

# Vous avez dit présentéisme ?

*Le mot court de plus en plus. Envers de l'absentéisme, ce phénomène aussi appelé burn-in ou « démission intérieure », suscite un certain malaise et une inquiétude certaine. Peut-être bien parce que le sens le plus fréquent qu'on lui prête, c'est être présent de corps au travail, mais absent d'esprit ou physiquement malade. Coucou, y a-t-il quelqu'un qui travaille pour vrai ?*

PAR | MONIQUE LEGAULT FAUCHER

**C'EST UN FAIT**, certaines personnes travaillent uniquement pour toucher leur salaire. Elles n'aiment ni l'entreprise, ni leurs tâches, ni les collègues. Pour la flamme et le plaisir, il faudra repasser... D'autres s'efforcent de donner l'impression qu'elles travaillent alors qu'en réalité, elles en font le moins possible. Parfois, parce que la distribution des tâches est mal planifiée, des plages de temps morts surgissent, qu'il faut bien meubler en faisant semblant.

Dans les cas de figure évoqués, ce comportement cache généralement un sentiment de désengagement. Ou alors d'insécurité plus ou moins profonde. Ces formes de présentéisme ont forcément une explication, croit le Dr Serge Marquis, médecin généraliste

des entreprises. « Depuis quelques décennies, on observe des fermetures d'entreprises, des fusions, des réorganisations, des scandales. En outre, il y a la sécurité d'emploi qui ne veut plus dire grand-chose. La combinaison de ces deux facteurs a généré un malaise invisible qui prend de l'expansion au fil des ans. Avec pour résultat que des hommes et des femmes se présentent au travail même s'ils ne se sentent pas bien sur les plans physique ou psychologique. Ils n'osent plus s'absenter de crainte d'attirer l'attention. Ils n'entendent prendre aucun risque. Ils ne veulent pas courir le risque d'être remplacés parce que leur absence pourrait leur faire perdre le fil de l'information. »

Comment leur donner tort ? Tout roule vite, très vite. Un nouveau logiciel, une nouvelle formation en ligne, un nouvel organigramme, une obligation de performance de plus en plus forte...

Rater quelque chose, c'est perdre du terrain, risquer de ne pas être admissible à un nouveau poste, ou de faire partie de ceux que l'on éjectera à la première occasion.

Pour certaines personnes, donc, s'obstiner à travailler même quand ça ne va pas, même quand un médecin recommande quelques jours de repos, c'est une stratégie défensive. On protège sa place, ses dossiers, sa réputation professionnelle, ses chances d'avancement. Tout plutôt que le chômage. Pour d'autres, rentrer au travail même malades leur est dicté par leur sens du professionnalisme : pas question de laisser tomber les collègues.

Le Dr Marquis évoque aussi le cas de travailleurs vites sur leurs patins. « Ils accomplissent leur tâche vite et bien et, une fois leurs dossiers réglés, ils préfèrent donner l'impression qu'ils planchent toujours pour ne pas être mal jugés, ni par l'employeur ni par les collègues dont le rythme de travail est différent. »

Faire semblant. Organiser une petite mise en scène, ça ne fait mal à personne. Le praticien évoque un certain message publicitaire humoristique qui montrait une tasse de café fumant sur un bureau. Le patron passe. Il est content. Untel est déjà au travail. Le soir, en partant, il voit la tasse qui laisse toujours filer sa petite fumée. Clin d'œil au téléspectateur révélant la vérité. Untel n'est pas là ! Il n'est jamais rentré. Il s'est payé du bon temps... « Peut-être s'agissait-il d'un travailleur qui avait terminé ses tâches ? »

## DEUXIÈME REGARD

Mais qu'on se le dise, le présentéisme a également une toute autre signification,

## Mesurer le présentéisme

jusqu'ici très peu connue et discutée. Après s'être penché sur le phénomène de l'absentéisme, Jean-Pierre Brun, titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval et chercheur subventionné par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, s'est intéressé à celui du présentéisme. Selon lui, le présentéisme « fait essentiellement partie de la santé psychologique au travail et c'est bel et bien une question de gestion ».

En 2006, son équipe a réalisé une recherche au sein d'une grande entreprise comptant 9000 personnes. « Nous avons interviewé plus de 4000 travailleurs et gestionnaires sur l'absentéisme et le présentéisme. Nous leur avons posé deux questions : "Y-a-t-il des jours où vous étiez malades et où vous êtes quand même rentrés au travail?" Et "Pourquoi vous présentez-vous au travail même quand vous êtes malades?" Voici leurs réponses, par ordre d'importance : "Ma charge de travail est tellement grande que je ne peux pas me permettre de m'absenter." "J'éprouve des sentiments de professionnalisme et de culpabilité vis-à-vis des collègues qui devront se charger de mon travail." "Ce que j'ai n'est pas si grave, je suis capable d'aller travailler." "Si je m'absente, c'est moi que je pénalise, car je n'ai pas de remplaçant. Donc, à mon retour, je devrai mettre les bouchées doubles." »

Selon le chercheur, ces réponses témoignent d'une autre réalité. « Elles montrent bien le sens du professionnalisme des travailleurs et des gestionnaires. Et elles contredisent cette fameuse réflexion, plus ou moins narquoise, stigmatisant la paresse ouvrière : On sait bien, dès qu'un travailleur a un petit bobo, il s'absente! »

L'étude de M. Brun montre que les personnes interviewées dans le cadre de la recherche s'absentent en moyenne six jours par année et font du présentéisme 10 jours par année : « C'est très clair. Elles se présentent au travail même si elles ne se sentent pas bien. »

Le vif intérêt du chercheur pour le présentéisme repose sur une logique pleine de sens. « Avant, en santé et sécurité du travail, on s'intéressait uniquement

Le présentéisme se définit comme la réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison d'un problème de santé. On peut mesurer l'ampleur et les effets du présentéisme, en faisant appel aux indicateurs suivants :

- accroissement des erreurs;
- réduction de la qualité de la production;
- prime d'assurance médicaments;
- programme d'aide aux employés (PAE);
- expertises externes;
- frais juridiques;
- perte de productivité.

Source : *Les 7 pièces manquantes du management.*



Photo: iStock

aux accidents, synonymes d'absence. Maintenant, on sait très bien que si l'on veut améliorer la sst au sein d'une entreprise, il faut aussi tenir compte des facteurs de risque et des conditions de travail des employés, pas seulement de ceux qui sont absents pour cause d'accident du travail. Si on fait le parallèle avec la santé mentale, c'est la même chose. Le présentéisme est un indicateur précoce de prévention sur lequel on peut et doit agir. Parce que ça signifie que le milieu de travail est aux prises avec des conditions à risque pour la santé des personnes. »

Travailler même quand on ne se sent pas bien, ou qu'on est très fatigué, au bout du rouleau, ce n'est en effet pas sans risque. C'est comme si un nageur à bout de souffle s'entêtait à continuer à nager. Que le mal soit physiologique ou psychologique, le travailleur risque l'aggravation... et parfois la propagation de microbes! Un moment viendra où inévitablement il devra s'absenter, parce qu'il aura carrément dépassé les limites de ses forces.

Ceci est particulièrement vrai dans le cas de troubles psychologiques et l'étude de M. Brun l'atteste : « Nous avons constaté que les gens aux prises avec une détresse psychologique élevée courent plus de risques (3,5 fois plus)

## Une récompense empoisonnée ?

Aux États-Unis, depuis une dizaine d'années, de grandes entreprises du secteur de la construction automobile récompensent le présentéisme à l'aide de primes.

« Côté pile, on récompense l'assiduité en espèces sonnantes et trébuchantes. Côté face, on la rend dégressive. D'un côté, on exerce une pression sur la motivation à être présent, de l'autre, on sanctionne. »

Dans un certain grand laboratoire, la partie de la prime mensuelle supprimée aux travailleurs qui s'absentent plus de trois jours est redistribuée aux employés présents.

Avec une telle politique, le signal donné au personnel peut avoir, on s'en doute,

des effets pervers qui déteindront inévitablement sur l'entreprise. On ne peut indûment jouer avec la santé et l'équilibre psychologique des personnes, instaurer un climat d'insécurité qui créera d'inévitables tensions : « Si jamais je tombe malade, je suis fait! » Voilà qui s'appelle faire de la prévention à contre-courant, en dépit des bonnes intentions à la base d'une telle pratique.



Illustration : Benoit Laverdière

## Quelques symptômes

Selon le professeur Marcel-André Boillat, professeur associé et médecin adjoint en médecine du travail à l'Institut universitaire romand de santé au travail de l'Université de Lausanne, le principal signal d'alarme d'un présentéiste, c'est une baisse de sa performance. Le spécialiste donne quelques pistes. « En général, il souffre d'un trouble de santé dont l'intensité ne justifie pas une absence : mal de tête ou de dos, asthme, rhume des foins, problèmes digestifs ou intestinaux. » Bien sûr, il ne faut pas systématiser. Ces symptômes peuvent parfois masquer des maladies graves, qui seront éventuellement diagnostiquées par un médecin.

de s'absenter que ceux qui n'en souffrent pas. Si l'on veut réduire l'absentéisme, on ne doit donc pas seulement agir sur les absences. Il faut aussi assainir le milieu, améliorer les conditions de travail. C'est facile à comprendre : une personne qui souffre d'une certaine forme d'épuisement ou de fatigue émotionnelle a une santé plus fragile que celle qui se porte bien. Il y a une adéquation très forte entre l'état psychologique et l'état physiologique d'une personne. » Autrement dit, le psychologique déteint sur le physique. Le système immunitaire est fragilisé et divers symptômes peuvent surgir, migraines, troubles digestifs, etc. Le chercheur ajoute : « On observe la même relation avec le harcèlement psychologique. Ceux qui se disent victimes de harcèlement s'absentent trois fois plus que leurs collègues. »

Le présentéisme peut-il générer un risque accru d'accidents du travail? Selon Didier Conus, fondateur d'une société de coaching en entreprise de la région de Nyon, en Suisse, les conséquences du présentéisme peuvent être graves, notamment pour ceux qui exercent un métier exigeant une grande attention. Il donne l'exemple « d'un chauffeur distrait, qui finit par avoir un accident, d'un ouvrier qui en arrive à se blesser ». Sans oublier que l'entourage de ces personnes peut aussi être affecté. « Le rendement de l'employé sera plus faible et son équipe devra compenser », fait remarquer M. Conus.

D'après Jean-Pierre Brun, il est encore trop tôt pour répondre clairement à cette question : « Ce que démontre notre étude, c'est que pendant

en moyenne 10 jours, les personnes viennent travailler même si elles ne sont pas bien. Par conséquent, elles ne sont pas en possession de tous leurs moyens. Leur manque de vigilance, de concentration peut-il générer des accidents? Notre étude n'a pas recueilli de données là-dessus. Il faut préciser que nous étions dans une entreprise de services, un lieu où il n'y a pas beaucoup d'accidents. Ce qui serait intéressant, ce serait de faire une étude comparable dans un milieu industriel. »

L'équipe de Jean-Pierre Brun a aussi constaté qu'il n'y avait pas de différence en fonction du sexe, du statut d'emploi, de l'absence ou de la présence d'un syndicat. Égalité partout. « Les trois variables qui jouent le plus sont la détresse psychologique, le harcèlement et l'intention de changer d'emploi. »

Par contre, ce qui est évident, c'est que le présentéisme a un effet sur la productivité. Les travailleurs qui pratiquent le présentéisme n'étant pas en pleine forme, ne peuvent donner un très bon rendement. Du reste, comme le rappelle le chercheur, « de nombreuses études montrent qu'il existe un lien direct entre productivité et état de santé psychologique. »

### LA FACTURE

Le présentéisme coûte cher. « Les données américaines sont révélatrices, rappelle M. Brun. On impute environ 60% des coûts du stress au présentéisme et 40% à l'absentéisme. Au

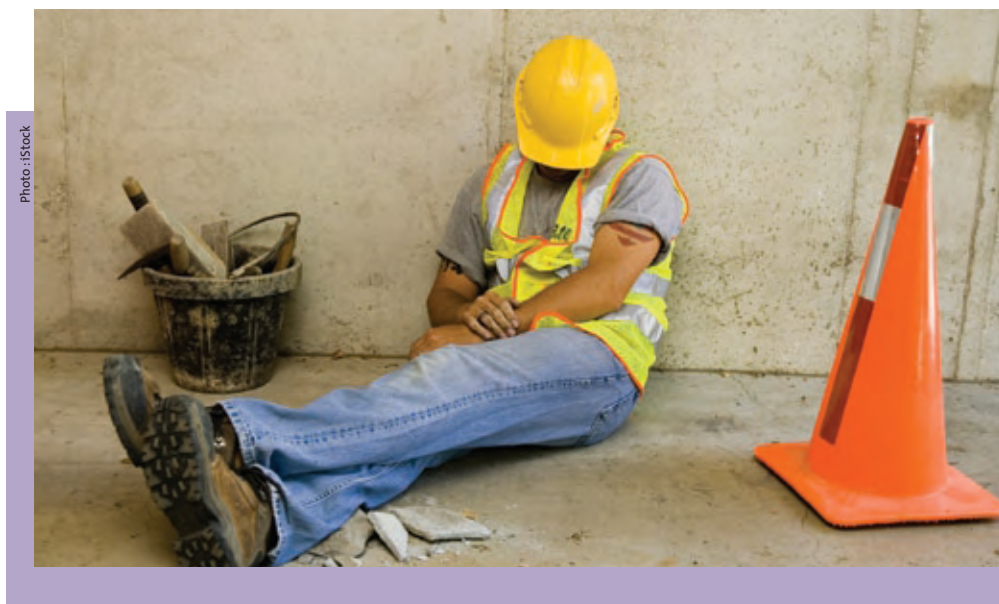


Photo : iStock

Québec, selon nos études, et de manière plus raisonnable, on estime que c'est généralement du un pour un. »

En Europe, le présentéisme coûterait en moyenne 20 milliards d'euros par année, soutenait récemment la Radio suisse romande. Les coûts indirects sont encore inconnus. Pourtant, en dépit des statistiques actuellement disponibles, plusieurs pays n'ont pas encore allumé. Selon une enquête de l'Université de Fribourg, 14% des employés dans les différentes entreprises interrogées seraient en « démission intérieure ». La moyenne est plus faible dans les PME, mais serait supérieure dans les administrations publiques, les banques et les compagnies d'assurance. Même si ce terme masque plusieurs réalités, notamment « un divorce qui empiète sur le boulot, de mauvaises relations avec un supérieur, un climat tendu au sein d'une équipe, un cahier des charges imprécis et donc démotivant ».

### PRÉVENIR !

Comment un employeur peut-il détecter le présentéisme dans son entreprise? « Quand dans une entreprise il y a en moyenne cinq jours d'absence par travailleur, nos données montrent que c'est du deux pour un en ce qui a trait au présentéisme, répond le chercheur. C'est une hypothèse qui tient la route, un indicateur qui permet de mesurer l'importance du phénomène. Mais le présentéisme peut aussi s'exprimer et se mesurer par d'autres signes : l'insatisfaction au travail et l'intention de quitter son emploi. On tient là deux autres bons indicateurs de la volonté de la personne de s'investir dans son travail. »

La charge de travail peut aussi être en cause. Si l'on ne remplace pas les personnes qui prennent leur retraite ou qui s'en vont travailler ailleurs, et si l'on redistribue leurs dossiers et leurs responsabilités, le fardeau de ceux qui restent s'alourdit. Parmi eux, ceux qui ont à cœur de bien s'acquitter de leurs tâches risquent fort de se présenter au travail même s'ils ne sont pas bien, se rendant du même coup plus vulnérables...

Une étude américaine menée auprès de 300 responsables des ressources humaines a permis de confirmer hors de



Photo: iStock

tout doute que le présentéisme affecte la santé des entreprises. Les chercheurs ont mis en évidence les motifs les plus souvent invoqués par les présentéistes : trop de travail (66%); pas de remplaçant ou de personne à qui confier ses tâches (56%); désir d'accumuler ses congés (50%); peur d'être sanctionné pour avoir pris des congés de maladie (46%); loyauté envers l'entreprise (36%).

Par quel bout prendre le problème? « Plusieurs employeurs croient encore que pour gérer l'absentéisme, il faut gérer les

## Les 7 pièces manquantes du management

Quand il s'agit d'expliquer ce qui ne va pas au travail, la plupart des individus vont parler de ce qui manque pour que leurs conditions de travail soient adéquates. Ils discutent des lacunes dans la gestion, du « petit plus » qu'il faudrait ajouter, de la dimension humaine

qui est évacuée ou des pratiques de gestion et de travail disparues. Que penser de ce malaise? Est-ce une réalité inhérente au travail ou le résultat d'un manque de vision de la part des gestionnaires? Pour Jean-Pierre Brun, titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, il ne fait pas de doute qu'il s'agit d'une lacune organisationnelle.

D'ailleurs, il lance avec humour un rappel à l'ordre : « Cessons de faire la gestion des ressources humaines et pratiquons une gestion plus humaine des ressources ! ».

Dans son ouvrage récemment paru, Jean-Pierre Brun décrit admirablement les pièces manquantes du management qui empêchent les individus d'être bien au travail et qui nuisent à l'efficacité des organisations. Dans son introduction, l'auteur explique que son ouvrage s'appuie sur des faits vécus. « Mes recherches auprès d'une vingtaine d'entreprises et plus de 17 000 employés et gestionnaires font généralement

ressortir sept catégories de problèmes associés au bien-être au travail et à l'efficacité des entreprises. » Ce sont, dans l'ordre :

1. la rareté des marques d'appréciation;
2. le manque de soutien;
3. le manque de respect;
4. la difficulté de concilier travail et vie personnelle;
5. la surcharge de travail;
6. l'absence de participation aux décisions;
7. l'ambiguïté des rôles.

Pour chacune des pièces manquantes, l'auteur propose un questionnaire d'autodiagnostic et dix actions simples à mettre en place. En prime, Jean-Pierre Brun y va d'une rubrique « principaux messages » où il regroupe les idées clés pour chaque thème.

En somme, une lecture inspirante pour tous ceux et celles qui souhaitent améliorer la productivité de leur organisation, non par des plans d'action ambitieux et des processus complexes, mais en agissant plutôt sur un aspect plus humain, plus fondamental : le bien-être des personnes. **PT**

BENOIT PARENT

Source : BRUN, Jean-Pierre, *Les 7 pièces manquantes du management*, Les Éditions Transcontinental, 200 pages.

## L'art de la reconnaissance

absences, note M. Brun. Oui, on peut faire ça, mais pas que ça. C'est vital! Notre étude fait clairement ressortir que, pour diminuer les absences, il faut améliorer l'hygiène du travail, son organisation, son ambiance. Il faut aussi



Photo : iStock

Depuis sa naissance, un être humain qui a grandi dans une famille saine a vu ses faits et gestes reconnus. On applaudit ses premiers pas, ses premiers mots, ses premiers dessins. On a souligné ses réussites à l'école et en dehors de l'école. Tout au cours de sa croissance, son cerveau a enregistré les multiples formes d'attention qu'on lui a manifestées. Bref, l'être humain a forgé son identité et il est devenu ce qu'il est à travers la reconnaissance. Les milieux de travail contemporains semblent trop ignorer ces faits et négligent l'impact du regard porté sur l'utilité et la beauté du travail de l'autre, des autres. La reconnaissance constitue un facteur de protection puissant contre les méfaits d'une tension psychique trop élevée, trop longtemps.

Source : D<sup>r</sup> Serge Marquis

régler deux questions essentielles, celle de la reconnaissance du travail accompli et celle de l'évaluation des travailleurs. Enfin, il faut s'occuper des conflits interpersonnels et du harcèlement sous toutes ses formes. Car ces éléments ont un impact sur l'absentéisme. Se

contenter de gérer uniquement les absences, c'est se tenir dans le curatif et oublier la prévention! »

Un exemple parmi d'autres. Le retour progressif au travail, particulièrement dans le cas des congés de maladie pour troubles psychologiques ou conflit interpersonnel, peut être sérieusement compromis si le conflit n'a pas été réglé. « Il faut le régler à la source avant le retour du travailleur!, insiste le chercheur. En fait, la solution est assez simple, il faut revenir au modèle que l'on utilise en santé et en sécurité du travail. On sait que si un travailleur se blesse avec un marteau, eh bien, la cause première n'est peut-être pas le marteau! Il faut chercher plus loin. C'est le même modèle qu'il faut utiliser en matière de santé psychologique au travail. »

Comme le faisait à juste titre remarquer M. Brun à un journaliste du *Soleil*, « on passe au travail les deux tiers de sa vie active "éveillée". La clé, ce n'est pas juste un programme de santé au travail. La clé, c'est la qualité des relations, des réunions d'équipe, de la gestion ».

L'étude plus poussée du phénomène du présentisme devrait permettre de jeter un éclairage de plus en plus précis sur la question et de dégager des possibilités de solution. Prévenir vaudra toujours mieux que guérir. **PT**

## Le mieux-être au travail

Pour qui veut se tenir à la fine pointe du mieux-être au travail, il faut visiter le site Web du Groupe de promotion pour la prévention en santé, communément appelé GP<sup>2</sup>S. Cette entité se donne pour objectif d'inciter les entreprises, notamment par la certification à la norme Entreprise en santé, à incorporer dans leur gestion des programmes de santé globale dans un but d'intégration de saines habitudes de vie par tous les employés. Le GP<sup>2</sup>S compte déjà plus de 115 entreprises membres qui regroupent plus de 100 000 employés.

Selon une étude de Watson Wyatt Canada ULC, les employeurs canadiens estiment que les coûts directs et indirects reliés à l'absentéisme et à l'invalidité accaparent 17% de leur masse salariale totale. Et ce pourcentage est prudent : la plupart du temps, les entreprises sous-évaluent leurs coûts indirects, faute de méthode de mesure accessible. Une part substantielle de la

productivité des entreprises est érodée en pure perte, année après année. Les coûts indirects reliés à la maladie physique ou psychologique sont acquittés principalement par les employeurs. Parmi ces coûts indirects, il y a notamment ceux du présentisme, phénomène associé à l'employé physiquement présent au travail qui n'utilise pas vraiment ses compétences habituelles. Cela se retrouve généralement chez les employés en situation de détresse psychologique : leur productivité s'érode souvent plusieurs semaines, voire plusieurs mois avant qu'ils ne soient forcés de prendre un congé de maladie. Et il s'avère que ces coûts indirects sont généralement trois fois plus élevés que les coûts directs.

Selon les dirigeants du GP<sup>2</sup>S, les activités de promotion de la santé des employés devraient être enchâssées au cœur du plan d'affaires des entreprises. Il s'agit d'un investissement stratégique

pour le mieux-être du personnel qui a une incidence majeure sur la santé financière des entreprises. Pour cette raison, le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) et GP<sup>2</sup>S travaillent étroitement à l'implantation de la nouvelle norme visant l'amélioration durable de l'état de santé des personnes en milieu de travail. Cette norme, connue et diffusée sous le nom de Entreprise en santé, est officiellement intitulée Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail [BNQ 9700-800]. Pour en savoir plus sur la mission et les orientations de l'organisme ou tout simplement pour dénicher de l'information sur le mieux-être au travail, voir le site [www.gp2s.net](http://www.gp2s.net). **PT**

BENOIT PARENT

Source : Groupe de promotion pour la prévention en santé (GP<sup>2</sup>S)