières exploitations de l'enquête Conditions de travail de 2016 tendent à montrer que le phénomène du présentéisme augmenterait de façon sensible.

Références bibliograhiques

Hamon-Cholet S. & Lanfranchi J. (2019), "Le présentéisme au travail : mieux évaluer pour mieux prévenir ", Document de travil du Cnam-CEET n°199, juin 2019.

Barmby T. & Larguem M. (2009), "Coughs and sneezes spread diseases: An empirical study of absenteeism and infectious disease", Journal of Health Economics, 28, p. 1012-1017

Pauly M., Nicholson S., Polsky D., Sharda C. & Berger M.L. (2008), "Valuing reductions in on-the-job illness : `Presenteeism' from managerial and economic perspectives", Health Economics, 17, p. 469-485

Schultz A. & Edington D.W. (2007), "Employee health and presenteeism: A systematic review", Journal of Occupational Rehabilitation, 17, p.547-579

Skagen K. & Collins A. (2016), "The Consequences of Sickness Presenteeism on Health and Wellbeing over Time: A Systematic Review" , Social Science and Medicine, 161, p. 169-177.

Karasek R. & Theorell T. (1990), "Healthy Work – Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life", Basic Books, New York.