

Absentéisme, présentéisme et stress

Si l'absentéisme est relativement facile à apprécier, il suffit de calculer le nombre de jours d'absence de travail des salariés, le présentéisme est beaucoup plus difficile à cerner. Et cette difficulté tient à sa définition même puisqu'il s'agit de collaborateurs qui sont présents sur leur lieu de travail mais avec un niveau de concentration très faible.

Des signes évocateurs de présentéisme...

Autant, il existe des signes directs d'absentéisme, autant les éléments qui orientent vers l'absentéisme sont indirects. Parmi ceux-ci on peut citer l'augmentation du nombre d'erreurs, la baisse de la qualité du travail réalisé, l'effondrement du rendement. Une étude¹ américaine datant de 2004, signale que la productivité d'un employé peut être réduite de 33% ou plus en raison du présentéisme.

En général, le salarié présentera en parallèle des problèmes de santé, pas suffisamment aigus pour justifier un arrêt de travail, mais évocateurs d'un certain niveau de stress : réactions allergiques, douleurs au niveau du rachis au point d'en avoir "plein le dos", maux de tête, troubles digestifs ou intestinaux.

Lorsque l'on veut se représenter de manière schématique les effets du présentéisme, il suffit de s'imaginer un collégien qui réussit bien et qui tout à coup entre dans une logique d'échecs et de problèmes de santé à cause d'une source de stress importante.

Une nouvelle fois, ce sujet est l'occasion d'insister sur le lien entre stress et performance. Le Professeur Eric Gosselin, professeur de psychologie du travail au Département de relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais, chercheur à IRSP/GAP-Santé, a montré grâce à une étude² que dans 75% des cas, lorsque le niveau de stress augmente, la performance diminue.

Une autre étude³, menée par une équipe sino-américaine cette fois, a montré que l'efficacité intellectuelle d'étudiants augmente avec leur niveau de sérénité. Il est donc logique que lorsque le niveau de stress augmente, la performance intellectuelle chute et s'accompagne de problèmes de santé en rapport avec le stress.

Le présentéisme coûte cher...

Plusieurs études vont dans le même sens : le présentéisme coûte cher à l'entreprise et même plus cher que l'absentéisme.

Une étude canadienne⁴ de 2003, montre que 40% des salariés présentent des signes de détresse psychologiques ayant des effets sur leur performance .

Une autre étude⁵, conduite au Royaume-Uni cette fois et en 2009, estime que les « jours perdus » attribués au présentéisme seraient 1,5 fois plus conséquents que ceux attribués à l'absentéisme.

¹ Hemp

² <http://www.stress-info.org/nouvelles-recentes/stress-et-performance/>

³ <http://www.stress-info.org/nouvelles-recentes/un-etude-tres-interessante/>

⁴ 2003 Brun, Biron, Martel et Ivers

⁵ The Sainsbury Centre for Mental Health, Mickael Personage 2009

Cette même étude estime le coût moyen quotidien à 145£ (soit environ 170 €) par employés touchés par ce phénomène, alors que le coût engendré par une journée d'absence serait de l'ordre de 80 £ (soit environ 95 €).

Enfin, une étude belge de 2010, menée par le docteur Claudia Put⁶ montre, là encore, que l'importance du présentéisme est bien supérieure à celle de l'absentéisme. En effet, selon le docteur Put, « Le présentéisme atteint 61% des coûts totaux relatifs à la santé dans une entreprise, suivi par les frais médicaux (28 %) et l'absentéisme (10 %) ».

Le présentéisme, tout comme l'absentéisme, doivent alerter...

Pour diminuer l'absentéisme, on a parfois été tenté de recourir à des subterfuges qui ont trop souvent tendance à transformer l'absentéisme en un présentéisme encore plus coûteux. Si le présentéisme s'étend et "contamine" de plus en plus de collaborateurs, cela doit être vécu, si ce n'est comme une alarme, tout au moins comme une alerte. Il faut alors voir d'une part si une nouvelle source de stress n'est pas apparue et d'autre part si les "facteurs de protection" ne sont pas moins présents.

Une fois, la cause repérée, il est important d'agir soit au niveau des sources (objectifs fixés à un niveau impossible à atteindre, pression d'enjeu trop importante, tensions entre des collaborateurs...), soit sur les facteurs de protection : sens perceptible, liberté d'action suffisante, encouragements efficaces, sentiment de justice suffisamment fort, signes de gratitude...

Des pistes existent...

Un exemple : l'objectif !

Parmi les sources de stress, on vient de le voir, il y a souvent le niveau de l'objectif, trop élevé. En quelques sortes, si le niveau de l'objectif est trop élevé par rapport aux capacités du collaborateur, il va être victime d'un important niveau de stress et va encore plus effondrer ses capacités.

Les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi montrent que si l'on fixe l'objectif au bon niveau, c'est à dire juste au dessus des capacités du collaborateur, celui-ci entre dans un état de concentration optimale appelé état de flow. Parallèlement, comme le collaborateur prend conscience de la progression de ses capacités et en tire un certain plaisir, il contribue à se protéger des effets du stress.

Si l'on veut que l'objectif de son collaborateur soit et reste au juste niveau, il est important de le voir de manière mensuelle pour faire le point. Ces échanges réguliers seront aussi l'occasion de repérer d'éventuels éléments de démotivation afin de pouvoir les corriger et, en cas de doutes, de rassurer son collaborateur sur ses capacités à réussir.

La maîtrise du juste niveau de difficulté de l'objectif est essentielle à la performance et au bien-être de ses collaborateurs. Si ce même objectif est en plus riche de sens, il sera, à lui seul, un puissant facteur de protection.

Alors, œuvrons pour que le management de demain soit riche de petits détails qui changent la... vie !

Philippe Rodet

⁶ Chercheur à l'Université catholique de Leuven et psychologue à l'hôpital Universitaire de Gasthuisberg