



APSSAP

Association paritaire
pour la santé et la sécurité du travail,
secteur « Administration provinciale »

Brochure d'information

Santé psychologique

Êtes-vous présents ?
Portrait du présentéisme





ÊTES-VOUS PRÉSENTS ? : PORTRAIT DU PRÉSENTÉISME

LE RÔLE DU COMITÉ

Le comité de santé et de sécurité peut organiser diverses activités de formation, d'information, de sensibilisation et de promotion et peut faire toute recommandation qu'il juge pertinente au regard de la prévention collective en matière de santé psychologique au travail.

BESOIN D'AIDE ?

L'APSSAP a créé un guide pour aider les comités de santé et de sécurité à jouer leur rôle en matière de santé psychologique au travail.

Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez ce guide ou communiquez avec nous au 418 624-4801.

On a longtemps cru que l'absentéisme représentait un des pires fléaux en termes de coûts humains et financiers pour les organisations de travail. Différentes interventions ont alors été mises en place pour assurer la présence des travailleurs au travail. Citons, par exemple, des mesures disciplinaires pour les absents chroniques ou encore des récompenses pour ceux qui sont assidus au travail. Or, aujourd'hui, on constate que de telles mesures n'ont pas eu les effets escomptés sur la santé des organisations. Ainsi, même si on réussit à assurer la présence des personnes au travail, on ne peut garantir la qualité de cette présence. En effet, de nombreuses études réfèrent de plus en plus au problème du « présentéisme », phénomène sous-estimé par les organisations et qui entraînerait pour elles des conséquences négatives importantes.

Le présent document a pour objectif de vous informer sur ce qu'est le présentéisme, sur ses causes et ses impacts sur les personnes et les organisations et vous présenter des pistes d'actions afin de le réduire et limiter ses effets délétères. Il a été élaboré en partie à partir des propos tenus par le docteur Michel Vézina, chercheur à l'Université Laval, lors d'une entrevue réalisée avec l'APSSAP à l'été 2012.

Qu'est-ce que le présentéisme?

Le présentéisme est un « phénomène par lequel les travailleurs sont présents à leur poste, même s'ils ont des symptômes ou une maladie qui devraient les amener à se reposer et à s'absenter du travail.¹ ». C'est un phénomène qui ne se résume pas qu'à une question de santé mentale : les gens peuvent aussi bien souffrir, par exemple, d'allergies saisonnières, de maux de tête, de maux de dos que de dépression. Selon monsieur Vézina, il faut toutefois distinguer le présentéisme de la démotivation. Le présentéisme est lié à un problème de santé qui cause une baisse de productivité et d'implication dans le travail. « Le lien avec la santé est important », dit-il. Il ne s'agit donc pas d'un manque de volonté.

L'enquête québécoise des conditions de travail, d'emploi et de SST (ci-après EQCOTESST) permet de discriminer entre deux types de présentéisme, soit de courte durée (≤ 9 jours) et de longue durée (≥ 10 jours). Le présentéisme de courte durée serait davantage utilisé par choix, soit comme un mécanisme d'adaptation qui permettrait à l'individu de récupérer temporairement ou encore par engagement face à son travail. Inversement, le présentéisme de longue durée serait davantage de type imposé, par peur de représailles ou de conséquences négatives advenant une absence au travail.

1. Aronsson et al., 2000, cité dans l'EQCOTESST (2012)

Comment reconnaître que l'on fait du présentéisme ?

Tout le monde est susceptible de faire du présentéisme. Il faut savoir qu'environ la moitié de la population a fait du présentéisme dans les 12 derniers mois²⁻³. Il ne s'agit donc pas d'un phénomène isolé. Il s'agit souvent d'un stade transitoire qui précède une absence⁴. À cause de la stigmatisation liée aux problèmes de santé psychologique, il y aurait deux fois plus de « présentéistes » chez les personnes ayant des symptômes dépressifs⁵. Donc, le fait de vivre une détresse psychologique ou de vivre un problème de santé psychologique peut vous placer à plus grand risque de faire du présentéisme. « Plus le niveau de détresse est élevé, plus le présentéisme augmente. Environ 90% des gens qui ont des symptômes dépressifs importants font du présentéisme », explique le docteur Vézina.

Les symptômes suivants peuvent vous aider à reconnaître que votre état de santé n'est pas optimal et nuit à votre rendement au travail :

- › Perte de concentration, de mémoire et d'attention (oublis, erreurs)
- › Diminution du rythme de travail, retard sur les échéanciers
- › Sentiment de fatigue intense au travail
- › Problèmes de ponctualité
- › Relations difficiles avec les collègues, irritabilité
- › Isolement
- › Diminution de la qualité des services

Pourquoi fait-on du présentéisme ?

Deux études réalisées au Canada⁶⁻⁷ présentent les principales raisons qui expliquent que l'on se présente au travail même malade :

- › Pour prévenir l'accumulation du travail
- › Par respect des dates d'échéance
- › Par professionnalisme

2. EQCOTESST, 2011

3. Sondage Au travail! Canada(2007) Watson Wyatt.

4. Sondage national sur la santé À votre santé, 2008. Desjardins Sécurité financière

5. La Presse affaires, cyberpresse.ca, Au bureau malade comme un chien, 17 novembre 2008

6. Sondage national sur la santé À votre santé! (2008). Desjardins Sécurité financière

7. Biron, C., Brun, J.P., Ivers, H., Cooper, C. "At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity." Journal of Public Mental Health. 5 (2006): 26-38.

- › Par difficulté à être remplacé / pour éviter la surcharge de travail pour les collègues
- › Par crainte de représailles (perte de revenu, jugement)
- › Par peur d'être stigmatisé si on révèle qu'on a un problème de santé psychologique
- › Pour protéger sa place, ses dossiers, ses chances d'avancement

Docteur Vézina utilise le terme *présentéisme par conscience professionnelle*, qu'il distingue du *présentéisme obligé*. Dans le premier cas, le *présentéisme* peut s'expliquer par une conduite responsable chez des gens qui se sentent indispensables au travail et qui sont très impliqués. Or, tel que le mentionne docteur Vézina, « le cimetière est rempli de gens indispensables »! Il ajoute que cette forme de *présentéisme* est une conduite responsable, oui, mais potentiellement dommageable. « Le *présentéisme* n'est pas sans conséquence sur la santé. C'est comme faire marcher une machine qui est défectueuse. Elle va s'endommager plus rapidement ».

Dans le deuxième cas, la peur de représailles peut être pointée du doigt. « Si vous n'êtes pas remplacé, le travail va s'accumuler. Vous préférez peut-être alors faire le travail à moitié...Au moins, vous en faites un peu et la pile s'accumule moins que si vous vous absentez! ». Ces représailles peuvent également provenir du milieu de travail ou de conditions de travail précaires. « Les gens sont placés dans des conditions organisationnelles difficiles et ils peuvent craindre que leur contrat ne soit pas renouvelé s'ils ne se présentent pas au travail lorsqu'ils sont malades, de ne pas être payés pour cette journée perdue ou d'être jugés par leurs pairs ».

D'autres facteurs organisationnels sont en lien avec le *présentéisme*, tels que l'insécurité d'emploi, des demandes psychologiques élevées, les conflits de rôle, le faible soutien social et le manque de reconnaissance et la faible autonomie décisionnelle⁸⁻⁹.

Quels en sont les impacts pour les individus et les organisations (statistiques et autres)?

La baisse de productivité constitue un des impacts majeurs du *présentéisme* au plan organisationnel. « La littérature démontre que le *présentéisme* coûte minimalement de deux à trois fois plus cher que l'absentéisme. Certaines études font même état de 10 fois plus! Cependant, il ne faut pas voir le *présentéisme* seulement comme un indicateur de productivité. Il y a des gens en santé qui sont désinvestis et ce n'est pas du *présentéisme*! ». D'autre part, vous présenter au travail alors que vous êtes malade peut entraver votre guérison en empêchant une phase de récupération nécessaire. Ce n'est pas non plus sans conséquence sur le climat de travail. Vous pourriez être davantage ir-

8. EQCOTESST

9. Biron, C., Brun, J.P., Ivers, H., Cooper, C. "At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity." *Journal of Public Mental Health*. 5 (2006): 26-38.

ritable et les rapports avec votre entourage au travail pourraient en souffrir. De plus, votre baisse de productivité pourrait créer une surcharge de travail chez vos collègues et compromettre le bon fonctionnement dans votre équipe. Également, il ne faut pas oublier l'augmentation du risque d'erreurs et d'accidents ou encore la diminution de la qualité du service à la clientèle et de la prise de décision.

Il faut voir le présentéisme comme un indicateur de santé important. « Il est signe qu'il y a des conditions potentiellement néfastes pour la santé dans le milieu de travail. Par exemple, la littérature démontre que les gens qui font du présentéisme ont deux fois plus d'événements coronariens sérieux¹⁰. »

Est-ce que les organisations mesurent le présentéisme?

« Au Québec, très peu d'organisations mesurent le présentéisme, car cela est difficile à faire. Cela coûte cher et il faut par la suite savoir quoi faire avec les résultats. Est-ce que les organisations sont prêtes à modifier l'organisation du travail ? » De plus, il existe, selon monsieur Vézina, une forme de déni et de normalisation du problème. « Le comportement de présentéisme peut être interprété par les organisations comme une démonstration d'appartenance à l'organisation et ainsi être valorisé. Également, il faut tenir compte du fait que les études sur le sujet sont relativement récentes. »

Il faut souligner qu'il existe toutefois des échelles de mesure du présentéisme. Elles ne font pas encore consensus et ne mesurent pas l'ensemble des variables associées au présentéisme¹¹. Selon Michel Vézina, l'échelle la plus utilisée est le HPS (Harvard presentism scale), qui mesure les conséquences du présentéisme sur la productivité, sans égard à la cause (dû ou non à la santé). « Les échelles qui sont actuellement utilisées pour mesurer l'effet sur la productivité demandent aux participants d'estimer le temps perdu ou le pourcentage de diminution de la productivité dû à des problèmes de santé. Ces données sont estimées en chiffre. Cela évalue une tendance générale au sein d'une population donnée et ce type de résultats est relativement fiable, même s'ils sont subjectifs. Ces tests démontrent bien que les personnes en bonne santé ne se comportent pas de la même manière que les gens malades au plan de la productivité ».

Monsieur Jean-Pierre Brun, professeur en management à l'Université Laval et titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, propose les indicateurs suivants pour évaluer le présentéisme sur le plan organisationnel¹²:

> Accroissement des erreurs

10. Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J.E., Hemingway, H., Shipley, M.J., Vahtera, J. et Marmot, M.G., «Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II study », *American Journal of Public Health*, vol.95, p.98-102, 2005, cité dans l'EQCOTESST (2011).

11. Gosselin, E. et Lauzier, M. (2010). Le présentéisme : lorsque la présence n'est pas garante de la performance. Département des relations industrielles, Université du Québec en Outaouais.

12. Brun, J.P. (2008). Les 7 pièces manquantes du management. Les Éditions Transcontinental, 200p.

- › Réduction de la qualité de la production
- › Prime d'assurance médicaments
- › Données dépersonnalisées du PAE
- › Expertises externes
- › Frais juridiques
- › Perte de productivité
- › Intention de quitter son emploi et insatisfaction au travail

Que peuvent faire les organisations ?

Selon Michel Vézina, plus une organisation est préoccupée par la santé du personnel, meilleure est la prévention des causes potentielles du présentéisme lié aux contraintes organisationnelles. De plus, l'organisation risque d'être davantage permissive face à la prise de congé, comparativement à un contrôle médico-administratif serré en cas d'absence, ce qui peut engendrer la peur de représailles et favoriser une culture de présentéisme.

Alors quoi, il est préférable de s'absenter ? « Le mieux est de s'attaquer au vrai problème...la santé des gens dans l'organisation. Ceci étant dit, un bon nombre de gens ont fait du présentéisme pendant un certain temps avant de s'absenter, ce qui risque de brûler le réseau social au travail et d'avoir un impact plus grand sur la santé ». Un peu comme un mal de dent, plus on attend, pire c'est ! Le mieux est d'agir rapidement dès l'apparition des symptômes.

Également, monsieur Vézina ajoute que tout programme de réduction de l'absentéisme au travail doit être envisagé en fonction de l'impact sur le présentéisme. « Il n'est pas préférable que les gens soient au travail s'ils sont malades, car cela nuit directement à leur santé et à la santé de l'organisation. » En fait, il ne s'agit pas seulement de gérer l'absence ou le présentéisme, mais plutôt de favoriser la santé des travailleurs au sens large. « Il faut que la santé devienne un incontournable dans les décisions corporatives. Le présentéisme n'est pas l'animal à traquer...C'est plutôt un indicateur que la santé des gens est impactée ».

L'enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)¹³ propose également quelques pistes de solutions.

- › Informer les milieux sur le présentéisme : ne plus considérer qu'être présent au travail rime nécessairement avec performance et faire comprendre aux employés qu'ils ne s'exposent à aucune contrainte s'ils s'absentent pour cause de maladie;

13. Cette enquête publiée en septembre 2011 et mandatée par le ministère du Travail du Québec trace un portrait de l'évolution des conditions de travail et d'emploi et leurs influences sur la santé et sécurité du travail au Québec. L'EQCOTESST est disponible sur le site de l'IRSST.

- › Agir sur les contraintes organisationnelles et physiques : s'occuper du harcèlement, des conflits, tenir des réunions d'équipe, donner de la reconnaissance, offrir des activités pour la santé, améliorer l'hygiène du travail, etc.
- › Améliorer les conditions lors du retour au travail;
- › Utiliser des ressources existantes, telles que la Fondation des maladies mentales;
- › Diffuser des informations et communiquer régulièrement à propos de la santé au travail.

Si je fais du présentéisme, qu'est-ce que je peux faire ?

Il faut d'abord reconnaître que l'on ne va pas bien et en parler. Le soutien socio-affectif est primordial. Monsieur Vézina recommande de parler de son état à ses collègues et à son gestionnaire. « De toute façon, les gens voient bien que vous n'êtes pas dans votre assiette. Il est important de pouvoir se confier librement. Les gens ont besoin de l'approbation des autres pour s'absenter. Ils attendent une sorte d'autorisation implicite qui justifie l'absence. Il n'y a pas que le billet du médecin qui fait foi de tout ».

Parler de son état permet également à l'employeur de se questionner et d'agir sur ce qui peut causer la perte de la santé lorsque le travail en est à l'origine. « Si le problème est relié au travail, il faut agir sur ces causes ».

Les interventions individuelles peuvent aussi être pertinentes, telles que le recours au PAE, à un psychologue ou la consultation d'un médecin. De plus, les employés ont aussi leurs responsabilités face à leur santé. Ils peuvent, par exemple, prendre les moyens pour rester en forme, avoir une bonne hygiène de vie, être actifs, se faire vacciner contre la grippe, éviter de contaminer leurs collègues, s'informer pour augmenter leurs connaissances en santé, consulter un psychologue, etc. Que ce soit sur le plan organisationnel ou sur le plan personnel, la solution la plus efficace réside dans la prévention.

Conclusion

À n'en point douter, le présentéisme en milieu de travail est un phénomène important. Plusieurs enquêtes et études réalisées au cours des dernières années ont clairement démontré qu'il s'agit d'une réalité à laquelle les organisations de travail sont de plus en plus confrontées et à laquelle elles devraient aujourd'hui s'attaquer, en misant sur la prévention. Si elles subissent des conséquences négatives importantes, il ne faut pas oublier cependant que les personnes au travail sont également affectées. A cet effet, des interventions ciblées pour assurer une meilleure qualité de vie au travail et pour favoriser une meilleure hygiène du travail pourront sûrement avoir un impact sur l'amélioration du mieux-être des personnes et, par le fait même, contribuer à la réduction du présentéisme et de l'absentéisme. Avec le départ à la retraite d'une masse de baby-boomers au cours des prochaines années, il vaut mieux investir ses énergies pour s'assurer de garder son personnel en bonne santé et créer des milieux de travail humains, sains et attrayants pour de nouveaux employés.



Toute reproduction d'un extrait ou de la totalité de cette fiche doit être préalablement autorisée par écrit par l'APSSAP et porter la mention de sa source.

Tél. : 418.624.4801

Télec. : 418.624.4858

apssap@apssap.qc.ca

apssap.qc.ca

Notre mission

Nous avons pour mission de favoriser la prise en charge paritaire de la prévention en matière de santé, de sécurité et d'intégrité physique des personnes du secteur de l'Administration provinciale. Pour ce faire, nous offrons des services de formation, d'information, de conseil et d'assistance auprès des membres du secteur de l'Administration provinciale.

Notre clientèle

Le secteur de l'Administration provinciale regroupe plus de 1 600 établissements qui emploient au-delà de 70 000 personnes. Dans le cadre de son programme d'action, l'APSSAP répond aux demandes des comités de santé et sécurité, des mécanismes de participation ainsi que des coordonnateurs ministériels et syndicaux. Cette procédure permet aux travailleurs et aux gestionnaires du secteur de bénéficier des services auxquels ils ont droit.

Nos conseillers

- › Annie Drouin
- › Jean-Philippe Lamonde