

Résoudre un problème de présentéisme



Lorsqu'on traite de présence au travail, on ne parle pas uniquement d'assiduité. En effet, ce concept va au-delà de la simple présence physique et inclut la présence mentale et intellectuelle... En général, plus le travail d'un individu constitue une source de satisfaction pour lui, plus celui-ci jugera important d'être là physiquement et mentalement. La satisfaction que vos employés tirent de leurs tâches est donc à la base même de leur productivité. Il est ainsi malheureusement courant que des employés soient physiquement au travail tout en n'étant pas aptes, mentalement, à accomplir leurs tâches.

C'est dans ces cas que l'on parle de présentéisme. Le présentéisme constitue une dépense de temps et d'énergie importante, car ses conséquences font souvent plus de dommages à l'entreprise qu'une absence physique. Si vous prenez le temps d'analyser votre contexte organisationnel, de déterminer quels sont les facteurs de risque existants et de trouver des solutions pour améliorer les conditions de travail de votre équipe, vous favoriserez le renforcement du lien que vos employés entretiennent avec leur travail.

Comprendre la nature du présentéisme

► La notion de présentéisme

Le présentéisme, c'est le fait d'être au travail sans pour autant être mentalement disponible. **Ce comportement peut survenir parce qu'une personne est malade, qu'elle vit trop de stress, qu'elle a des préoccupations personnelles ou qu'elle est désintéressée par ses tâches.** Alors que certains individus se consacrent entièrement à leur travail, les employés qui souffrent de présentéisme butinent d'une tâche à l'autre, ont une concentration limitée, démontrent peu d'intérêt pour leur travail, ont un manque constant d'enthousiasme, perdent leur temps sur Internet ou au téléphone, ou encore ne produisent que le strict minimum. Le présentéisme se traduit, par exemple, par un employé qui commente fréquemment l'inutilité de son travail ou qui dit travailler par obligation et non par choix, par un autre qui a constamment hâte que la journée se termine, ou par un troisième qui fait des pauses de plus en plus longues et de plus en plus fréquentes.

Un employé absent mentalement a tendance à ne pas porter attention à son travail, à être sujet à de nombreuses distractions et à manquer fréquemment de rigueur dans l'exécution de ses tâches. **Bref, l'impact des troubles psychologiques sur le rendement au travail est insidieux.** Des employés qui sont mentalement absents ont en général des comportements dont les répercussions sont très néfastes pour l'organisation et sa productivité, en particulier quand on considère que celles-ci sont beaucoup moins évidentes que dans le cas d'un employé physiquement absent. Par ailleurs, lorsque les comportements de présentéisme ne sont pas gérés, ils sont en outre en général suivis d'absences physiques de plus en plus fréquentes pour des motifs peu ou pas valables.

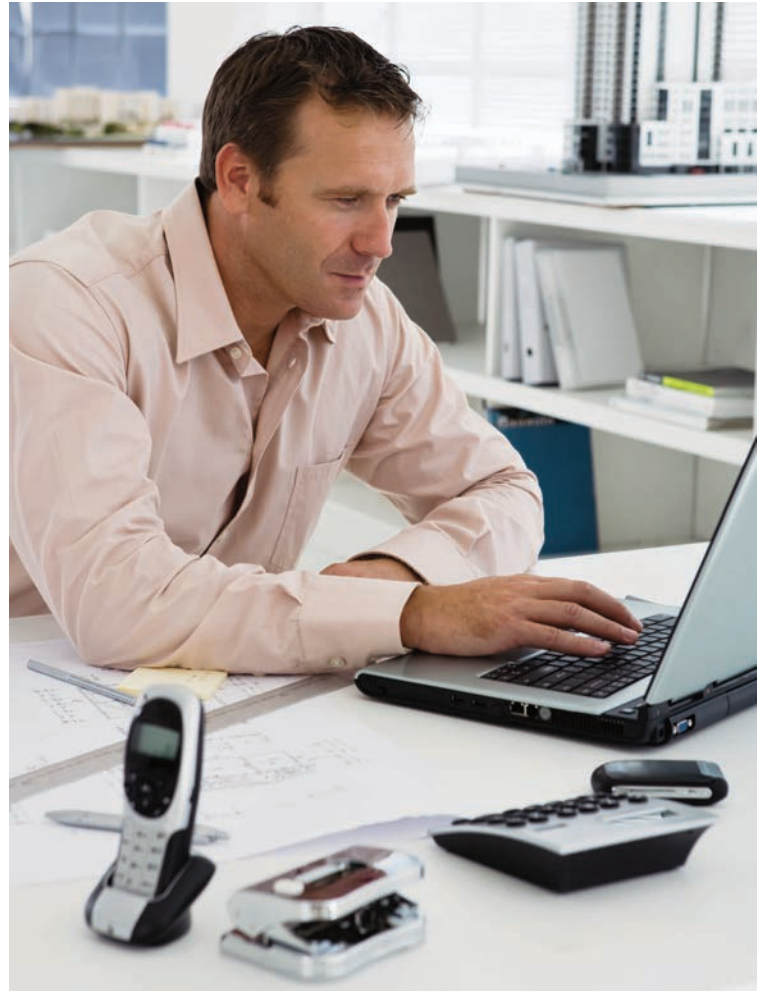




► Les causes du présentéisme

Pour tout employé, quatre facteurs favorisent une bonne motivation : trouver un sens à son travail, se sentir responsable de ses tâches, être capable de mesurer les résultats de son travail et obtenir de la reconnaissance pour sa contribution. Afin d'assurer la présence au travail, ces besoins de base doivent être comblés. **Dans ce but, vous devez vous assurer d'offrir un cadre de travail convenable, des tâches intéressantes et la possibilité de nouveaux apprentissages.** La reconnaissance est aussi un facteur important pour entretenir la motivation de votre équipe. Les employés qui se sentent appréciés s'investissent presque toujours plus dans leur travail. Vos pratiques de gestion ont donc une influence déterminante en ce qui concerne la présence au travail.

Rappelez vous par ailleurs que le présentéisme et la démotivation par rapport au travail vont de pair. **Ainsi, très souvent, l'absence d'un lien positif entre un employé et son travail est à la source du problème de présentéisme.** Plusieurs facteurs peuvent être la cause du désengagement d'une personne. Ceux-ci peuvent provenir de la personne elle-même, mais aussi de l'organisation (voir les encadrés ci-dessous). En général, un gestionnaire qui constate qu'un employé souffre de présentéisme se sent impuissant. Pourtant, la solution réside souvent au sein même de l'organisation et de l'environnement de travail. En vous concentrant sur les causes organisationnelles potentielles, vous pouvez prévenir un grand nombre de problèmes de présentéisme.



Un cas de présentéisme se traduit par une baisse de rendement

► Exemples de causes **personnelles** de présentéisme

- Stress, fatigue, troubles du sommeil
- Moral à la baisse, désintéressement général
- Problèmes de dynamique familiale (enfants, parents âgés)
- Problèmes financiers
- Problèmes de dépendance (consommation, jeu compulsif, Internet)
- Difficulté à concilier travail et vie personnelle
- Condition physique déficiente, maladie
- Nouvelle situation personnelle (séparation, décès d'un proche, déménagement, etc.)
- Remise en question de la carrière, du moment de la retraite, etc.

► Exemples de causes **organisationnelles** de présentéisme

- Style de gestion inapproprié, leadership inadéquat
- Conditions générales de travail, surcharge de travail ou monotonie des tâches
- Rigidité de l'horaire de travail ou de congés
- Insécurité par rapport à la permanence de l'emploi
- Manque de reconnaissance, de valorisation
- Absence d'esprit d'équipe
- Manque de participation aux prises de décision
- Circulation insuffisante de l'information
- Absence de possibilités d'avancement
- Manque de ressources essentielles au travail, etc.



► La conciliation entre le travail et la vie personnelle

Le contexte social actuel a une incidence importante sur le présentéisme. Les travailleurs plus âgés ont ainsi souvent à faire face à des responsabilités liées à leurs parents (maladie, recherche de résidence, décès, etc.). Les plus jeunes travailleurs, quant à eux, doivent vivre l'évolution de leur carrière en même temps que celle de leur famille (éducation des enfants, achat d'une maison familiale, etc.). **Les besoins liés à la conciliation entre le travail et la vie personnelle sont donc incontournables.** Par exemple, si de jeunes parents font partie de votre équipe, évitez les rencontres tôt le matin ou en fin de journée puisque ces moments sont ceux de l'ouverture et la fermeture des garderies. De la flexibilité sur le plan des horaires de travail aidera aussi vos employés à résoudre des situations ingérables en dehors des heures de travail, comme un rendez-vous d'un parent âgé avec un professionnel de la santé. Il s'agit là de moyens simples qui permettront à vos employés de mieux se concentrer sur leurs tâches lorsqu'ils seront au travail.

Les préoccupations personnelles sont souvent au coeur du présentéisme

Cerner les clés de la présence mentale au travail

Un environnement de travail malsain peut générer de l'anxiété et de la colère, renforcer l'attitude négative des individus et favoriser la détérioration du lien qu'entretiennent les personnes avec leur travail. Les éléments suivants et ceux de la page subséquente vous aideront à cerner les détails particuliers d'un problème lié au milieu de travail ainsi qu'à atténuer les causes potentielles de présentéisme.

► Le style de gestion

Votre style de gestion est un facteur essentiel à l'instauration d'un climat de travail qui motive les personnes à être à leur poste, à se concentrer sur leurs activités et à fournir leur plein rendement. Il ne suffit parfois que de modifier certaines pratiques de gestion pour régler les malaises vécus par un employé qui souffre de présentéisme. Par exemple, soutenir le travail d'équipe, faciliter les discussions ou reconnaître la compétence d'une personne en lui déléguant des tâches intéressantes sont des gestes simples qui peuvent faire toute la différence.

► La qualité des moyens de communication

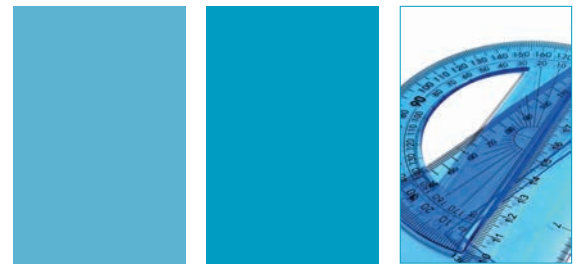
Le manque d'information est l'un des facteurs souvent à la source de la démotivation des employés. Des messages hâtifs laissés dans les boîtes vocales ou des courriels écrits à toute vitesse peuvent ainsi causer du désintérêt, de l'irritation ou même de la colère. Des rencontres régulières avec les membres de votre équipe permettent par contre de partager des connaissances, des idées et des expériences, des éléments à la base de l'amélioration du rendement. Assurez-vous par ailleurs d'éviter les surplus d'information, la désinformation ou l'information mal dirigée.

► Les relations interpersonnelles

Les milieux de travail sont composés de personnes provenant de plusieurs générations et de cultures aux caractéristiques diverses. Les tensions suscitées par les besoins, les attentes et les valeurs de chaque groupe sont souvent causées par des préjugés. Pour qu'une confiance mutuelle s'établisse, il est essentiel de reconnaître explicitement les qualités de tous les membres de l'équipe, de favoriser l'ouverture d'esprit et d'encourager le partage des idées. Et comme tout être humain a besoin de se réaliser dans son travail, vous pouvez minimiser les réactions négatives en fixant des objectifs communs et en canalisant les énergies vers les résultats à atteindre.

► Une approche positive des problèmes

Pour maintenir un degré élevé de motivation dans votre équipe, il est important que vous développiez une culture qui exclut les blâmes. Tout gestionnaire qui donne des responsabilités doit être prêt à assumer des risques calculés. En laissant une certaine liberté d'action aux membres de votre équipe, vous encouragez leur autonomie et les amenez à utiliser leur créativité pour trouver des solutions en cas de difficulté. Une attitude constructive par rapport aux erreurs ou aux échecs motivera votre personnel à trouver des solutions aux obstacles rencontrés.



Évaluation des causes organisationnelles du présentéisme

Cochez la case qui correspond à la situation qui prévaut dans votre équipe de travail. Les énoncés pour lesquels vous cochez « non » constituent des pistes d'amélioration.

Facteurs liés à l'emploi

- Les descriptions de tâches sont-elles claires et connues de vos employés?
- La charge de travail est-elle équilibrée et établie en fonction des capacités des employés?
- Le travail offre-t-il suffisamment de variété pour être satisfaisant?
- La liberté d'action accordée est-elle suffisante par rapport aux attentes?
- Le travail d'équipe et le partage des compétences sont-ils valorisés?
- Les espaces de travail favorisent-ils la concentration?
- Les ressources et l'équipement sont-ils adéquats pour réaliser les tâches?

Oui Non

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rôle dans l'organisation

- Les demandes sont-elles cohérentes avec les descriptions de tâches de vos employés?
- Les attentes sont-elles claires en ce qui concerne les objectifs à atteindre?
- Les responsabilités des membres de l'équipe sont-elles bien définies?
- Les normes de rendement sont-elles équitables?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perfectionnement professionnel

- Vos employés ont-ils les connaissances et les aptitudes nécessaires pour réaliser leurs tâches?
- Vos employés ont-ils la possibilité de se voir éventuellement attribuer de nouvelles responsabilités dans l'organisation?
- Vos employés ont-ils accès à des programmes de formation continue?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Climat organisationnel

- S'il y a des cas d'intimidation ou de harcèlement, sont-ils traités rapidement?
- Les conflits sont-ils gérés de façon équitable?
- Votre style de gestion encourage-t-il les employés à prendre des initiatives?
- L'information circule-t-elle de façon fluide entre vous et votre équipe?
- Les employés sont-ils traités avec respect?
- Les employés reçoivent-ils régulièrement de la rétroaction à propos de leur travail?
- Exprimez-vous de la reconnaissance pour la contribution de vos employés au succès de l'équipe et de l'organisation?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Une ambiance de travail saine favorise l'engagement du personnel



Élaborer un plan d'action

► La stratégie d'intervention

Un problème de présentéisme au travail se traduit invariablement par un manque d'efficacité et, donc, par des faits. Il vous sera en outre difficile d'agir tant que vous n'aurez pas déterminé les conséquences du problème. Il est ainsi important de prendre le temps d'analyser les fautes concrètes de l'employé et de faire l'inventaire des conséquences qui résultent de son absence mentale.

Exemple de collecte de faits

Fautes relevées	Conséquences
Absences fréquentes du poste de travail	Appels de la clientèle non répondus, surcharge de travail pour les collègues
Nombreuses conversations téléphoniques personnelles	Travail constamment inachevé ou bâclé
Erreurs fréquentes d'entrée de données	Facturation erronée, opérations comptables à reprendre
Échéances non respectées	Heures supplémentaires payées afin d'assurer la livraison aux clients

► La rencontre avec l'employé

Avant de discuter avec la personne, préparez un guide qui inclut l'objet de la rencontre, la description du problème de rendement et de ses conséquences ainsi que des solutions envisageables. Lorsque vous commencez la rencontre, décrivez le problème calmement et utilisez les faits que vous avez amassés pour expliquer ce qui ne sera plus toléré. Demandez ensuite à l'employé de vous donner son point de vue et de vous proposer une solution. Cela accompli, rédigez un plan d'action avec l'employé. Celui-ci doit décrire ce qui sera fait pour résoudre le problème (quoi, comment, qui, quand) et les responsabilités de chacun. **Ce faisant, indiquez-y clairement vos attentes, les moyens qui seront mis en place pour résoudre le problème et les critères de rendement qui seront utilisés.** Si vous pouvez apporter des changements en ce qui concerne certains facteurs organisationnels, incluez aussi ce point. Pour les cas plus sérieux, vous pouvez par ailleurs préciser les conséquences auxquelles l'employé s'expose s'il ne change pas de comportement. Enfin, en terminant la rencontre, expliquez que vous ferez un suivi à court terme qui sera basé sur le plan d'action.

Demandez à l'employé qui vit le problème de vous proposer des solutions

► Le présentéisme lié à un désengagement

La gestion du présentéisme lié à un désengagement par rapport au travail passe par une évaluation des causes de la démotivation de l'employé. Pour ce faire, vous devez discuter avec lui en vous basant sur les faits que vous avez amassés en ce qui concerne les conséquences de son manque d'intérêt. Il n'est par ailleurs pas rare que la perception d'un employé par rapport à son comportement et à son rendement soit très différente de celle du gestionnaire. C'est donc en utilisant des critères de rendement précis et mesurables en ce qui a trait à la qualité et la quantité de travail que vous pourrez exiger des améliorations. Ces critères devraient être au centre de vos discussions avec l'employé.

► Le présentéisme lié aux problèmes personnels

La gestion du présentéisme causé par des difficultés personnelles est souvent complexe pour un gestionnaire, car la plupart de ces situations ne concernent pas l'organisation du travail. S'il s'agit d'une situation ponctuelle et définie dans le temps et que cela vous paraît justifié, vous pouvez convenir d'un accommodement temporaire avec l'employé. Toutefois, si le problème est majeur et s'étend dans le temps, votre rôle consiste alors à orienter l'employé vers des ressources professionnelles appropriées et à lui signifier que, même si votre soutien moral lui est acquis, vous devez assurer le rendement de votre équipe. En concentrant vos efforts sur les conséquences du présentéisme plutôt que sur ce qui le cause, vous pourrez ainsi conserver de la distance par rapport aux éléments personnels tout en assumant vos responsabilités de gestion.



► Cultiver un climat de travail positif

Les personnes qui ont une présence assidue au travail sont en général satisfaites de leurs conditions d'emploi. Une saine gestion de la présence au travail requiert ainsi du gestionnaire qu'il soit capable de créer et d'entretenir un environnement de travail dans lequel le respect et l'équité sont mis de l'avant. Bien gérer la présence physique et mentale au travail signifie qu'il faut s'assurer que les employés ont la volonté et la capacité de fournir toute l'attention requise par leurs tâches.

Pour entretenir un climat de travail positif, il est important que les points de vue différents soient encouragés et qu'un esprit d'équipe soit cultivé. La confiance réciproque qui se développe dans un tel contexte génère un plus grand sens des responsabilités et une plus grande motivation. En outre, dans un environnement de travail positif, il vous sera beaucoup plus facile de bâtir un sentiment d'appartenance et, en conséquence, d'améliorer l'investissement de tous les membres de votre équipe dans leur travail.



Dans le monde du travail, la présence physique et mentale des employés est primordiale. Les gestionnaires efficaces savent reconnaître la valeur du travail accompli et, ainsi, augmenter la satisfaction que leurs employés tirent d'un travail bien fait. Ils sont aussi conscients de l'importance de récompenser les personnes pour leurs réussites et leur participation au succès de l'organisation.

En favorisant une bonne présence mentale et intellectuelle, vous améliorerez incontestablement la qualité du travail, le service à la clientèle et la productivité. Il est par ailleurs prouvé que les individus sont plus motivés lorsqu'ils exécutent des tâches intéressantes et valables à leurs yeux, et ce, dans un contexte agréable et exempt d'irritants.

Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

1.877.744.2789

Intervention post-traumatique

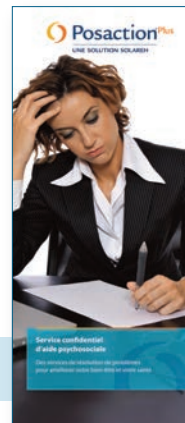
- Service 24/7 lors d'incidents graves

1.800.361.9569

Pour connaître tous les détails du programme
www.posactionplus.com



De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

Service confidentiel 24/7

1.800.361.9569

- Difficultés au travail
- Problèmes personnels
- Difficultés familiales
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

Résoudre un problème de présentisme

Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction[®] Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à www.posactionplus.com

SOLAREH
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-208-HUM