



► **Eric Gosselin, Ph.D.**, est professeur titulaire en psychologie du travail et des organisations au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est aussi chercheur au Laboratoire d'analyse psychoneuroendocrinologique du stress et de la santé (LAPS<sup>2</sup>). Il a complété un doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal ainsi qu'un post doctorat au sein du Groupe d'analyse psychosociale de la santé (Gap-Santé) de l'École de psychologie de l'Université d'Ottawa. Il est le récipiendaire du Prix d'excellence en enseignement 2011 décerné par le réseau de l'Université du Québec. Il a publié plusieurs articles scientifiques et est co-auteur du livre *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (2012; Gaétan Morin Éditeur).

# LE PRÉSENTÉISME AU TRAVAIL

## Corps présent, rendement absent!

PAR GUY SABOURIN

**En combattant avec un certain succès, durant les trente dernières années, l'absentéisme au travail, qui leur coûte très cher, et en valorisant plutôt la présence par différentes interventions, les entreprises ont engendré sans le vouloir l'envers de la médaille : le présentéisme.**

»» Les gens ont fini par comprendre. Aujourd'hui, ils sont fidèles au poste... même quand ils sont malades! On a toutefois oublié en cours de route que leur présence ne garantit en rien leur performance. En plus, travailler avec une maladie ne favorise pas le retour à la santé.

« Une quantité non négligeable d'employés se présente maintenant au travail alors que des problèmes de santé minent leur rendement, nous apprenait Eric Gosselin, Ph. D., professeur titulaire en psychologie du travail au Département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais, lors du Grand Rendez-vous en santé et sécurité du travail 2012. Si bien qu'il y a maintenant plus de gens malades dans les organisations qu'à la maison. »

Une dépression, par exemple, nécessite en moyenne 32 jours d'absence du travail, histoire d'en récupérer. En 2002, près de 500 000 Canadiens ont souffert de dépression, selon Statistique Canada. Or, 40 % de ces travailleurs (200 000 personnes) n'ont pas manqué un seul jour de travail. « Plusieurs d'entre eux ont fait du présentéisme, ce qui est à la fois surprenant et inquiétant », lance Éric Gosselin. L'absentéisme engendrait en moyenne 6,2 jours d'absence par année par travailleur au Canada en 2008, ce qui représente une dépense de 6,6 milliards de dollars pour les seules entreprises québécoises. Selon M. Gosselin, le présentéisme coûte probablement autant, sinon plus. Seuls les Américains en ont évalué le coût pour le moment : 150 milliards de dollars par année en 2004, et 180 milliards de dollars en 2005, selon les calculs de deux chercheurs distincts.

### Une définition

Se présenter au travail avec un problème de santé physique ou psychologique en raison duquel il faudrait plutôt s'absenter, voilà ce qu'est le présentéisme. Les chercheurs ont fini par s'entendre sur cette définition. Le présentéisme n'est donc pas associé au manque de motivation, au désengagement, à la paresse ou à toute autre forme « d'absence » de l'esprit alors que le corps est au travail. Il doit y avoir maladie. « L'improductivité est involontaire; le travailleur ne peut faire autrement, précise Eric Gosselin. C'est une omission de s'absenter alors que nous aurions de bonnes raisons de le faire. »

Divers chercheurs dans le monde ont tenté d'évaluer l'importance du présentéisme. Au Québec, deux d'entre eux (Brun et Biron) ont constaté plus de présentéisme (9,9 jours) que d'absentéisme (7,1 jours) au cours d'une année dans une société parapublique. Même constat dans la fonction publique fédérale. Les travailleurs d'un échantillon se sont présentés plus souvent au travail malades (3,9 jours) qu'ils s'en sont absentés (2,9 jours). En 2008, des chercheurs danois ont montré que 70 % des travailleurs du pays font du présentéisme un jour ou l'autre.

Un travailleur peut bien sûr être empêché de donner son plein rendement s'il souffre d'une grippe, d'un mal de dos ou d'un cafard passager. « Mais ce qu'il importe surtout de contrer, c'est le présentéisme chronique, indique Eric Gosselin. Car c'est lui qui est le plus néfaste pour l'individu et pour l'organisation, et qui engendre le plus de coûts. En plus, il prédit des absences prolongées. »

Migraine, diabète, asthme, maux de dos, allergies, troubles digestifs, arthrite et troubles psychologiques sont souvent cités en exemples quand on parle de présentéisme. Les raisons qu'invoquent les gens pour se présenter au travail malades sont nombreuses. Certains disent par exemple n'avoir pas le choix car les absences ne sont pas rémunérées, ou alors leur sécurité d'emploi en dépend. Certains autres estiment que l'organisation a vraiment besoin d'eux, alors que d'autres ne contrôlent pas leur charge de travail; les tâches non faites s'accumulent lors d'absences, si bien qu'ils n'osent pas manquer. Certaines personnes disent ne pas avoir le soutien du superviseur.

Les femmes, les travailleurs plus âgés et les personnes ayant des enfants sont les plus enclins à aller travailler malades. « Il n'est pas rare, par exemple, qu'une enseignante garde ses six jours de congé annuels pour soigner ses enfants quand ils sont malades et qu'elle va elle-même au travail quand sa santé vacille », illustre Eric Gosselin. Certaines personnes éprouvent tellement de satisfaction au travail qu'elles y vont coûte que coûte. La nature du travail est aussi déterminante. Ceux qui travaillent par exemple en relation d'aide sont plus enclins à rester fidèles à leurs clients, peu importe leur état.

La culture d'entreprise y est aussi pour beaucoup. À la mode depuis les années 90, l'habilitation (*empowerment*, en anglais) consiste à donner à l'employé beaucoup de pouvoir et de contrôle sur son travail. Cette philosophie a d'ailleurs été implantée chez les hauts gestionnaires fédéraux canadiens. « Si bien qu'on a réalisé que, sur un an où ils s'absentaient en moyenne trois jours, ils faisaient du présentéisme 22 jours... alors qu'ils avaient une banque impressionnante de congés



Photo: Shutterstock

► **Se présenter au travail avec un problème de santé physique ou psychologique en raison duquel il faudrait plutôt s'absenter, voilà ce qu'est le présentéisme. Il n'est donc pas associé au manque de motivation, au désengagement, à la paresse ou à toute autre forme « d'absence » de l'esprit alors que le corps est au travail. Il doit y avoir maladie.**

de maladie!, illustre Eric Gosselin. Voilà ce que ça peut donner. À trop faire valoir l'engagement des employés, on a créé un effet pervers selon le principe de "pour le meilleur ou pour le pire". »

### Rien à faire ?

« Les gestionnaires veulent des solutions. Mais elles se font encore rares », déplore Eric Gosselin. Selon lui, il faut mieux étudier ce phénomène, circonscrit depuis une quinzaine d'années seulement. À l'heure actuelle, il n'y aurait qu'une vingtaine d'études dans le monde sur le sujet, et encore, que sur des échantillons restreints. Il faudrait des études populationnelles, avec des échantillons beaucoup plus volumineux, croit le chercheur.

Il faudrait aussi mieux mesurer les coûts du présentéisme et conscientiser les organisations au phénomène, notamment à ses incidences sur la productivité. « Chiffrer et mesurer, c'est-à-dire parler aux gestionnaires d'argent et de pertes de productivité, serait un bon levier pour inciter au changement », croit Eric Gosselin.

Selon lui, il faut aussi promouvoir une culture de santé au travail. Et s'attaquer à un gros morceau : désensibiliser les travailleurs quant à leur présence à tout prix au travail, surtout lorsqu'ils souffrent de problèmes liés à la santé psychologique. Le chercheur rappelle que 50 % des absences au travail leur sont attribuables. Il

mentionne la dépression, le stress, l'épuisement professionnel, l'anxiété. Si les gens parlent volontiers à leur entourage de leurs maux de dos ou de leur diabète, qui justifient leur absence du travail ou leur performance à la baisse s'ils sont présents, peu osent parler de leurs problèmes psychologiques, de peur d'être stigmatisés. Résultat : ils se présentent au travail et font comme si de rien n'était. Les problèmes dépressifs engendrent deux fois plus de présentéisme que tout autre problème de santé, et sont par conséquent les plus coûteux.

Eric Gosselin pense qu'il faut se pencher sérieusement sur ce phénomène du présentéisme, notamment pour mesurer son incidence sur les risques d'accident dans l'environnement de travail. Selon lui, de grandes questions restent encore en suspens, par exemple à savoir si le présentéisme peut aussi avoir des incidences positives pour le travailleur et l'organisation, et si l'absentéisme et le présentéisme sont des comportements complémentaires ou compétitifs.

À partir de ce qu'on connaît du phénomène aujourd'hui, Eric Gosselin invite déjà les organisations à réfléchir aux dommages collatéraux de la présence coûte que coûte des salariés à leur travail quand ils sont malades. En d'autres mots, il les incite à se pencher sur les modalités d'une saine gestion de l'assiduité au travail. ◀◀