

QUE SAVONS-NOUS DU PRÉSENTÉISME AU TRAVAIL? **Quand le travail rend malade et que les malades sont au travail**

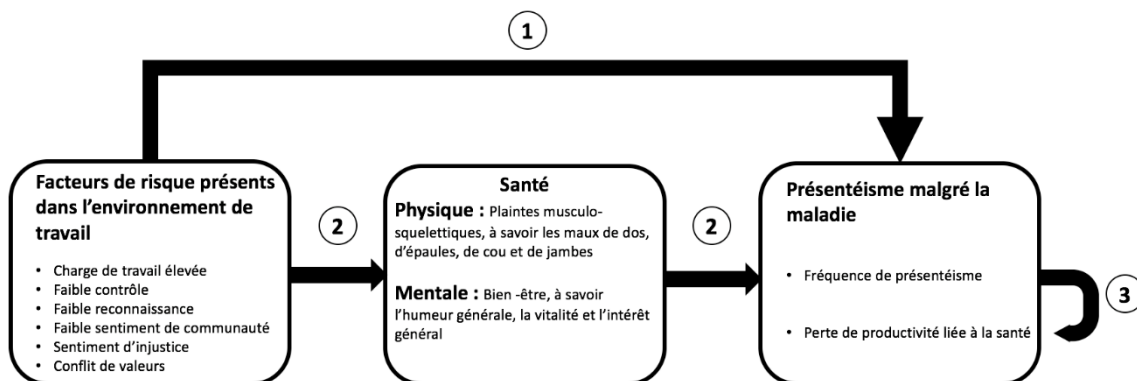
Conseillère experte : Caroline BIRON, professeure agrégée au département de management de la Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval

Rédacteurs : Étienne FOUQUET, auxiliaire de recherche, Université de Sherbrooke
France ST-HILAIRE, professeure agrégée en gestion des ressources humaines, Université de Sherbrooke
Maude VILLENEUVE, professionnelle de recherche, Université de Sherbrooke

Il est reconnu que le **présentéisme** est plus coûteux que l'absentéisme pour les organisations. Pourtant, il n'est que rarement mesuré dans les milieux de travail bien qu'il soit un important indicateur de la santé des salariés. Le **présentéisme**, c'est le cercle vicieux du travail qui rend les salariés malades et de ces mêmes salariés malades qui se présenteront au travail de façon moins productive.

Afin de mieux comprendre le **présentéisme sur le milieu de travail**, nous avons interprété l'étude de Pohling, Buruck, Jungbauer et Leiter, publiée en 2016, qui se sont intéressés aux facteurs organisationnels liés au présentéisme. Ces derniers cherchaient à mieux comprendre les liens entre les **facteurs de risque présents dans l'environnement de travail** et le **présentéisme au travail**. Pour ce faire, ils se sont demandé si :

- 1) certains **facteurs dans l'environnement de travail** affectent directement la **fréquence du présentéisme** et les **pertes de productivité liées aux problèmes de santé**;
- 2) l'environnement de travail affecte indirectement le **présentéisme** et les **pertes de productivité** par une détérioration de la **santé mentale et physique**;
- 3) il existe un lien entre la **fréquence du présentéisme** et la diminution de **productivité**.



QU'ENTEND-ON PAR :

Présentéisme

On parle de **présentéisme** lorsqu'un salarié se présente au travail malgré qu'il soit malade, physiquement ou psychologiquement, ou lorsqu'il n'est pas apte à travailler.

Les auteurs de cette étude ont pris en compte deux définitions du présentéisme, soit une nord-américaine et une autre européenne, afin d'avoir un portrait plus global du concept et de ses nuances culturelles :

1. En Europe, le **présentéisme** se traduit par le fait de se présenter malade au travail; on le **mesure par le nombre de jours** où l'employé s'est rendu au travail malade durant la dernière année.
2. En Amérique du Nord, le **présentéisme** s'exprime par les pertes de **productivité** associées à un ou des **problèmes de santé**, souvent mesurés lors des 2 dernières semaines de travail.

Perte de productivité

La perte de **productivité** se manifeste, par exemple, par des difficultés à se concentrer sur ses tâches, une qualité du travail diminuée ou encore de la difficulté à travailler en équipe en raison d'un état physique ou mental altéré.

Facteurs de risque de l'environnement de travail

Les auteurs considèrent **6 facteurs de risque** présents dans l'environnement de travail.

1) Charge de travail élevée	Lorsque les demandes du travail dépassent les capacités du salarié. Le salarié doit en faire davantage que ce qui est possible dans le temps et avec les ressources dont il dispose.
------------------------------------	--

2) Faible contrôle	La perception qu'a le salarié qu'il ne peut
---------------------------	--

	influencer les décisions qui affectent son travail, exercer une autonomie professionnelle suffisante ou avoir accès aux ressources nécessaires pour faire un travail efficace.
3) Faible reconnaissance	Quand la reconnaissance (sociale, professionnelle et parfois monétaire) n'est pas conforme aux attentes du salarié. Le manque de reconnaissance de la part des collaborateurs et des managers dévalorise le travail et entraîne un sentiment d'inefficacité chez le salarié.
4) Faible sentiment de communauté	Faible qualité de l'interaction sociale au travail, ce qui inclut la présence de conflits, le manque de soutien mutuel, de proximité et de capacité à travailler en équipe.
5) Sentiment d'injustice	Quand les décisions au travail sont perçues comme inéquitables et que le salarié est traité avec manque de respect. Un traitement juste communique le respect et confirme l'estime de soi du salarié.
6) Conflit de valeurs	Un conflit de valeurs au travail peut nuire à l'engagement du salarié. Plus l'écart entre les valeurs individuelles et organisationnelles est important, plus le salarié devra faire un compromis entre le travail qu'il souhaite réaliser et le travail qu'il doit exécuter.

Tableau adapté de: Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). *Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134).

QUE RÉVÈLENT LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE?

L'étude montre que certains facteurs de risque (**charge de travail élevée, sentiment d'injustice, conflit entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation et faible reconnaissance**) présents dans l'environnement de travail conjugué à des troubles de santé physique ou mentale des salariés contribuent à la fréquence du **présentéisme** et, conséquemment, à la diminution de la productivité des salariés.

- Dans cette étude, **93 %** des salariés ont fait du **présentéisme** dans la dernière année et ont vu leur **productivité** diminuée pendant ces journées où ils ont travaillé malades.
- Lorsque la **charge de travail** est adéquate, que les employés ont du **contrôle**, qu'ils se sentent **reconnus** et qu'ils exercent un travail **conforme à leurs valeurs**, ils font moins de **présentéisme** et ont moins de **pertes de productivité** liées à leur santé.

Méthode

L'étude a été réalisée auprès d'employés des services publics allemands.

Les participants de l'étude devaient répondre à un questionnaire portant sur **les facteurs présents dans l'environnement de travail, la santé physique et mentale et le présentéisme**.

- **Nombre de participants:** 885 individus, dont 709 femmes et 176 hommes.
- **Âge moyen :** entre 20 et 64 ans.

- Les salariés qui ont un problème de **santé mentale ou musculosquelettique** font davantage de **présentéisme** et de pertes de **productivité**.

PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'ÉTUDE

Facteurs de risque présents dans l'environnement de travail	Explication
<ul style="list-style-type: none"> • Certains facteurs de risque de l'environnement de travail sont plus néfastes puisqu'ils ont une influence à la fois sur le présentéisme, la perte de productivité et la santé des salariés. 	<p>→ La charge de travail élevée, un sentiment d'injustice, un conflit entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation et une faible reconnaissance sont davantage à l'origine du présentéisme et de la diminution de la productivité du salarié. De plus, ces mêmes facteurs contribuent à détériorer directement la santé physique et mentale du salarié.</p>
Santé physique et mentale	
<ul style="list-style-type: none"> • Les facteurs associés au présentéisme et à l'absentéisme sont semblables. 	<p>→ Il est bien connu que plusieurs facteurs de risque présents dans l'environnement de travail affectent la santé physique et mentale. Les employés malades font non seulement plus de présentéisme et ont plus de pertes de productivité, mais ils s'absentent également davantage.</p>
Fréquence du présentéisme et pertes de productivité	
<ul style="list-style-type: none"> • La fréquence du présentéisme et les pertes de productivité liées à un problème de santé ont les mêmes sources. 	<p>→ Les facteurs de risque dans l'environnement de travail conduisent simultanément à une plus grande fréquence du présentéisme et des pertes de productivité, en raison de leur conséquence sur la santé mentale et physique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Bien que le présentéisme ne soit pas synonyme de perte de productivité, il peut tout de même en être la cause. 	<p>→ En intervenant sur les facteurs de risque, on influencera positivement à la fois la santé physique et mentale, le présentéisme et la productivité.</p>

Parce qu'il faut toujours interpréter une étude avec prudence

L'étude se déroulait au sein d'une seule institution publique dans un seul pays. De plus, l'effet des caractéristiques individuelles sur le **présentéisme** et sur la perte de **productivité** n'a pas été pris en considération.

PISTES D'ACTION POUR LES EMPLOYEURS

Les auteurs vous recommandent des **actions concrètes** pour **réduire le présentéisme en** agissant sur les facteurs de risque de l'environnement de travail. **Par la prévention de ces risques, vous pourriez obtenir à la fois des retombées positives sur la santé physique et mentale, le présentéisme et la productivité de vos salariés.**

Piste d'action	Exemple
<ul style="list-style-type: none"> • La charge de travail de chaque salarié doit être gérable. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mener des rencontres individuelles régulières entre le manager et le salarié pour discuter de la charge de travail. → Ajouter des points systématiques à l'ordre du jour des réunions d'équipe. → Prévoir des rencontres de 5 minutes en début de quart de travail. → Former les managers sur les pratiques de management pour intervenir sur les facteurs de risque et la santé. → Intégrer des critères de sélection concernant le management des personnes lors de l'embauche de managers
<ul style="list-style-type: none"> • Les salariés doivent jouir d'une certaine autonomie et la possibilité d'influencer les décisions au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Offrir aux salariés des occasions de parfaire leurs connaissances ou de se former. → Mettre en place des mécanismes de consultation des salariés → Augmenter la flexibilité dans l'organisation du travail (p. ex. : télétravail, mesure de conciliation travail-vie personnelle)
<ul style="list-style-type: none"> • Des mesures de reconnaissance sociale, professionnelle et parfois monétaire (salaires justes) doivent être mises en place en tant que système d'appréciation du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mettre sur pied une politique organisationnelle sur la reconnaissance au travail → Former les managers et les équipes sur la reconnaissance et ses différentes formes (du manager vers les salariés, des salariés envers le manager, entre collaborateurs) → Offrir des formations et du développement continu pour les employés et managers. → Dans la mesure du possible, trouver des moyens pour que les salariés se voient attribuer

	<p>des dossiers qui les intéressent et qui rejoignent leurs intérêts.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Utiliser un intranet pour souligner les réussites. → inscrire systématiquement les réussites à l'ordre du jour.
<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques de l'organisation devraient être justes et équitables et assurer un traitement respectueux pour tous les salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> → Planifier des rencontres individuelles entre le manager et le salarié pour discuter des perceptions du salarié sur son environnement de travail. → Former les managers.
<ul style="list-style-type: none"> • Les salariés doivent être habilités à contribuer à un objectif qui fasse à la fois sens pour eux et pour l'organisation. • Les valeurs personnelles des salariés doivent donc être cohérentes avec celles de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> → Offrir des opportunités de carrières au sein de l'organisation grâce à l'implantation de stratégies de développement personnel.

RAPPEL DES AUTEURS DE L'ÉTUDE

Voici deux indicateurs simples que vous pouvez utiliser pour mesurer le présentéisme dans vos organisations :

1. En ce qui concerne la **fréquence du présentéisme**, on peut le mesurer par le nombre de jours où l'employé s'est rendu au travail malade durant la dernière année.
2. En ce qui concerne la perte de **productivité liée à la santé**, on peut la mesurer par des pertes de productivité associée à un ou des problèmes de santé, souvent mesurés pendant les 2 dernières semaines de travail. La **productivité** peut être mesurée à partir de quatre éléments, à savoir l'humeur positive (bonne humeur, capacité de relaxation), la vitalité (être actif, se réveiller frais et reposé), l'intérêt pour les choses et les activités au cours des deux dernières semaines.

RÉFÉRENCE COMPLÈTE

Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K.-L., & Leiter, M. P. (2016). Work-related factors of presenteeism: The mediating role of mental and physical health. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(2), 220-234.

COMPLÉMENT GLOBAL-WATCH

Très souvent, on représente les **coûts de la mauvaise santé ou du « mal-être »** avec l'image de l'iceberg où le présentéisme constitue la partie la plus importante de la portion immergée.



S'il est reconnu que le **présentéisme est plus coûteux que l'absentéisme**, il est toutefois rarement mesuré dans les organisations puisque les coûts à y associer sont variés et plus difficiles à évaluer. Pourtant, plusieurs des facteurs de présentéisme ont un lien direct avec d'importantes préoccupations organisationnelles. Pensons entre autres à la motivation et l'engagement du personnel, à l'attraction et la rétention de talents ou la capacité à innover et à collaborer.

Le présentéisme se définit différemment en Amérique du Nord et en Europe. Dans cette étude portant sur **les liens entre 6 facteurs de risque dans l'environnement de travail, la santé physique et mentale des salariés ainsi que la fréquence du présentéisme et des pertes de productivité**, les chercheurs ont tenu compte de cette différence culturelle. En plus de conclure sur l'existence de liens, ils proposent certaines pistes d'action pour prévenir les risques de l'environnement de travail et ainsi favoriser la santé, réduire le présentéisme et améliorer la productivité. Notre experte va encore plus loin en proposant plusieurs exemples concrets d'actions à mettre en place par les organisations et les managers, et ce, tel que proposé dans le cadre d'intervention G-W.

L'étude révélant notamment que les salariés ayant un problème de santé mentale ou musculosquelettique font davantage de présentéisme et de pertes de productivité. Il y a donc lieu de faire ici un lien avec l'interprétation scientifique traitant du retour en emploi sain et durable dont nous avons déjà traité ainsi que les outils pour favoriser le retour au travail à la suite de troubles musculosquelettiques ou de problèmes de santé psychologique que nous vous avons proposés.