

# TRAVAIL

# et santé

Le mieux-être au travail

Le présentéisme, qu'est-ce que c'est au juste?



## Aider les employés à effectuer un retour au jeu

Ils se présentent au travail tous les jours et travaillent parfois de plus longues heures que les autres, mais ils arrivent tout juste à effectuer leurs tâches. Défi réel pour le gestionnaire, le *présentéisme* peut s'avérer pour l'employeur plus dispendieux que l'absentéisme en termes de productivité. Malheureusement, ce problème est en hausse dans les milieux de travail.

Comment les gestionnaires peuvent-ils, en collaboration avec les employés, en arriver à modifier ce comportement de façon à obtenir de leur personnel leur plein rendement dans l'immédiat? Cette marche à suivre vous aidera à identifier et traiter le présentéisme et permettra à vos employés de travailler non pas plus longtemps, mais avec une plus grande efficacité.

Le présentéisme se présente sous plusieurs formes. Bien que l'idée soit souvent associée au cliché du paresseux, en réalité, les employés qui en souffrent ont souvent à leur actif un nombre excessif d'heures de travail. Motivés par la crainte ou la croyance que leur présence physique manifeste nécessairement l'engagement au travail, cette façon de penser produit l'effet contraire du résultat prévu – ils sont moins productifs que leurs collègues dont l'horaire de travail est plus équilibré.

Le présentéisme se manifeste aussi chez les employés dont le corps est présent, mais non l'esprit. Ceux-ci placent leur travail bien avant leur famille et leur santé, et ne s'absentent jamais – même s'ils le devraient.

Si le soutien au travail est non existant ou si le travail compromet la vie personnelle ou la santé d'un employé, il n'est pas surprenant qu'il se détache émotionnellement de ses tâches. Celui-ci travaillera de longues heures et maintiendra un bon dossier de présence dans le seul but de paraître productif, même si les résultats laissent croire autre chose.



## Causes du présentéisme

Les causes du présentéisme sont nombreuses et plusieurs d'entre elles se situent hors du milieu de travail. Le professionnalisme exige qu'une personne laisse sa vie personnelle chez lui, ce que nombre d'employés tentent de réaliser à tout

Mais, comme le conflit travail-vie personnelle est synonyme de stress, ceux qui doivent concilier les exigences de la famille et du travail sont beaucoup plus vulnérables au présentéisme. Lorsque des problèmes tels que le divorce, la maladie ou l'abus affectent la vie personnelle d'un employé, il devient de plus en plus difficile de laisser les problèmes – et le stress – à la porte.

Et si ces problèmes commençaient justement à la porte? Un environnement de travail où le soutien est non existant peut aussi être une cause majeure de présentéisme. L'insécurité d'emploi, des attentes non réalistes, l'obligation de donner un bon rendement, l'ennui, l'isolement, l'intimidation et le harcèlement peuvent contribuer à accroître le présentéisme.

Shepell·fgi<sup>inc</sup>

travail. santé. vie.

*Mais, comme le conflit travail-vie personnelle est synonyme de stress, ceux qui doivent concilier les exigences de la famille et du travail sont beaucoup plus vulnérables au présentéisme.*

Voilà des suggestions qui m'aideront à appuyer mes employés.



## Une intervention proactive

Une intervention rapide vous permettra d'éliminer les hors jeu. Si le présentéisme devient un problème, voici des moyens de gérer la situation :

**Écoutez.** Il pourrait s'avérer difficile d'aborder avec un employé son problème de présentéisme. Cependant, si vous voulez comprendre l'employé et aller au fond du problème, vous devez fournir cet effort. Ne perdez pas de vue qu'il est plus important d'*écouter* que de parler. Pour parler à l'employé, choisissez un environnement privé, confortable et tranquille, et respectez ses sentiments et ses idées – même si ses commentaires sont difficiles à accepter. Parlez-lui de vos préoccupations et mentionnez que vous souhaitez trouver une solution qui convienne à tous.

**Réagissez.** Si la situation exige une attention immédiate, par exemple, le présentéisme présente des risques pour la sécurité, n'hésitez pas à intervenir. De plus, suggérez aux employés des services pouvant répondre à leurs besoins.

*Il pourrait s'avérer plus avantageux de privilégier de bonnes conditions de travail qui encouragent les employés à travailler avec une plus grande efficacité plutôt que plus longtemps*

**Fixez des objectifs justes et raisonnables.** Une personne qui ignore ce que l'on attend d'elle pourrait se sentir perdue et être moins productive. D'autre part, si les travailleurs se sentent dans l'impossibilité de réaliser les attentes, ils pourraient croire qu'ils n'ont d'autre choix que de baisser les bras. Pour éviter ce scénario, fixez aux employés des objectifs clairs, réalisables et mesurables et soyez disponible pour leur fournir des éclaircissements et des conseils. Offrez des commentaires positifs et assurez-vous de dire aux employés que leur travail est bien fait.

**Offrez une récompense appropriée.** Offrez à vos employés des mesures d'incitation qui les encourageront à utiliser au maximum leur créativité et leurs habiletés, au lieu de cumuler des heures de travail non productives. Évitez les récompenses qui soulignent un bon dossier de présence; elles pourraient avoir l'effet contraire et favoriser le présentéisme.

**Établissez les normes.** Fixez des lignes directrices en ce qui concerne les heures supplémentaires permises et encouragez les employés à prendre des vacances pour refaire le plein d'énergie.

**Tenez-vous au courant.** Dès le moment où vous entreprendrez de vous attaquer au présentéisme, ne vous limitez pas à enrayer le problème. Effectuez un suivi auprès des employés dans le but de vérifier si tout va bien. Vous aurez ainsi l'occasion de les encourager et d'identifier tout obstacle pouvant nuire à leur rendement.

Pour un gestionnaire, le fait de favoriser un environnement où les employés travaillent de plus longues heures n'est pas nécessairement le meilleur moyen d'accroître la productivité. Il pourrait s'avérer plus avantageux de privilégier de bonnes conditions de travail qui encouragent les employés à travailler avec une plus grande efficacité plutôt que plus longtemps. Une culture de communication ouverte, des objectifs clairs et réalistes et une approche proactive en matière de gestion des problèmes vous attireront le respect des employés et serviront d'exemple. Mais, surtout, vous obtiendrez ou maintiendrez la confiance de votre personnel et, en cas de conflit travail et vie personnelle, ils se sentiront parfaitement à l'aise de vous en parler.

Ces quelques suggestions vous aideront à traiter l'absentéisme et à l'empêcher de prendre des proportions. Cependant, s'il devient un problème, souvenez-vous que la sensibilisation, la réactivité et une intervention stratégique permettront de le résoudre.

## Un dépistage précoce

Le meilleur moyen de gérer le présentéisme consiste à le prévenir, et donc à en reconnaître les signes précurseurs :

**Tenez-vous au courant.** Maintenez un dialogue avec les employés. Dans une culture de communication ouverte, les employés seront plus à l'aise de vous parler d'un problème personnel pouvant affecter leur rendement au travail, ce qui pourra empêcher une difficulté éventuelle de se transformer en problème majeur difficile à maîtriser.

**Encouragez les employés à parler.** En gestion du personnel, l'un des défis consiste à savoir à la fois gérer et écouter les employés. Il se pourrait que les employés ne vous abordent pas; il est donc essentiel de leur demander d'exprimer leurs pensées et leurs idées.

Dans votre prochain sondage à l'intention des employés, posez des questions touchant le présentéisme, par exemple : *Qu'est-ce qui vous incite à donner votre plein rendement au travail? Que pensez-vous que votre entreprise et/ou votre superviseur pourrait faire pour vous aider à donner votre plein potentiel?* En donnant aux travailleurs un moyen de s'exprimer de façon anonyme, vous pourriez bénéficier de points de vue que vous n'auriez pu obtenir autrement.

**Surveillez toute manifestation de présentéisme.** Certains employés prolongent-ils souvent leurs heures de travail? En existe-t-il à qui vous devez rappeler constamment de faire leur travail? Se présentent-ils au travail même s'ils sont malades, blessés, stressés ou épuisés?

**Sensibilisez les employés.** Renseignez les employés sur les services pouvant les aider à composer avec les difficultés de la vie quotidienne et à gérer leurs problèmes avec une plus grande efficacité, y compris les ressources et le soutien que leur offre le programme de consultation pour la magistrature (PCM).

Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous souhaitez parler d'une situation personnelle, nous vous invitons à communiquer avec votre PCM. Toute démarche effectuée au PCM est strictement confidentielle. Pour le service en français et en anglais, composez le 1 866 872-6336.