

LE PRESENTEISME,

UNE PRESENCE CONTREPRODUCTIVE ?

1. Le présentéisme, qu'est-ce que c'est ?

Il faut savoir que le concept de présentéisme est assez récent et de ce fait peu d'études existent à ce sujet. À ce jour, la définition qui fait le plus consensus est la suivante : il s'agit du **comportement du travailleur qui se rend au travail alors qu'il est malade physiquement ou psychologiquement** (Gosselin et al., 2013). C'est lorsque le travailleur vient travailler alors que l'état dans lequel il se trouve nécessiterait de rester chez lui.

Mais de façon plus générale, le présentéisme correspond également au fait de venir travailler sans engagement, sans être en état pour être efficace et performant.

2. Comment le présentéisme se traduit-il concrètement ?

Le présentéisme se caractérise par une présence au travail sans pouvoir effectuer un travail de qualité, pour faire « **acte de présence** » tout en vivant une perte de concentration, une « démission intérieure » et un retrait de la vie sociale de la collectivité.

Il s'agit d'une **présence au travail de manière excessive** : effectuer des heures supplémentaires systématiques, travailler le soir et les week-ends, être surinvesti au travail, flux d'information (ex. : courriels) transmis le soir ou le week-end. Les frontières vie professionnelle / vie personnelle sont diminuées.

Être présent en **mauvaise santé de manière volontaire et assumée ou de manière involontaire** : le présentéisme est une forme de sur-engagement, peut-être par crainte de perdre son emploi ou par solidarité avec les collègues qui pourraient se trouver avec une surcharge de travail du fait de l'absence.

3. Pourquoi entre-t-on dans du présentéisme ?

Il existe **deux types** de présentéisme :

Le présentéisme par **nécessité** a lieu lorsque les personnes qui veulent donner des gages à la collectivité, soit pour compenser un risque d'absentéisme important (seniors), soit pour accéder plus vite à un statut ou encore, pour ne pas risquer de pénalisation économique (en cas de système de carence).

Le présentéisme de **responsabilité** concerne les agents estimant que leur absence aura un impact important sur leur activité, sur l'activité de leurs collègues ou de la collectivité, voire sur les personnes dont ils ont la charge.

Le saviez-vous ?

« 40% des agents européens disent être venus travailler alors qu'ils étaient malades. Chez les Français, ce ratio monte à 48% ».

ANACT, n°354 de la revue Travail et changement, 2014



Le saviez-vous ?

« 97,1% des agents déclarent choisir de ne pas s'absenter lorsqu'ils sont très fatigués ou stressés par leur travail »

Enquête nationale Sumer de 2003



- **L'existence de dysfonctionnements organisationnels**

Selon Ceren Inan, statisticien à la Dares, « *La propension au présentéisme dépend fortement des conditions de travail* ». Le présentéisme peut être causé par une **intensification et complexification** du travail, notamment par une augmentation des **contraintes de rythmes** et une **charge de travail** excessive, qui empêche l'agent de pouvoir décrocher de son travail. Pour atteindre ses objectifs, il est alors forcé d'avoir un **temps de présence excessifs au travail**. Une mauvaise gestion des flux de dossiers et une mauvaise planification des tâches viennent accentuer ce phénomène.



Lorsque l'agent a **peur de perdre son emploi**, d'être réaffecté à un nouveau poste de travail, d'être confronté aux **reproches** des collègues ou du supérieur ou de voir sa **rémunération** diminuer, il peut se trouver en situation de **présentéisme contraint**.



Certaines maladies ne nous empêchent pas de travailler, par exemple on peut venir au travail lorsque l'on a un mal de dos ou un rhume. Mais dans certains cas, en fonction des symptômes, un agent travaillerait mieux en télétravail que sur site ou devrait être en arrêt de travail pour bénéficier d'un temps de repos nécessaire.

- **Culture de la présence excessive**

En France notamment, il est mal vu de partir « tôt » du travail. Certains peuvent alors rester tard pour « se faire bien voir ». Cependant, dans d'autres pays, c'est au contraire mal vu et si une personne doit réaliser des heures supplémentaires pour terminer son travail, cela est synonyme **d'inefficacité**.

Il existe aussi une représentation qui dénote du côté « **volontaire** » et d'un certain « **professionnalisme** » des agents qui travaillent même lorsqu'ils sont malades.

Il arrive alors d'entendre lors des diagnostics des risques psychosociaux des phrases du type : « *Je suis une personne très professionnelle vous savez, je n'ai jamais pris un seul jour d'arrêt* ».



Le saviez-vous ?

« En Norvège, un agent qui reste trop tard à son bureau inquiète sa hiérarchie, qui le soupçonnera de ne pas avoir de vie sociale ! Une fois encore, une question d'équilibres... »
ANACT, Travail et changement, 2014

- **Une volonté d'aider les autres**



La **motivation prosociale** des agents, c'est-à-dire leur volonté de participer au service public, engendre du présentéisme (Lanfranchi & Lemoyne, 2020). Cette motivation peut être liée au fait de répondre aux besoins de l'intérêt général et à des comportements **altruistes**. Le fait de se sentir **utile aux autres** au travail influence positivement sur le nombre annuel de jours de présentéisme. L'agent renonce alors à un repos justifié au détriment d'un effort coûteux.

- **Nouvelles technologies de l'information et de la communication**



Les frontières entre vie personnelle et vie professionnelle sont diminuées par l'omniprésence des nouvelles technologies. Il n'y a plus de séparation entre les temps et les espaces.

Certains agents sont également soumis à des contraintes de temps incompressibles demandant de réaliser des heures supplémentaires, notamment lors de période de surcharge de travail.

- **Pour résumer :**

Le présentéisme est un comportement multi-causal qu'il convient de prévenir :

Facteurs socio-démographiques	Facteurs organisationnels	Problèmes de santé	Facteurs individuels
Genre, âge, statut familial	Sécurité de l'emploi, charge de travail, gestion du temps, support managérial, cohésion de groupe, culture, etc.	Problèmes de santé physique ou mentale (exemple : troubles musculo-squelettiques, maux de tête, dépression, anxiété)	Motivation à aider les autres, satisfaction au travail, stress

4. Les conséquences du présentéisme

- **Sur la santé de l'agent**

Le présentéisme augmente le risque d'apparition de pathologies qui affectent sensiblement les agents : aggravation des **maladies**, retard dans les processus de soins, voire décompensation brutale et **syndrome d'épuisement professionnel**. Cela peut ainsi générer de l'absentéisme et le temps d'arrêt sera plus long si la maladie s'est aggravée.



- **Sur le collectif**



Les personnes qui travaillent alors qu'elles sont souffrantes peuvent en effet altérer la dynamique collective de travail et générer de la tension pour les équipes. S'ils viennent travailler alors qu'ils sont malades, les agents peuvent également contaminer leurs collègues.

- **Sur la collectivité**

Le présentéisme engendre :

- une baisse de **productivité** et de **créativité**
- une augmentation des **coûts** : le nombre de jours perdus imputables au présentéisme serait 1,5 fois supérieure à ceux directement liés à l'absentéisme (études Royaume-Uni, 2009 – Belgique, 2010)
- une baisse de **performance** de l'agent dans sa mission car il générera a minima de la contre-performance autour de lui : soit par le mal-être qu'il communiquera autour de lui, soit parce qu'il contaminera des collègues s'il est porteur d'un virus (cf. [fiche élus : performance et santé](#)).

5. Comment éviter le présentéisme ?

- **Le mesurer**

Le présentéisme est plus difficile à estimer que l'absentéisme.

Pour l'ANACT, il conviendrait de définir à quel moment nous passons d'un présentéisme acceptable à un présentéisme **toxique**. Pour ce faire différentes actions sont possibles :

- Expliquer et sensibiliser les agents sur le présentéisme et la démarche d'évaluation qui sera menée avec bienveillance et sans « repréailles »
- demander aux agents le nombre de jours où ils sont venus travailler alors qu'ils étaient malades
- leur demander quel degré de productivité ils estiment avoir atteint ces jours-là
- croiser ces seules variables avec des données de salaires, une collectivité peut déjà évaluer le coût du présentéisme

En les croisant avec des données professionnelles et d'identité, elles peuvent également cibler les populations à risque et mettre en œuvre des actions de prévention adaptées.

- **Sensibilisation : équilibre vie professionnelle / vie personnelle**

Il est possible de mettre en place des garde-fous. Il convient de sensibiliser les collaborateurs et leur manager :

- aux enjeux du surprésentéisme
- sur le [repérage des signaux](#)
- sur les conséquences parfois extrêmes en termes de santé, notamment aux symptômes d'épuisement professionnel

(sensibilisation pouvant être réalisée par le service Conseil en Organisation et Santé au Travail du CDG 68).

- **Identifier les dysfonctionnements organisationnels en échangeant sur le travail afin de dégager des compromis**

Il peut être intéressant de mettre en place des [espaces de discussion](#) sur l'organisation du travail et les potentiels dysfonctionnements.

De façon plus opérationnelle, il est essentiel de mettre un dialogue entre le manager et son équipe pour discuter de ce qui est attendu des agents et « s'affranchir d'une sorte d'idéal gestionnaire qui voudrait que la performance soit subordonnée à une présence effective de longue durée au travail » (ANACT, 2014).

Les managers doivent être encouragés par la direction à donner la parole aux agents sur les objectifs et les missions du service de façon régulière et non pas juste lors des entretiens professionnels.

Pour aider à la mise en œuvre de ces actions d'échanges sur le travail, deux fiches ont été créés :

- [Un support d'animation de réunion](#)
- [Une fiche de réflexion sur l'organisation pour les agents](#)

L'enjeu d'une démarche de prévention du présentéisme, le même que pour les [risques psychosociaux](#), consiste à encourager les **retours d'expérience** des acteurs de la collectivité en organisant des débats constructifs sur leur travail qui permettra de créer l'engagement en donnera du sens au travail, moteur de performance.

De plus, permettre aux agents de concilier vie privée et vie professionnelle, notamment par une flexibilité des horaires en cas d'imprévus ou la possibilité de réaliser du [télétravail](#), permet de limiter le présentéisme.



Le **service Psychologue du travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches de sensibilisation et de prévention.

Pour aller plus loin :

- ANACT, n°354 de la revue Travail et changement, 2014
- Lanfranchi, J., & Lemoyne, P. (2020). Motivation prosociale et présentéisme dans les secteurs public et privé. *Revue économique*, 71(6), 1101. <https://doi.org/10.3917/reco.716.1101>
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism : Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75-86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>