

# Faut-il autant se soucier du présentéisme que de l'absentéisme?

Analyse comparative de leurs causes et effets sur les collaborateurs.

Prof. Nathalie Delobbe

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education, Université de Genève  
(Louvain School of Management, Université catholique de Louvain)

[nathalie.delobbe@unige.ch](mailto:nathalie.delobbe@unige.ch)

# En préambule

Quel est

- le taux d'absentéisme
- le taux de présentéisme

dans votre entreprise/organisation?

**De l'absentéisme**, un phénomène bien connu,  
**... au présentéisme**, champ d'intérêt récent

# AGENDA

## 1. De quoi parle-t-on?

Définitions, mesures, prévalence

## 2. Le présentéisme, est-ce que c'est grave?

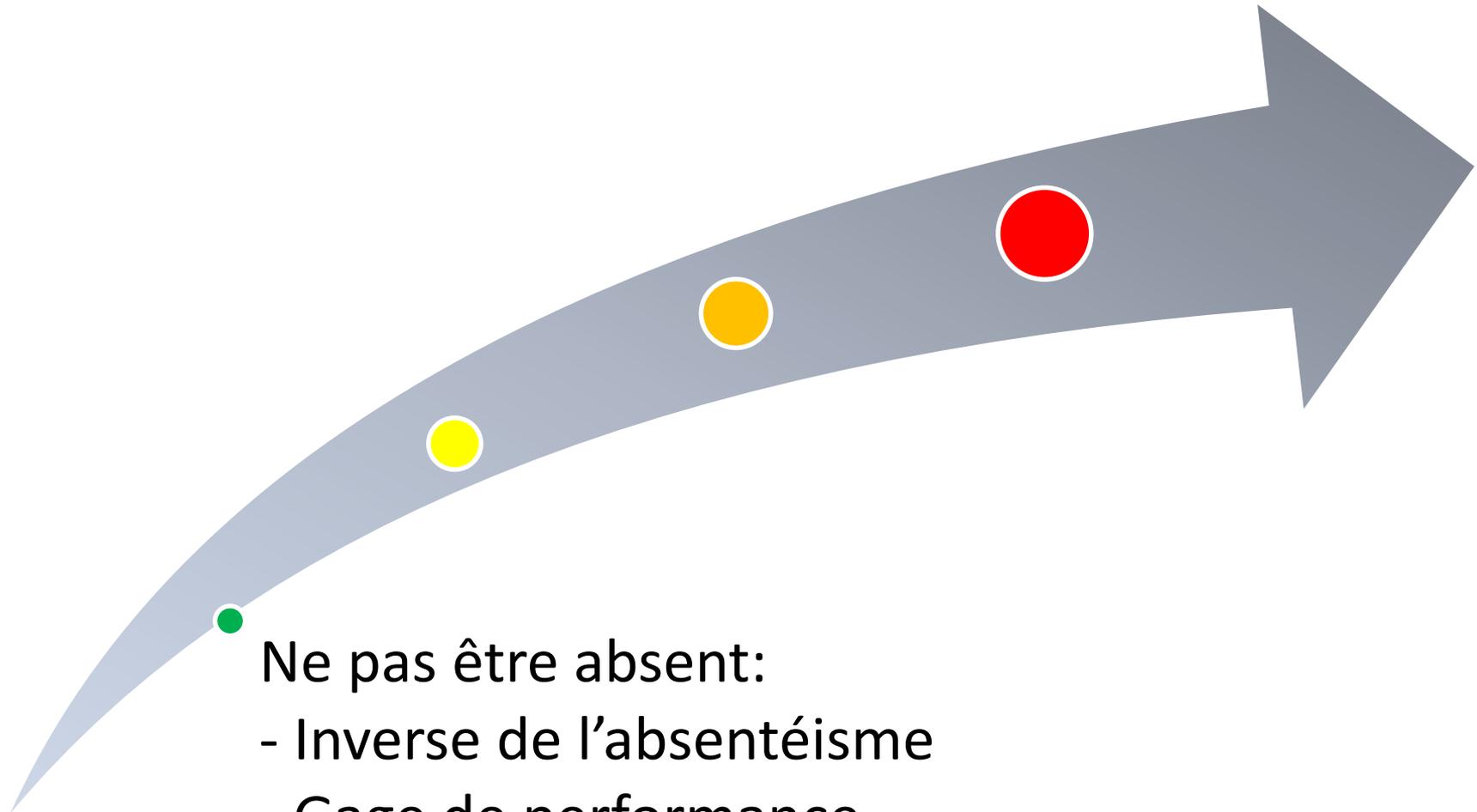
- Conséquences individuelles et organisationnelles
- Effets comparés du présentéisme et de l'absentéisme

## 3. Pourquoi tant de présentéisme?

- Facteurs individuels et organisationnels
- Effets comparés sur le présentéisme et l'absentéisme
- Présentéisme volontaire VS involontaire

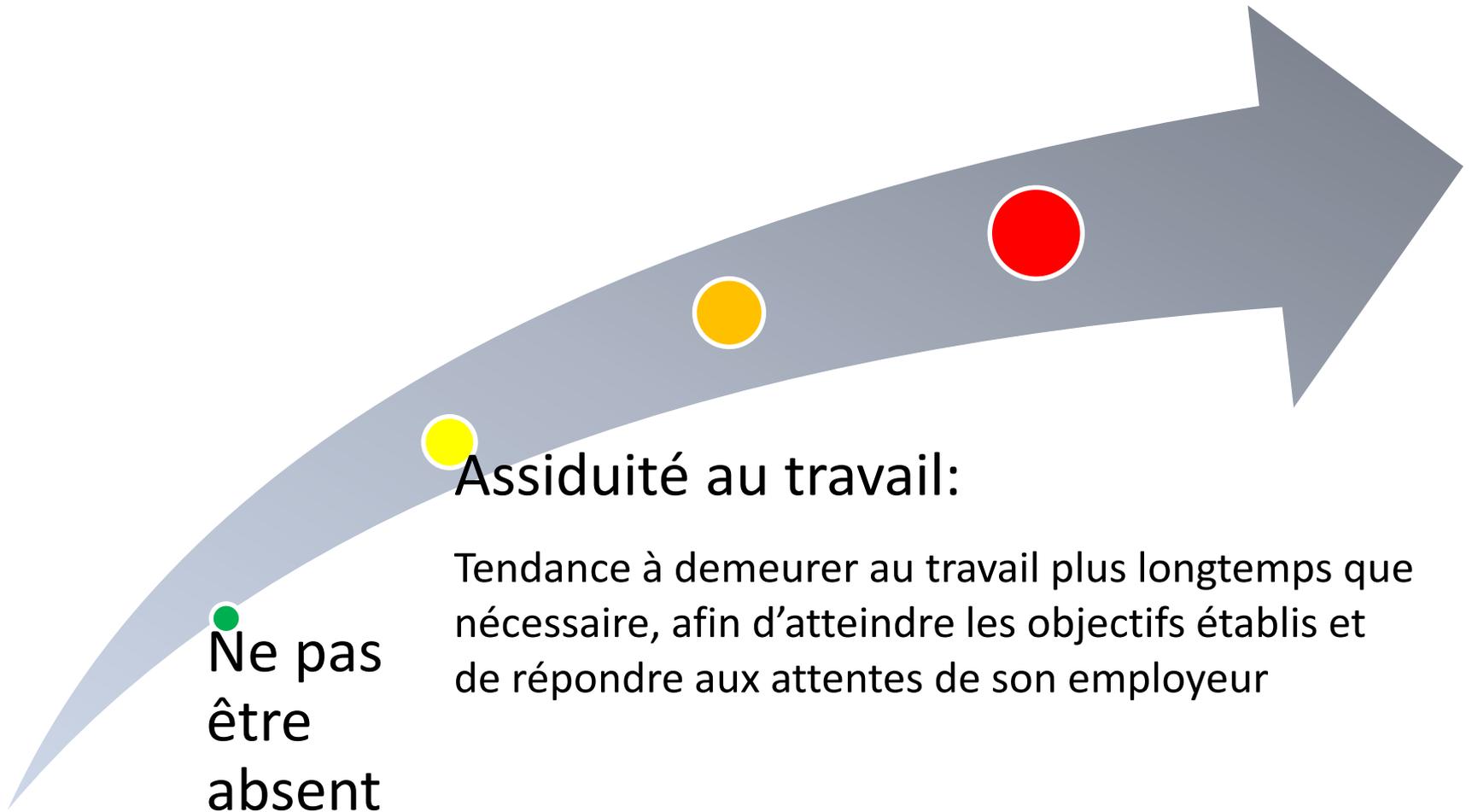
## 4. Que retenir pour la pratique?

# De quoi parle-t-on?



- Ne pas être absent:
- Inverse de l'absentéisme
  - Gage de performance

# De quoi parle-t-on?

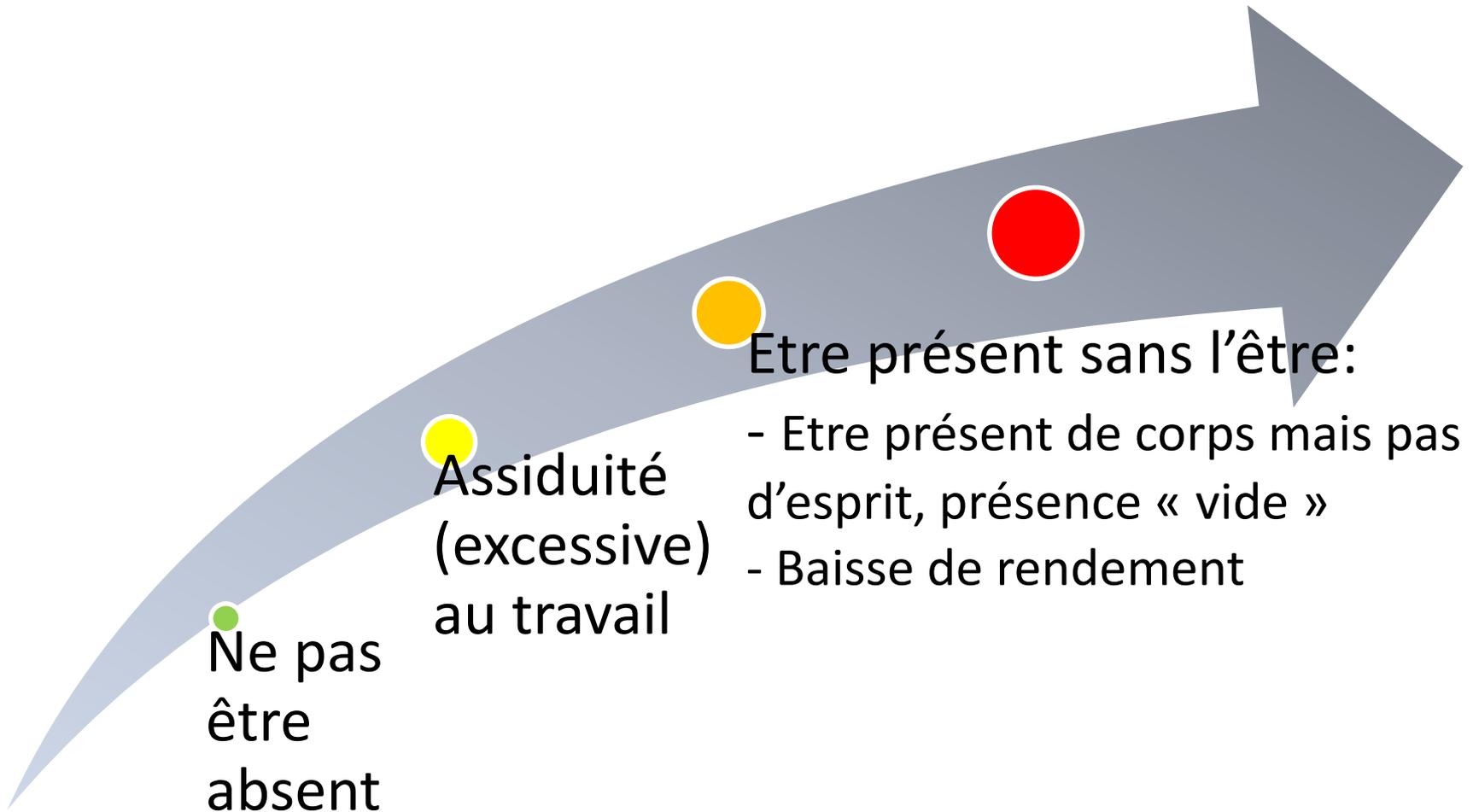


Ne pas  
être  
absent

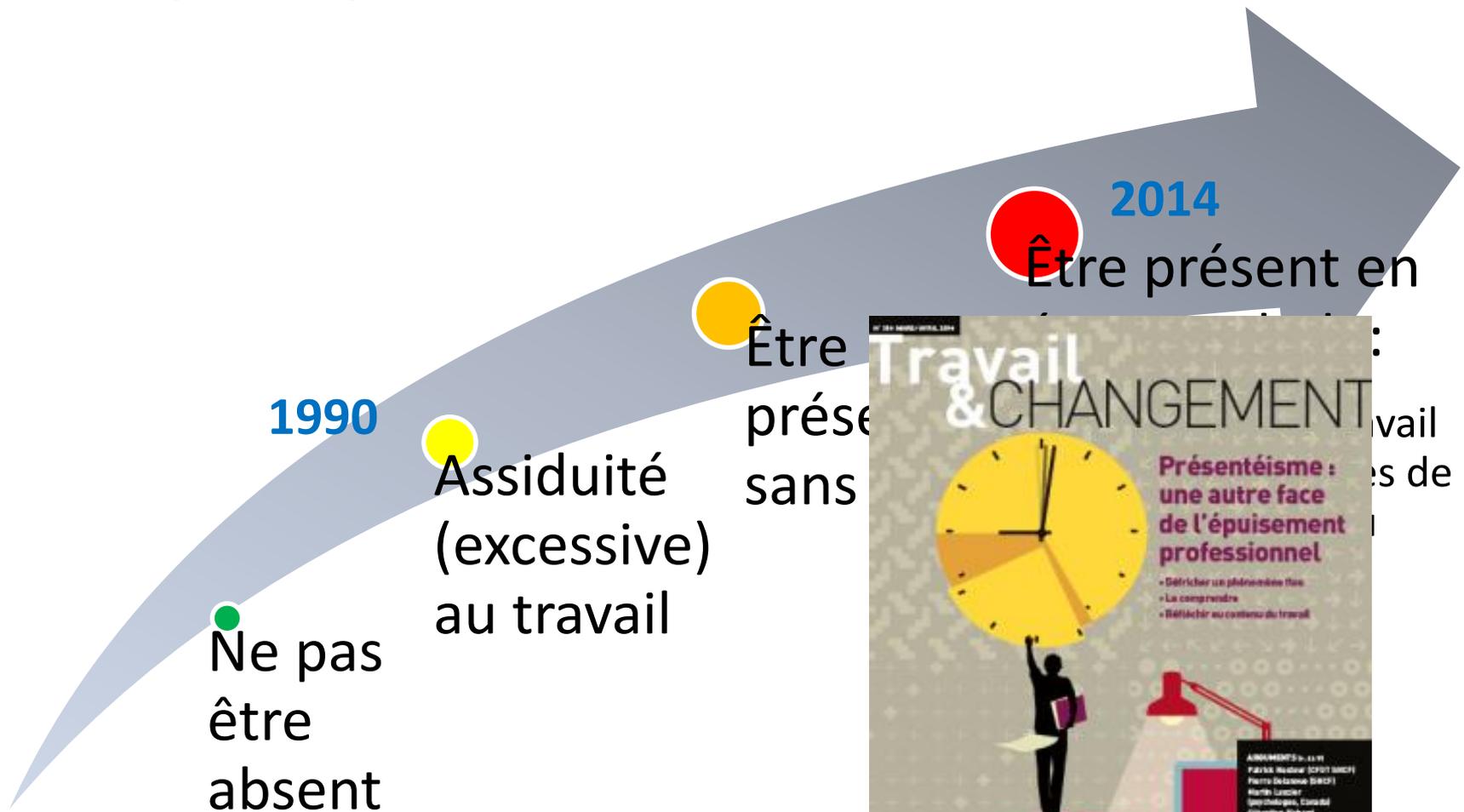
Assiduité au travail:

Tendance à demeurer au travail plus longtemps que nécessaire, afin d'atteindre les objectifs établis et de répondre aux attentes de son employeur

# De quoi parle-t-on?



# De quoi parle-t-on?



# De quoi parle-t-on?

## Présentéisme

- Se présenter au travail de façon assidue, même en étant malade
- Difficile à détecter
- Concept nouvellement étudié
- Perception ambivalente

## Absentéisme

- S'absenter de façon régulière de son travail
- Facile à détecter
- Concept étudié depuis fort longtemps
- Perception négative

# De quoi parle-t-on?

## Définition actuelle

« Attending work while ill »

(Johns, 2010, 2011)

Le présentéisme caractérise le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique et/ou psychologique nécessitant de s'absenter, persiste à se présenter au travail

(Gosselin et Lauzier, 2011)

# Mesurer le présentéisme?

Mesures auto-rapportées par les travailleurs :

- Estimation de l'ampleur du présentéisme:
  - Échelles multi-items type Likert (jamais – très souvent)
  - Nombre de jours estimés sur une période donnée (6 mois / 1 an)
- Estimation de la perte de productivité liée au présentéisme:
  - Appréciation globale: % estimé de productivité
  - Echelles multi-items type Likert
    - Work Limitations Questionnaire, WLQ (Lerner et al, 2001)
    - Stanford Presenteeism Scale, SPS-6 (Koopman et al., 2002)

# Prévalence du présentéisme

## En Europe:

- **42 % des travailleurs** (Eurofound, 2015), en moyenne
- Voir carte ci-après

## Outre-atlantique:

- **Québec** (Brun et Biron, 2006): Présentéisme (**9.9 jours/an**) > Absentéisme (**7.1 jours/an**)

## En Suisse

- **26% des travailleurs** (Eurofound, 2015)
- 47% de la population active diagnostiquée «dépressive» continue de se rendre à son travail (étude sur la dépression et la vie professionnelle, 2013)

## En Belgique (étude Beta – N = 302)

- Sur 6 mois: 13.3 jours de présentéisme; 6.6 jours d'absentéisme en moyenne
- 63 % de productivité lors des jours de présentéisme → équivalent de 5 jours de travail perdus

# Sixième enquête européenne sur les conditions de travail 2015

Vie au travail  
Au cours des 12 derniers mois, avez-vous travaillé alors que vous étiez malade?

Chart type:



Carte européenne

Par :

Profession

Tous

Réponse :

Oui

## Réponses « Oui » :

Moyenne EU: 42%

Suisse: 26%

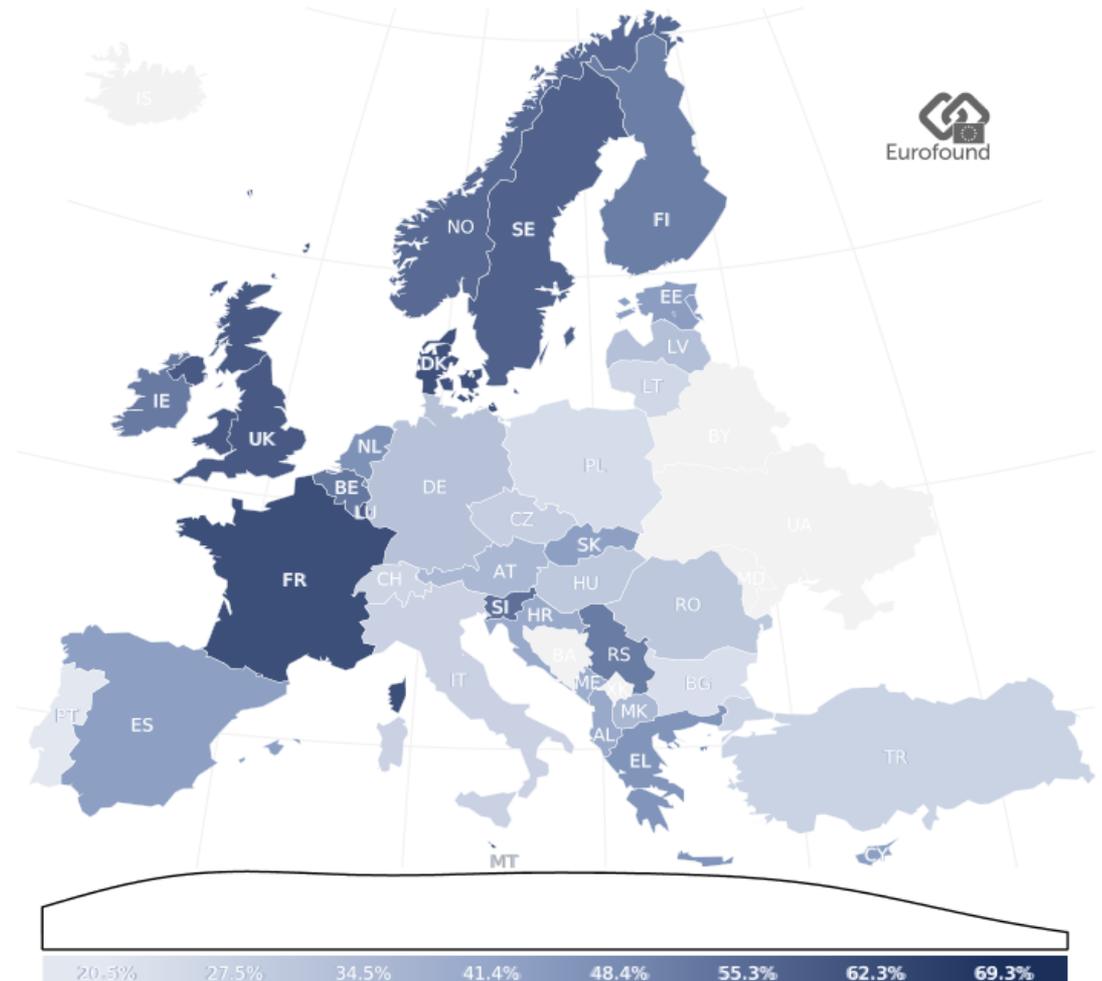
France: 62%

Allemagne: 32%

Belgique: 53%

Voir site:

<https://www.eurofound.europa.eu/fr/data/european-working-conditions-survey>





Le présentéisme,  
... est-ce que c'est grave?

# 3 études menées en Belgique

## Etude Alpha- 529 répondants tout venant

- Age moyen: 40 ans ; 54 % femmes; 45 % diplômés supérieur type long; 62% CDI

## Etude Beta – 302 travailleurs soumis à la visite médicale, en partenariat avec un service externe de prévention

- Age moyen: 41 ans ; 47 % femmes; 15 % diplômés supérieur type long; 89% CDI
- Collecte des données médicales par les médecins

## Etude Gamma- 945 travailleurs de la grande distribution, issus de 44 supermarchés

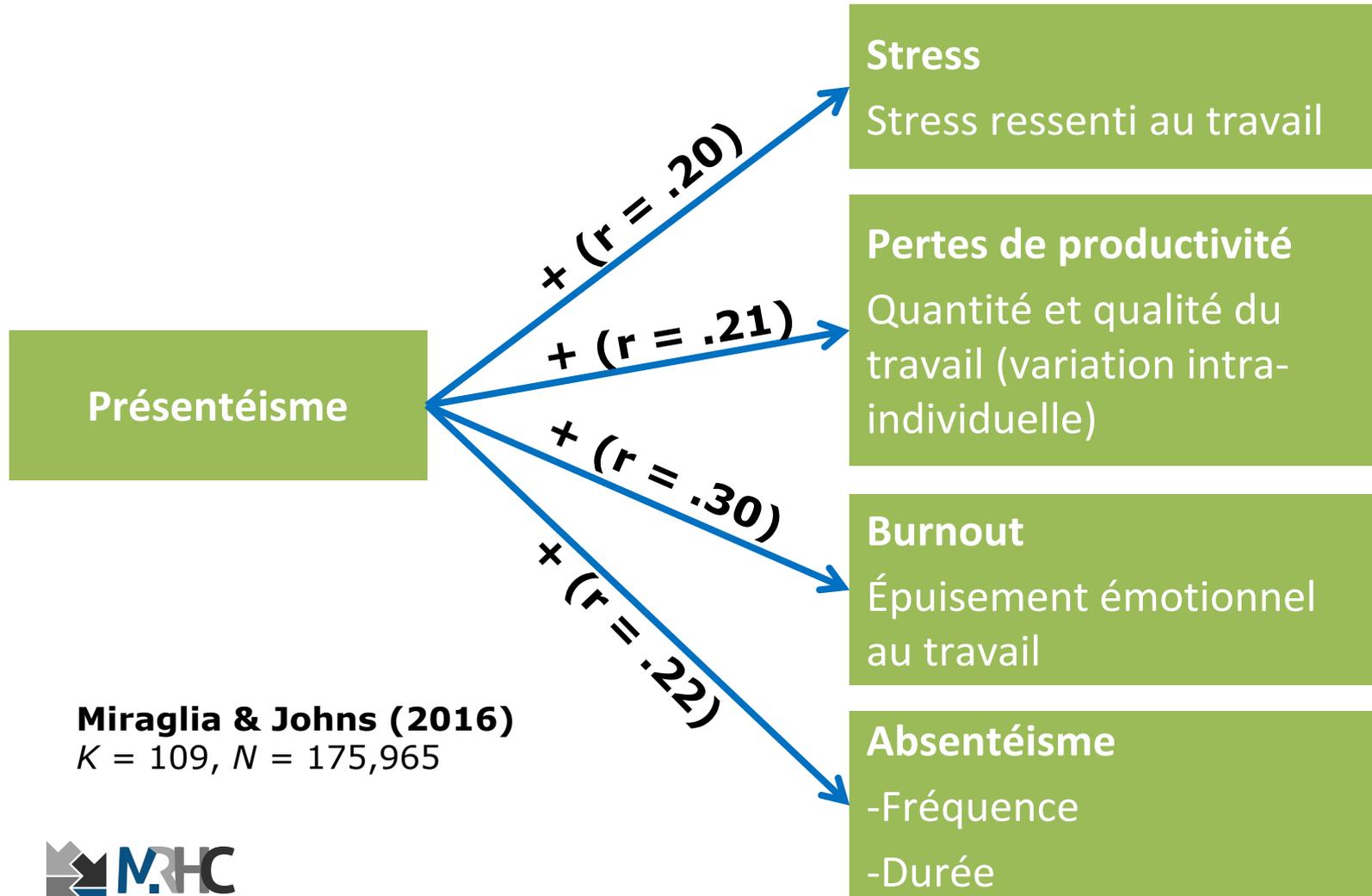
- Age moyen: 43 ans ; 75 % femmes; 6,5 % diplômés universitaires; 90% CDI
- Collecte des indicateurs de performance des supermarchés

# Conséquences du présentéisme

## Effets délétères pour la santé l'individu:

- Absentéisme = Stratégie d'adaptation utile face à un problème de santé (besoin de récupération)
- Présentéisme → Aggrave l'état de santé et retarde le retour à un état normal (Aronsson et al., 2005 ; Bergstrom et al., 2009; Demerouti et al., 2009; Ferreira et Martinez, 2012; Lu et al., 2013)

# Conséquences du présentéisme



**Miraglia & Johns (2016)**

$K = 109, N = 175,965$

# Conséquences du présentéisme

## ... et couteux pour l'organisation:

- Réduction productivité individuelle des travailleurs (Goetzel et al., 2004; Magee et al., 2015; Pauly et al., 2008 ; Stewart et al., 2003)
- Perte de productivité estimée supérieure à celle de l'absentéisme (Collins et al., 2005; Hemp, 2004; Johns, 2010; Zhang et al., 2015)

# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

## Etude Alpha (N=529) : 4 variables analysées

- **Performance au travail**

En cas de présentéisme, la performance dans la tâche et la productivité au travail sont diminuées (Johns, 2010, Lu et al., 2013)

- **Satisfaction au travail**

La satisfaction incite-t-elle au présentéisme ou l'insatisfaction est-elle une conséquence du présentéisme? → insatisfaction comme conséquence du présentéisme (Karinaka-Murray et al., 2015; Lu et al., 2013)

- **Santé perçue**

Alors que l'absentéisme permet de récupérer, le présentéisme aggrave l'état de santé (recovery theory – Meilman & Mulder, 1998; Lu et al., 2013)

- **Intention de quitter**

Présentéisme et absentéisme sont des comportements de retraits qui conduisent à l'intention de quitter l'entreprise.

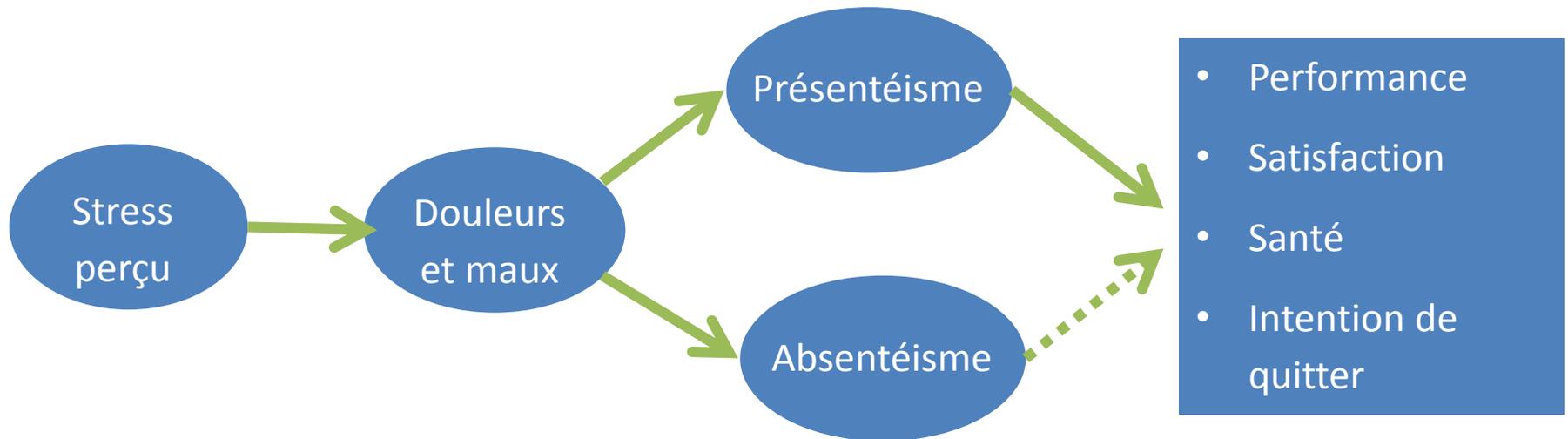
# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

## Etude Alpha (N=529) : Résultats (corrélations)

	Absentéisme		Présentéisme
Performance au travail	,00	<	-,16***
Satisfaction au travail	-,14***	<	-,37***
Santé perçue	-,29***	<	-,48***
Intention de quitter	,11*	<	,31***

# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

## Etude Alpha (N=529) : Analyses de médiation



**Le présentéisme, mais pas l'absentéisme, médiate les effets du stress et des douleurs et maux associés sur les conséquences individuelles**

# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

Etude Beta (N=274) : Analyses de régression\*

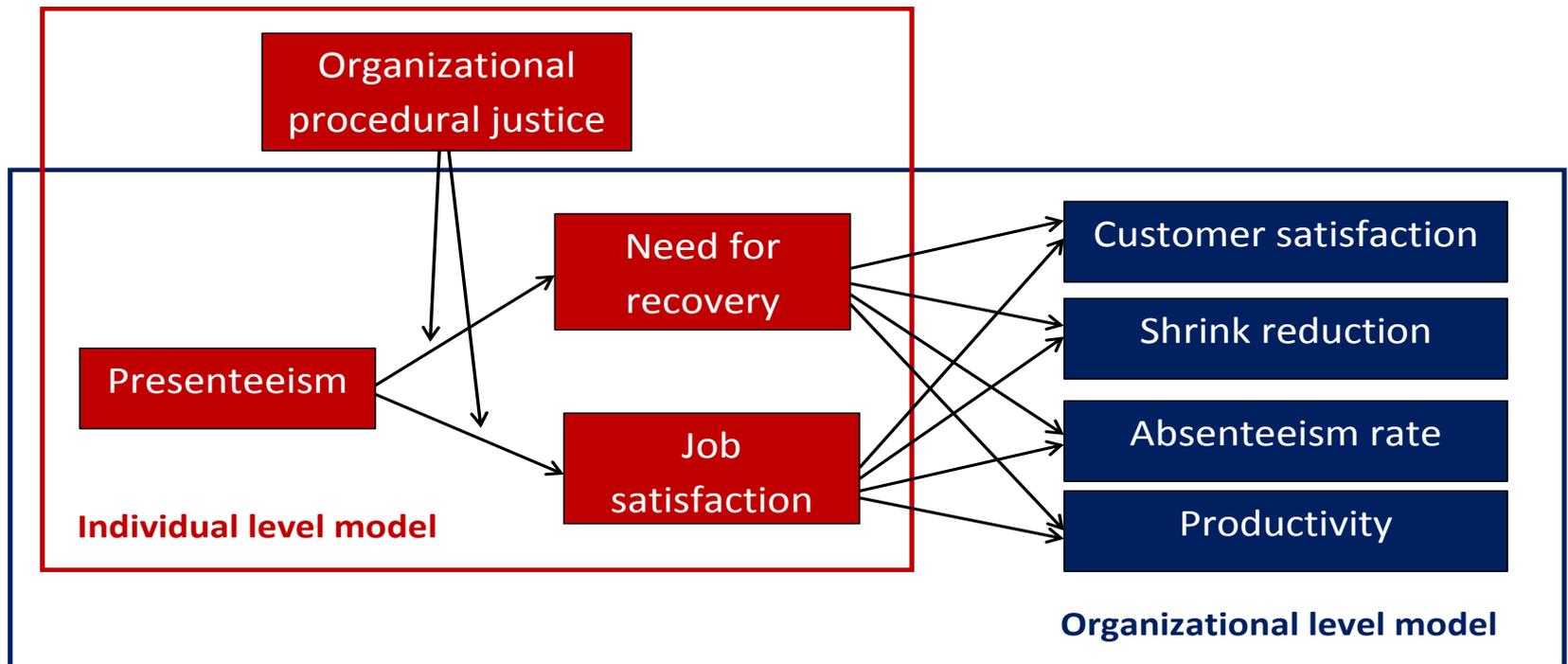
	Stress ressenti	Besoin de récupération	Burnout	Perte de productivité	Santé perçue	Intention de quitter
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Jours Présentéisme	<b>.242***</b>	<b>.260***</b>	<b>.336***</b>	<b>.281***</b>	<b>-.186**</b>	<b>.128*</b>
Jours Absentéisme	.060	.021	.123	.104	<b>-.124*</b>	-.009
$\Delta R$ carré	.062***	.067***	.129***	.092***	.05***	.016

\* Variables contrôlées : âge, genre, problèmes de santé (données médicales)



# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

Etude Gamma (529 répondants dans 21 magasins): modèle hypothétique



# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

Etude Gamma (529 répondants dans 21 magasins): corrélations simples

	Absentéisme auto-rapporté		Présentéisme auto-rapporté
Satisfaction des clients	-,51	>	-,23
Taux de rebut	-,26	//	-,26
Taux d'absentéisme	,66	//	,62
Productivité du magasin	-,16	<	-,21

# Conséquences comparées du présentéisme et de l'absentéisme

**Etude Gamma (529 répondants dans 21 magasins):  
effets indirects du présentéisme**

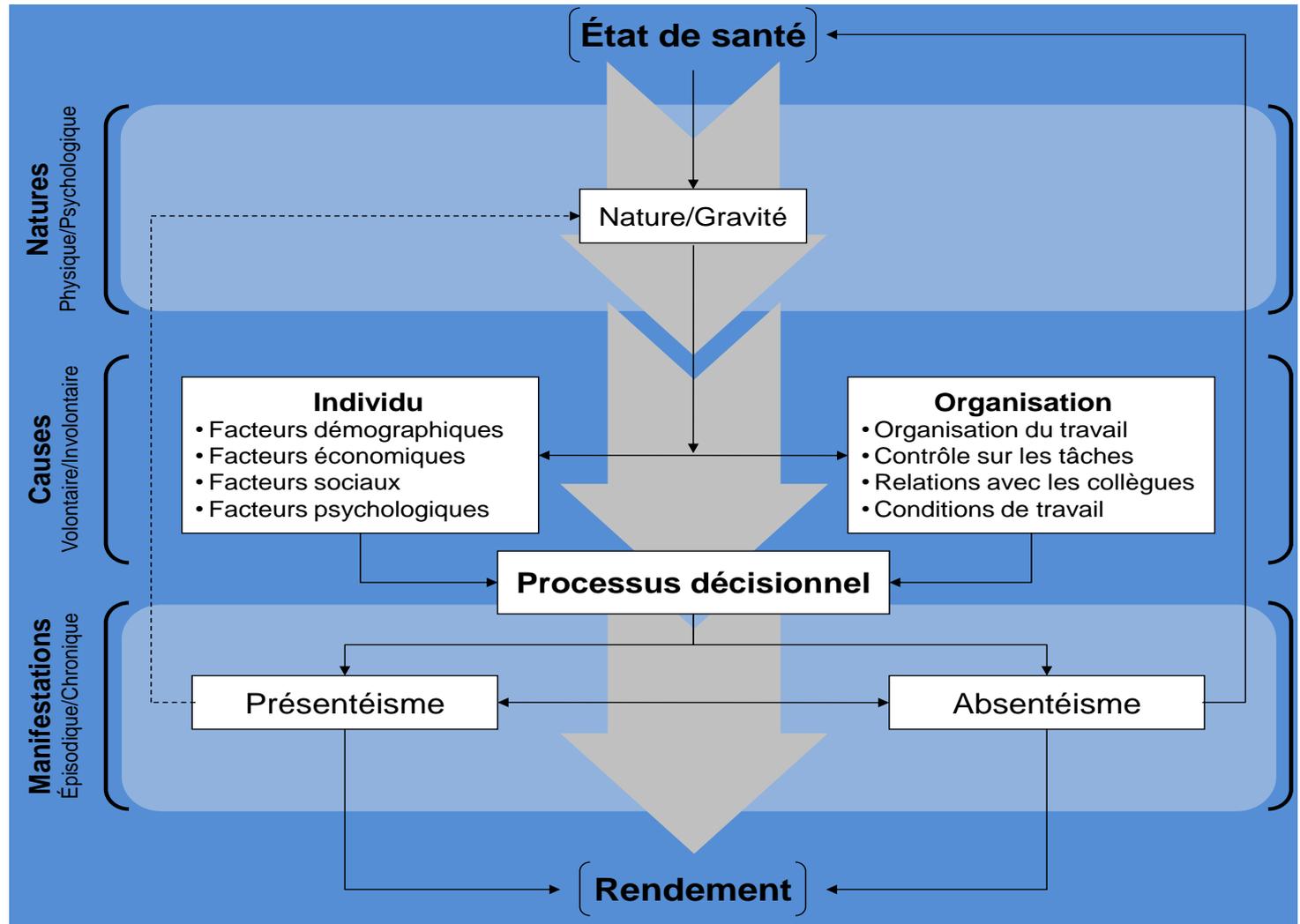
Le présentéisme a

- Un effet direct sur le taux d'absentéisme du magasin
- Un effet indirect, via l'accroissement du besoin de récupération des employés, sur l'insatisfaction des clients
- Un effet indirect, via la réduction de la satisfaction des employés, sur le taux de rebut et la baisse de productivité des magasins



# Le présentéisme, ... pourquoi en fait-on?

# Modèle multifactoriel de présentéisme



Gosselin & Lauzier, 2011

Gosselin, Lemyre & Corneil, 2013

# Facteurs individuels de présentéisme

Outre les problèmes de santé

(migraines, dépression, asthme, arthrite),

très faible incidence de:

- Genre ( $r = .04$ ;  $F > H$ )
- Age ( $r = -.03$ )
- Ancienneté ( $r = .04$ )
- Niveau éducatif ( $r = .01$ )
- Niveau de revenus ( $r = -.02$ )
- Optimisme ( $r = -.18$ )
- Conscienciosité ( $r = .04$ )

**Source: Miraglia & Johns (2016)** Méta-analyse  $K = 109$ ,  $N = 175,965$

# Facteurs organisationnels de présentéisme

	Présentéisme
Contraintes:	
- Politique de contrôle de l'absentéisme	.27
- Insécurité d'emploi	.07
- Difficulté de remplacement	.09
Demandes du travail:	
- Charge de travail	.20
- Manque de personnel	.18
- Pression du temps	.14
Ressources du travail:	
- Contrôle sur le travail	-.01
- Pouvoir de décision	.04
- Participation	.02
- Justice organisationnelle	-.08
Support social:	
- Des collègues	-.06
- Du supérieur	-.08
- De l'organisation	-.14

**Source:**  
**Miraglia & Johns**  
**(2016)**  
 Méta-analyse  
 K = 109, N =  
 175,965

# Antécédents organisationnel présentéisme % absentéisme

	Présentéisme	Absentéisme
Insécurité d'emploi	<b>.21</b>	-.09
Demandes du travail	<b>.24</b>	.05
Contrôle sur le travail	<b>-.11</b>	-.05
Support des collègues	<b>-.10</b>	.09
Support du supérieur	-.05	-.01
Difficultés financières personnelles	.09	.01
Optimisme	<b>-.21</b>	-.07

**Source: Miraglia & Johns (2016)** Méta-analyse  $K = 109$ ,  $N = 175,965$

# Présentéisme et absentéisme: sont-ils sensibles aux mêmes leviers organisationnels?

## Etude Alpha (N=529) : Variables organisationnelles

### Contraintes:

- **Insécurité d'emploi:**  
Négativement corrélée à l'absentéisme (Virtanen et al., 2003, Johns, 2010) positivement corrélée au présentéisme (Claes, 2011; Johns, 2011)
- **Charge de travail:**  
Résultats contradictoires quant au lien avec l'absentéisme mais encouragerait le présentéisme (Deery et al., 2014; Demerouti et al., 2009; Miraglia & Johns, 2015)

### Ressources:

- **Support du supérieur hiérarchique:**  
Support du supérieur négativement corrélé au présentéisme et, moins fortement, à l'absentéisme (Gosselin et al, 2013; Lu et al., 2013)
- **Justice organisationnelle distributive:**  
L'absentéisme augmente en cas d'iniquité perçue (Johns, 2011). Hypothèses contradictoires concernant le présentéisme mais résultats montrant une relation négative (Pattel, 2012; Miraglia & Johns, 2015)

# Présentéisme et absentéisme: sont-ils sensibles aux mêmes leviers organisationnels?

## Etude Alpha (N=529) : Corrélations

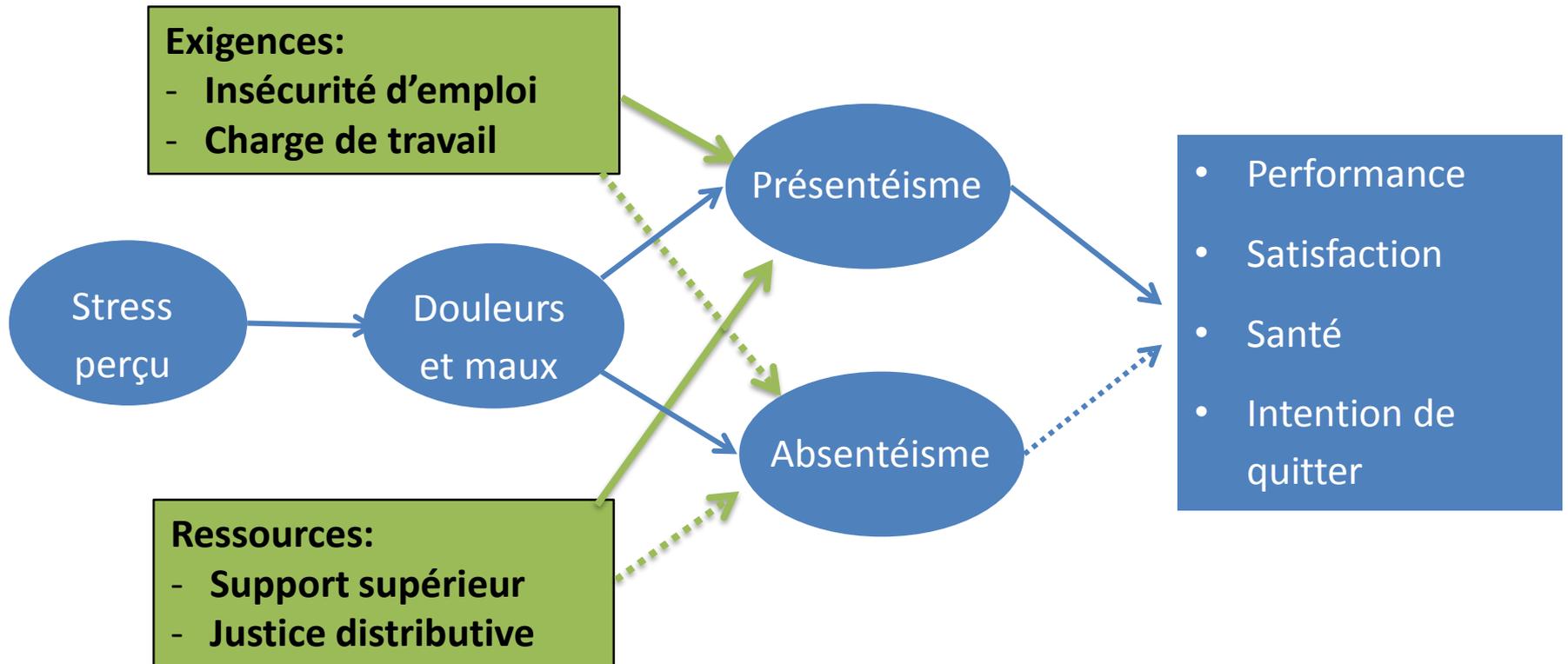
	Présentéisme	Absentéisme
Sentiment d'insécurité d'emploi	0,18***	0,03
Surcharge de rôle	0,14***	-,01
Soutien du supérieur direct	-0,32***	-0,09*
Justice organisationnelle procédurale	-0,30***	-0,07

**Les facteurs organisationnels (insécurité d'emploi, charge de travail, support du supérieur et justice distributive) expliquent le présentéisme mais pas l'absentéisme**

# Présentéisme et absentéisme:

sont-ils sensibles aux mêmes leviers organisationnels?

## Etude Alpha (N=529) : Synthèse des résultats



# Présentéisme et absentéisme: complémentarité ou substituabilité?

**Corrélation positive ( $r_{\text{moyen}} = .35$ )**  
entre absentéisme et présentéisme

→ **Logique de complémentarité** car

- Résultats des soucis de santé
- Présentéisme annonciateur d'absentéisme

→ **Intérêt d'une politique commune de prévention**

**MAIS**

→ **Risque d'effets pervers des programmes de lutte contre l'absentéisme** : contrôle des absences, incitants à la présence (John, 2009; Mc Gregor et al., 2009)

# Présentéisme

## volontaire et involontaire

Derrière un acte unique, deux grands motifs sous-jacents:

### ☐ Motivation/intérêt intrinsèque pour son travail

(présentéisme volontaire)

- **Vouloir** se présenter au travail malgré son état de santé (*volonté personnelle*)
- Tributaire d'une décision de l'employé de se présenter malgré son état de santé.  
Ex.: le travailleur estime qu'il est préférable, tant pour lui que pour l'organisation, de se présenter au travail

### ☐ Sentiment de contrainte ou absence d'alternative viable

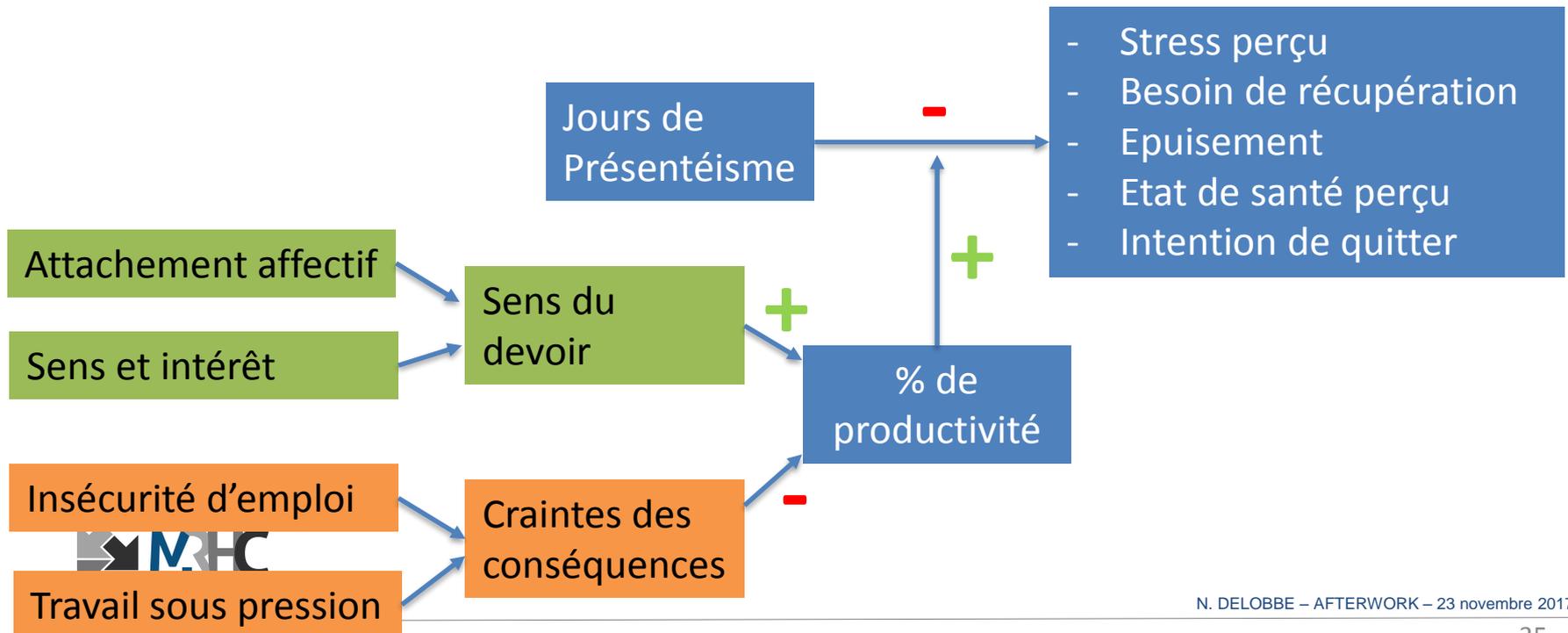
(présentéisme involontaire)

- **Devoir** se présenter au travail malgré son état de santé (*obligation ressentie*)
- Motifs sous-jacents à l'impossibilité pour l'employé de s'absenter ou au coût élevé pour ce dernier de le faire.  
Ex.: le travailleur en situation économique précaire

# Présentéisme volontaire et involontaire

Deux grands motifs → des conséquences variables

**Etude Beta (N=274): résultats** (analyses de médiation/modération)



# Que retenir pour la pratique?

## 1° Diagnostiquer et évaluer les effets

- Inclure des mesures de présentéisme dans les enquêtes de bien-être/engagement au travail
- Analyser les liens avec les antécédents organisationnels et conséquences individuelles (et organisationnelles)

## 2° Prévenir à trois niveaux

- **Primaire**: construire un environnement de travail sain : charge de travail, possibilités de remplacement, support social, justice organisationnelle, ...
- **Secondaire**: sensibilisation et formation des personnes
- **Tertiaire**: programmes d'aide pour personnes en souffrance

**dans une approche intégrée et systémique  
de promotion de la santé au travail**

# Faut-il autant se soucier du présentéisme que de l'absentéisme?

Votre avis? Vos questions?