

Document de référence

# Le présentéisme



---

## Table des matières

Introduction	2
Quelques chiffres	2
Comment s'y retrouver?	2
Quels sont les signes de présentéisme ou d'un absentéisme probable?	3
Quels sont les facteurs organisationnels qui influencent l'absentéisme et le présentéisme?	3
Que peut-on faire pour prévenir ou intervenir en matière de présentéisme-absentéisme?	4
Pistes d'intervention	5
Conclusion	5
Références	6

---

## Introduction

Alors que depuis de nombreuses années les employeurs ont porté une attention particulière à l'absentéisme, surtout physique, un phénomène peu étudié encore contribue de façon importante à détériorer le rendement et la qualité du travail des employés, soit le présentéisme. Tandis que la présence au travail a longtemps été valorisée, on constate aujourd'hui que la présence d'un employé qui n'est pas en état de donner son plein rendement (présentéisme) peut être plus néfaste que son absence.

En fait, tant l'absentéisme, qui est en croissance continue, que le présentéisme sont liés principalement aux facteurs de santé psychologique, même lorsqu'il s'agit de conditions physiques (p. ex. : douleur chronique au dos). Par ailleurs, les deux problématiques vont de pair et ont des causes et origines similaires.

Avec une croissance importante des coûts liés à ces deux facteurs, les employeurs font donc face à un dilemme constant : doit-on encourager la présence au travail ? Et, si oui, jusqu'où ? Il va de soi que la seule mesure du taux d'absentéisme ne peut servir d'évaluation de la santé ou de la productivité de l'organisation.

## Quelques chiffres

Les auteurs d'une étude américaine (Loeppke, Taitel, Haufle, Parry, Kessler et Jinnett, 2009) formulent trois constats importants :

- Les coûts de productivité liés à la santé sont beaucoup plus significatifs que les coûts des soins de santé et de médicaments.
- Les conditions comme la dépression, l'anxiété, l'obésité, l'arthrite et les douleurs au cou et au dos sont les causes les plus importantes de perte de productivité, tant sur le plan de l'absentéisme que du présentéisme.
- Un lien étroit existe entre la santé et la productivité. Intégrer les données de productivité et celles de la santé peut aider les employeurs à développer une stratégie d'investissement dans leur capital humain.

Au Québec (Brun et Biron, 2006), on évalue que le présentéisme coûte 9,9 jours par année et l'absentéisme, 7,1 jours. Selon Gary Johns, auteur de l'étude *Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss* et professeur de management à l'École de gestion John-Molson de Concordia, les participants ont rapporté une moyenne de trois jours de présentéisme et de 1,8 jour d'absentéisme, la plupart pour cause de maladie, soit du deux pour un, ce qui est assez similaire au chercheur Brun qui parle de 2 jours de présentéisme pour 1 jour d'absence.

Selon cette recherche et d'autres études antérieures, le présentéisme est plus fréquent chez les personnes qui ne bénéficient pas de la sécurité d'emploi ou qui occupent un emploi précaire. L'absentéisme est par contre plus élevé dans les milieux syndiqués ou lorsque le chômage est faible. Dans l'étude *Présentéisme et absentéisme: compréhension différenciée de phénomènes apparentés* (Gosselin, Lemire et Corneil, 2011), les auteurs affirment que les personnes ayant de grandes responsabilités réduisent l'absentéisme, mais qu'elles causent le présentéisme, un problème aussi grave que l'absentéisme.

Selon Statistique Canada (2002), 4 % des travailleurs, soit environ 500 000 personnes, ont souffert de dépression, mais 40 % de ces travailleurs dépressifs ne se sont jamais absentés du travail !

## Comment s'y retrouver ?

### Quels sont les moyens pour trouver un équilibre entre l'absence du travail et le présentéisme ?

Tout d'abord, quelques définitions.

**L'absentéisme** se définit par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.

**Le présentéisme** se caractérise par le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique ou psychologique nécessitant qu'il s'absente, persiste à se présenter au travail (Gosselin et Lauzier, 2011) ou encore par la réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison d'un problème de santé.

---

## Quels sont les signes de présentéisme ou d'un absentéisme probable?

L'état de santé d'un travailleur, à moins d'un accident ou incident soudain (p. ex. : accident de travail ou à la maison, évènement tragique et imprévisible), se détériore de façon très graduelle et sans signe apparent au départ. Ainsi un travailleur peut déjà éprouver des difficultés, par exemple, de l'insomnie, sans que son entourage ou lui-même en voie les conséquences. C'est au fur et à mesure que les symptômes se développent et que les stressseurs augmentent que des signes peuvent devenir apparents.

Comme chaque personne réagit différemment et présente des mécanismes de défense, des comportements et des traits de personnalité différents, il n'y a pas deux cas similaires. Par exemple, les employés malades peuvent être présents physiquement alors qu'ils ont la tête ailleurs, et d'autres peuvent être souffrants et parfaitement fonctionnels.

Cependant, certains signes peuvent laisser prévoir des difficultés. Voici une liste non exhaustive des principaux indices décelables **chez un individu au travail** :

- échéances non respectées;
- baisse de productivité;
- baisse de la qualité du travail;
- absences et retards plus fréquents;
- relations interpersonnelles difficiles alors qu'elles étaient bonnes auparavant;
- changements de comportements : irritabilité, retrait social;
- oublis plus fréquents.

Dans une entreprise, au-delà du taux d'absentéisme généralement connu, des indices peuvent montrer que le présentéisme pourrait être important :

- baisse de la productivité générale alors qu'il n'y a pas de baisse du nombre de contrats de travail;
- augmentation des primes d'assurance médicaments et de la portion des médicaments en lien avec la santé psychologique;
- augmentation du taux d'utilisation du programme d'aide aux employés (PAE);
- augmentation des frais découlant de la gestion des absences.

## Quels sont les facteurs organisationnels qui influencent l'absentéisme et le présentéisme?

Bien que chaque individu ait une histoire ou une condition médicale qui lui est propre, il est clair que les facteurs liés à l'entreprise, que ce soit sur le plan de l'organisation ou sur le plan des conditions et de l'environnement de travail, contribuent directement au taux d'absentéisme et de présentéisme. Voici quelques-uns de ces facteurs :

- horaires de travail;
- charge de travail (physique et psychologique);
- soutien du superviseur et du groupe;
- autonomie au travail;
- relation de travail;
- culture de l'entreprise;
- style de leadership;
- reconnaissance au travail;
- justice organisationnelle;
- gestion des changements;
- sécurité d'emploi.

Il faut mentionner que ces facteurs influencent positivement ou négativement l'équilibre psychologique d'un employé (bien sûr déjà fragilisé), mais ils peuvent

---

aussi avoir un impact sur les problématiques physiques (p. ex. : les douleurs), car les liens entre la santé physique et psychologique ne sont plus à démontrer. On peut donc penser que, même en présence d'une pathologie physique, des facteurs comme un conflit de travail pourront augmenter les symptômes physiques et ainsi provoquer soit du présentéisme, soit de l'absentéisme.

## Que peut-on faire pour prévenir ou intervenir en matière de présentéisme-absentéisme ?

### En ce qui a trait à l'organisation

Il est certain que les facteurs précédents doivent être pris dans leur ensemble afin de déterminer si notre entreprise contribue fortement au présentéisme-absentéisme. Plusieurs actions peuvent donc être entreprises, par exemple, revoir sa culture d'entreprise, son style de gestion, le climat de travail et l'organisation du travail. La promotion de la santé au travail peut avoir une influence très positive et au Québec, la norme « Entreprise en santé » promue par le Groupe Entreprise en santé (auparavant GP2S) s'avère un outil efficace en matière de prévention.

Issus du livre *Les 7 pièces manquantes du management* (Brun, 2008), voici sept conseils utiles pour les gestionnaires :

1. Faites part de votre appréciation
2. Offrez du soutien à vos employés
3. Communiquez avec respect
4. Soyez ouvert à des moyens pour concilier travail et vie personnelle
5. Évitez la surcharge de travail
6. Encouragez autant que possible la participation aux décisions
7. Clarifiez les rôles

### En ce qui a trait à l'individu

Lorsqu'un employé semble manifester un ou plusieurs des signes mentionnés précédemment, il est important que le gestionnaire prenne le temps de rencontrer l'employé pour tenter de mieux comprendre ce qui se passe. Sans tomber dans le jugement de valeur, il faut souligner à la personne ce que l'on a perçu et ouvrir la conversation sur ce qui se passe. Bien que le gestionnaire puisse avoir l'impression de s'ingérer dans la vie personnelle de la personne, certaines questions respectueuses sont importantes :

1. On doit refléter qu'on a observé des changements ou que certains collègues se préoccupent de lui.
2. Vit-il des insatisfactions ou des difficultés au travail ?
3. Les tâches sont-elles plus difficiles, les relations sont-elles tendues entre les gens ? La personne éprouve-t-elle une démotivation par rapport à son travail ?
4. Tout en mentionnant respecter sa vie privée, demander à la personne si elle éprouve des difficultés personnelles à l'heure actuelle.
5. Si l'employé parle de problèmes de santé, a-t-il consulté son médecin ? On peut d'ailleurs l'encourager à le faire.
6. Si l'employé parle de problèmes personnels, a-t-il de l'aide ou pense-t-il en avoir besoin ? On peut lui conseiller de se tourner vers son CLSC ou vers son programme d'aide aux employés.

Le gestionnaire, sans blâmer la personne, doit pouvoir évaluer avec son employé si la présence au travail continue d'être positive tant pour l'employé que pour l'entreprise. Certains employés vont préférer demeurer au travail, car le fait d'être occupés les empêche de trop penser à leurs problèmes. Cependant, si l'impact sur le rendement est trop important, cette présence pourrait ne pas être souhaitable.

---

## Pistes d'intervention

Certaines actions concrètes sont aussi suggérées aux gestionnaires par Éric Gosselin, professeur titulaire en psychologie du travail à l'Université du Québec en Outaouais.

- Apprenez à mieux connaître les membres de votre personnel – assurez-vous de connaître leur fonction, mais surtout leur nom.
- Assurez-vous de fournir des commentaires, des suivis ou une rétroaction à tous vos collaborateurs sur une base régulière – non pas seulement lors d'une évaluation annuelle – et assurez-vous que chaque fois que vous intervenez, il y ait plus de rétroaction positive que de négative. Le mentorat et la formation continue offrent toujours un haut retour sur l'investissement.
- Assurez-vous de déléguer des responsabilités précises – les collaborateurs doivent comprendre clairement qu'ils ont une fonction précise – une responsabilité importante qui leur est propre.
- Engagez-vous avec vos collaborateurs. Obligez-vous à visiter votre usine de fabrication, votre département commercial; donnez des mots d'encouragements, des félicitations.
- Mettez en place un système de reconnaissance dans la société qui sera connu et communiqué à tous les collaborateurs (p. ex. : employés du mois, idée du mois, etc.).
- Donnez à vos collaborateurs des outils qui leur permettront de communiquer efficacement entre eux et avec vous. Soyez ouverts aux suggestions et critiques, voire sous le couvert de l'anonymat.
- Éliminez les vagues de négativisme. Allez à la source des rumeurs, communiquez votre positivisme et réassurez vos collaborateurs que vous connaissez leurs soucis.
- Mettez en place un système de récompense pour l'atteinte d'objectifs.
- Assurez-vous que l'ambiance de travail n'est pas trop tendue – un environnement de travail peut très bien être à la fois convivial et professionnel; organisez un pique-nique mensuel, engagez votre société et vos collaborateurs dans des œuvres caritatives.

- Passez à l'action; cependant, faire des changements à l'intérieur de votre société n'est pas aussi simple que de claquer des doigts. Vous devez prendre votre temps, analyser les coûts et peser le pour et le contre des effets à long terme sur votre société. Il importe peu d'avoir la meilleure idée si les coûts sont trop élevés et qu'ils peuvent mettre en péril la survie de votre société. Dans ce cas, peut-être vous faut-il revoir vos plans.

## Conclusion

Il reste toujours difficile et subjectif d'évaluer précisément si une personne devrait s'absenter et prendre le temps de récupérer ou si elle devrait être présente et prolonger le temps de récupération. Si l'employeur le peut, certains ajustements peuvent aider à garder la personne en santé ou à favoriser un meilleur rétablissement (p. ex. : réduction temporaire des heures, ajustement de l'horaire de travail, réduction temporaire de la charge de travail).

Dans certains cas, si l'employé semble trop affecté pour poursuivre le travail, quelques jours d'absence avec référence à un professionnel qualifié pourraient permettre un meilleur rétablissement.

Lorsque les facteurs sont davantage liés au travail, l'établissement d'un plan d'action avec l'employé et son gestionnaire peut rapidement redonner espoir au travailleur et diminuer l'impact sur sa santé.

---

## Références

Brun, J.-P. (2008). *Les 7 pièces manquantes du management*. Montréal: Les Éditions Transcontinental, 200 p.

Loeppke, R., Taitel, M., Haufle, V., Parry, T., Kessler, R. et Jinnett, K. (2009). « Health and Productivity as a Business Strategy: A Multiemployer Study », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51(4), 411-428.

Gosselin, E., Lemire, L. et Corneil, W. (2011). *Présentéisme et absentéisme: compréhension différenciée de phénomènes apparentés*, Université du Québec en Outaouais.

Johns, G., (2011). « Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 483-500.

<http://www.concordia.ca/now/media-relations/communiqués-de-presse/20111117/presenteisme-travailler-meme-malade.php>

<http://www.apapul.org/fileadmin/Documents/Publications/APAPULIEN/2011/>

[www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)

**Les ressources suivantes peuvent également être mises à profit pour gérer une situation de présentéisme :**

- Parcourir la FAQ
- Se prévaloir des services d'aide axé Santé
- Avoir recours au PAE de votre entreprise
- Confier le cas à un professionnel qualifié en cas d'urgence