

## Dois-je vraiment être ici ? La malédiction du présentéisme au travail

Avner Bar-Hen, Cnam et Théo Denis, université Paris 2 Panthéon-Assas

Publié le 4 novembre 2019 – Mis à jour le 12 novembre 2019

Woody Allen a dit un jour que, dans la vie, « 80 % du succès réside dans le fait d’être vu ». Selon un nombre croissant d’études sur les comportements en matière d’assiduité au travail, cette estimation est probablement plutôt optimiste. En effet, ces travaux relèvent l’essor du présentéisme en entreprise – lorsque les travailleurs sont au travail alors qu’ils ne devraient pas y être –, une zone grise entre la notion d’engagement total au travail et l’absentéisme.



En 2018, près de 4 actifs sur 10 ont travaillé alors qu'un médecin leur avait délivré un arrêt de travail. Stock-Asso / Shutterstock

Tout d'abord, il existe deux types de présentéisme : le premier, appelé « surprésentéisme », est associé à un surinvestissement au travail. On y retrouve les personnes qui travaillent le soir ou le week-end mais aussi ceux qui ne prennent pas l'intégralité de leurs congés.

Le second type, appelé « présentéisme maladie » est associé à l'état de santé. Il est défini comme le comportement d'un individu qui travaille alors qu'il devrait être arrêté en raison de son état de santé, physique ou mental. Par conséquent, « travailler alors qu'il ne faut pas » se traduit notamment par une baisse de satisfaction ou de bien-être du travailleur ou par la production d'une externalité négative sur son environnement, aussi bien personnel que professionnel. Une conséquence extrême du présentéisme est le **burn-out**.

Malgré l'importance économique de ce phénomène, il reste beaucoup de questions non résolues : qu'est-ce qui définit le présentéisme ? Comment le mesurer ? Quels facteurs influencent le développement du présentéisme ? Quand et comment influence-t-il les attitudes, les comportements et les performances des employés ? Sans véritable consensus sur la nature du présentéisme, il existe aujourd'hui une prolifération d'interprétations sur ce qui le constitue comme sur son impact.

## Peur d'être surchargé au retour

Nous avons réalisé une étude (à paraître) à partir des données recueillies auprès d'un échantillon représentatif de la population active française du secteur privé dans le cadre de l'enquête annuelle de Malakoff Médéric – Humanis intitulée « **Baromètre santé et bien-être au travail** ». Il en ressort notamment qu'en 2018, 41 % des 4 551 individus sondés ont déclaré avoir travaillé alors qu'un médecin leur avait délivré un arrêt de travail. Par comparaison, un tiers de salariés ont déclaré avoir été absent au moins une journée en 2018.

Parmi les présentéistes, environ 35 % répondent que ce n'est pas dans leur habitude de se laisser aller et 30 % déclarent que leur état de santé ne les empêchait pas de travailler. Avec un taux de réponse de 18 % environ, les trois raisons les plus évoquées sont qu'ils ne voulaient pas transférer leur charge de travail à leurs collègues, qu'ils avaient peur d'être surchargé à leur retour et qu'il était leur impossible de déléguer leurs tâches.

Les deux principaux déterminants du présentéisme maladie sont la motivation et le harcèlement (ou abus). La motivation est un facteur davantage déterminant pour le présentéisme maladie occasionnel (un épisode dans l'année), tandis que le harcèlement est un facteur plus important pour le présentéisme maladie chronique (plus d'un épisode dans l'année).

## Un coût supérieur à l'absentéisme

En outre, il ressort de notre étude que le présentéisme maladie occasionnel est principalement dû par un processus de décision individuel fondé sur la capacité du travailleur à pouvoir gérer les absences et les événements imprévus. Autre enseignement : la possibilité de prendre plus de 5 semaines de congés payés permet de gérer de courtes absences (la période de 3 jours de carence) sans perte de rémunération.

Des caractéristiques liées à l'emploi, comme le fait d'avoir plusieurs employeurs, un travail physique, des responsabilités, ou encore ne pas être satisfait de la couverture sociale de son entreprise, sont des facteurs aggravant le comportement de présentéisme maladie. Enfin, cette étude montre que ce sont les maux de tête ainsi que les problèmes de dos qui sont les souffrances pour lesquelles les individus n'hésitent pas à se rendre au travail malgré un arrêt maladie.



Les problèmes de dos ne dissuadent pas les individus de venir au travail. Henadzi Pechan/Shutterstock  
Il ressort des études sur le sujet que le présentéisme maladie concerne un nombre bien plus important de travailleurs que l'absentéisme. Le taux de présentéisme maladie est cependant très variable d'une étude à l'autre. Il varie en effet de 30 % à 90 % pour certaines populations spécifiques comme les infirmières (et de manière générale le personnel hospitalier), les agents de police ou encore les enseignants. Ce taux s'établit néanmoins le plus souvent autour de 40 % de la population active.

Il est beaucoup plus difficile d'évaluer l'impact financier du présentéisme maladie que celui de l'absentéisme car il induit des coûts directs et indirects. Cependant des études ont montré que le coût du présentéisme maladie était nettement supérieur à celui de l'absentéisme. Par exemple, les chercheurs britanniques Sara Evans-Lacko et Martin Knapp, dans une **étude** publiée en 2016 sur 8 pays différents, affirment que les coûts associés au présentéisme maladie pour une entreprise étaient 5 à 10 fois supérieurs à ceux associés à l'absentéisme. Notons aussi que notre étude s'est concentrée sur le présentéisme maladie car il est le plus facile à définir mais qu'il serait important de quantifier et caractériser le surinvestissement dans le travail.

Le présentéisme nous indique donc que la maladie se vit autant dans l'entreprise qu'à l'extérieur et que cela génère des coûts importants tant humains que financiers. Il est donc fondamental de sensibiliser les travailleurs et les gestionnaires au phénomène du présentéisme en mettant en garde les premiers contre les risques importants du présentéisme (pouvant aller jusqu'au burn-out) et en outillant les seconds afin de les prévenir.

**Avner Bar-Hen**, Professeur du Cnam, *Conservatoire national des arts et métiers (CNAM)* et **Théo Denis**, Doctorant en sciences économiques, *Université Paris 2 Panthéon-Assas*

Cet article est republié à partir de **The Conversation** sous licence Creative Commons. Lire l'**article original**.

► | Economie | Emploi | Entreprise | Management | Organisation | Santé au travail | Santé publique | Travail

LE CNAM MAG' #9

## Société numérique, société inclusive ?

1 mai 2018

[+ Retrouvez tous les numéros](#)

### A lire aussi

Sur le site du CEET

[+ Absentéisme, présentéisme deux études contradictoires ...en apparence ?](#)

### L'auteur

**Avner Bar-Hen**  
Professeur Cnam

+ tous ses articles



<http://blog.cnam.fr/travail/droit-du-travail/dois-je-vraiment-etre-ici-la-malediction-du-presenteisme-au-travail-1119744.kj>