Analyse février 2022

PRÉSENTÉISME,

LES SALARIÉS FIDÈLES AU POSTE MAIS AU RENDEMENT ABSENT, IDENTIFIEZ LES SOURCES

THINKING INTRA

INVESTISSEZ VOTRE CAPITAL HUMAIN

Le Présentéisme dans les organisations est fréquent. Invisible et souvent peu considéré, il coûte cher à l'Entreprise et représente une source de gaspillage.

Table des Matières

A propos de Thinking Intra……3

Introduction……4

Synthèse……5

1. Définition du Présentéisme……6
2. Les coûts cachés du Présentéisme……7
3. Source #1 : l'axe du sens……8
4. Source #2 : l'axe du cadre……10
5. Source #3 : l'axe de l'engagement……12
6. Source #4 : l'axe du climat social……14
7. Agir pour diminuer le présentéisme ……16

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

A Propos de Thinking Intra

NOTRE PILOTAGE

David BUTTET
CEO - COO

Sylvain BRYON
Directeur en Ingénierie de Fonctionnement

Vincent BOSQ-BOUSQUET
Directeur des Accompagnements en Transitions humaines

Accompagner vers la **réussite** passe par **une approche globale et personnalisée** de votre entreprise. Investir dans de nouveaux moyens ou des recettes dupliquées possède des limites et nous considérons, au contraire, que **votre trajectoire** repose sur **le potentiel humain** individuel et collectif existant au sein de votre organisation.

Il convient d'**investir** dans votre **capital humain** pour **dégager de la valeur et de la rentabilité supplémentaire**. En évitant les pièges des stratégies de court terme, la clé de voûte de la mise en place de conditions de fonctionnement au service de la performance doit être le temps. **Seul le temps permet de poser durablement des processus, des habitudes et des comportements propices à des résultats durables**.

« Si on veut que l'entreprise soit au service de ses clients, les leaders se doivent d'être au service de leurs équipes. »

J. Horovitz, Fondateur de Chateauform.

Les Entreprises qui Investissent dans leur Capital Humain réussissent Mieux que les autres.

- Les salariés investis travaillent mieux et plus vite.
- Les équipes engagées avancent ensemble et dans la même direction.
- La motivation et les compétences sont les moteurs de la performance durable.
- Nous sommes les chefs d'orchestre pour implémenter les conditions favorables.

Notre valeur ajoutée, un accompagnement de proximité au service de la réussite de vos projets.

Introduction

Le but de cette analyse est d'approfondir et d'identifier **les sources du présentéisme** en entreprise, **ces salariés fidèles au poste, assidus, peu ou pas absents, mais qui ne produisent plus pour l'entreprise à hauteur de leur mission, c'est-à-dire au rendement absent**. Plus ou moins généralisé au sein d'une organisation, il est souvent constaté par les dirigeants. **Invisible par rapport à l'absentéisme**, il est peu considéré par les dirigeants, ces derniers ne trouvant pas de stratégie efficace pour le diminuer. A travers nos accompagnements, nous avons identifié une récurrence dans les racines qui amènent à des comportements de présentéisme.

Car il est bien **question de comportement dans ce sujet**, se positionnant comme **une conséquence** de différents éléments, cumulés ou non au sein d'une organisation. Il est intéressant de le situer comme « comportement », car les comportements changent et évoluent. Très liés à des habitudes, des zones de confort, des décisions, ils sont donc mouvants et se construisent au regard de différents facteurs. L'intérêt de cette étude est de mettre en lumière les facteurs qui engendrent le présentéisme et en travaillant ces mêmes facteurs, les comportements évoluent.

Le présentéisme cache bien souvent des risques psychosociaux avancés.

QUE DIT LA LOI :

ARTICLE L4121-1 DU CODE DU TRAVAIL :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :
1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
2° Des actions d'information et de formation ;
3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. »

FOCUS SUR LA LOI « REBSAMEN » DU 17 AOÛT 2015

Cette loi complète l'article L.461-1 du Code de la sécurité sociale en stipulant que les pathologies psychiques peuvent être désormais considérées comme des maladies professionnelles.

Deux conditions sont nécessaires pour les identifier. Premièrement, la pathologie doit être « essentiellement et directement causée par le travail de la victime ». Ensuite, il doit résulter de cet épuisement professionnel une IPP - incapacité permanente partielle - supérieure à 25%

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

Coûts du présentéisme :

la méthode de calcul de référence (Midori Consulting) :

1% d'absentéisme évitable révèle entre **1,4 % et 2 %** de présentéisme. En termes de coût, **1 %** de présentéisme coûte entre **0,42 % et 0,54 %** de la masse salariale. Cette méthode ne prend pas en compte l'ensemble des coûts cachés.

13 Milliards d'Euros

Le coût du présentéisme en France (hypothèse basse)

Synthèse

« Lutter contre » le présentéisme ou « subir » le présentéisme demande de l'énergie, du temps, de l'argent pour des résultats qui ne sont pas durables. Notre position est différente et s'inscrit dans le « **faire autrement** ». Identifier les racines du présentéisme devient un enjeu crucial, car elles représentent les axes de travail. La philosophie s'inscrit dans **une dynamique de construction de nouveaux repères, de nouveaux fonctionnements** qui induiront de nouveaux comportements, plus mobilisés, plus investis et par conséquent à sortir naturellement d'un comportement de présentéisme.

AXE DU SENS

Le présentéisme est étroitement lié à une **perte de sens** de son propre travail, mais aussi de la trajectoire de l'organisation. Le sens repose sur 3 dimensions : **émotionnelle, cognitive et aspirationnelle**.

AXE DU CADRE

Le cadre est indispensable, car il précise **le fonctionnement et les règles du jeu**. Une fois établi, chacun connait son champ de responsabilités et celui des autres. **L'enjeu se situe sur son maintien** dans le temps.

AXE DE L'ENGAGEMENT

De nombreuses études ont montré **l'impact de la qualité du management et de l'organisation** sur l'engagement des équipes (par exemple celle de l'institut Sapiens). Le présentéisme montre un désinvestissement qui peut être dû à des défauts de management.

AXE DU CLIMAT SOCIAL

La **qualité des relations interpersonnelles** impacte l'ambiance de travail, la collaboration, la solidarité, indispensable lors des urgences par exemple. Cette communication s'apprend et se cultive.

1. Définition du Présentéisme

Il est distingué 3 types de présentéisme :

- **Présentéisme contemplatif ou passif** : être physiquement présent sur son lieu de travail, mais ne pas travailler pour l'employeur. Faire des pauses à rallonge, beaucoup de conversations ou de chat, surfer sur internet.
- **Présentéisme stratégique** : rester tard le soir pour se faire bien voir, pour montrer sa motivation au travail ou son engagement.
- **Surprésentéisme** : travailler en étant malade.

LE SAVIEZ-VOUS ?

x2,5 représente :

A. L'impact de l'engagement des salariés sur les gains financiers de l'entreprise.
B. Le ratio du coût du présentéisme par rapport au coût de l'absentéisme.
C. L'allongement des délais dans la réalisation quand le présentéisme est présent dans les équipes.

Réponse A : Les gains financiers sont multipliés par 2,5 lorsque les collaborateurs sont engagés.
Etude Gallup

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

2. Les coûts cachés du Présentéisme

Estimé à 13 milliards d'euros en France, **le présentéisme** impacte plusieurs éléments de l'organisation, ce qui pèse sur l'aspect financier de l'entreprise.

Coûts du présentéisme :

la méthode de calcul de référence (Midori Consulting) :

1% d'absentéisme évitable révèle entre **1,4 % et 2 %** de présentéisme. En termes de coût, **1 %** de présentéisme coûte entre **0,42 % et 0,54 %** de la masse salariale. Cette méthode ne prend pas en compte l'ensemble des coûts cachés.

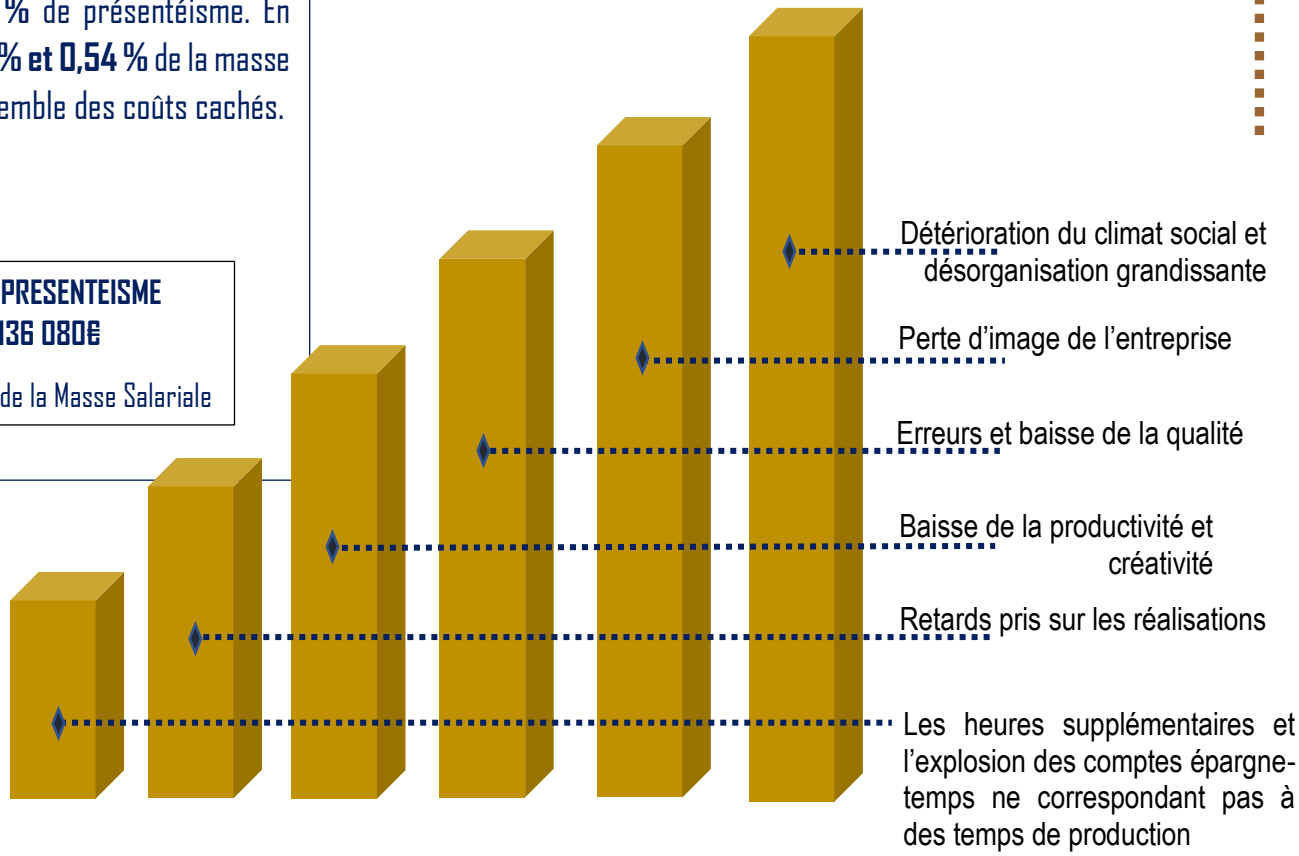
Exemple :

- Service de 35 personnes
- Masse salariale de 1 260 000€
- Taux d'absentéisme 10%

COUT PRESENTEISME
136 080€

Soit 10,8% de la Masse Salariale

Cette méthode de calcul donne une estimation. Suivant la taille des structures, du secteur d'activités, le coût réel du présentéisme peut être inférieur ou nettement supérieur à l'estimation.



3. Source #1 : L'Axe du Sens

Le présentéisme est étroitement lié à une **perte de sens** de son propre travail, mais aussi de la trajectoire de l'organisation. Le sens repose sur 3 dimensions étroitement liées : **émotionnelle, cognitive et aspirationnelle**.

Emotionnel

Reconnaissance : *c'est un stimulus positif qui nous motive à le conserver ou à l'acquérir. Il comporte une charge émotionnelle importante.*

Cela doit m'apporter : *L'incapacité à être satisfait ou à trouver du plaisir (stimuli de récompense) engendre des déséquilibres psychologiques.*

Cognitif

Stratégie : *La stratégie est un ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de réalisations en vue d'atteindre un but précis*

Motivation intrinsèque : *offre de grandes performances parce que l'énergie déployée, invariablement interne, est importante et constante. Mais plus délicate à obtenir, elle dépend uniquement des besoins et désirs des individus.*

Aspirationnel

Raison d'être / Mission : *La raison d'être d'une entreprise désigne la façon dont elle entend jouer un rôle dans la société au-delà de sa seule activité économique.*

RSE : *La responsabilité sociétale des entreprises désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, et parfois juridique, des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités.*

Perspective : *dans l'avenir ; en projet.*

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

Baromètre Performance Entreprise 2021 (June Partners)

Ce baromètre, effectué sur un échantillon de 407 dirigeants d'organisations de 20 à 600 salariés de différents secteurs, **met en lumière la corrélation perçue entre la performance financière des entreprises et la mobilisation du capital humain** qui la compose. Par définition, Une entreprise performante est une entreprise qui parvient à réaliser ses objectifs mesurés par différentes « performances », qu'elles soient financières, économiques, organisationnelles ou sociales.

Quels sont **les principaux indicateurs** que vous retenez pour évaluer, annuellement, la **performance** de votre entreprise ?

Evolution du Chiffre d'Affaires
57%

Bien-être des salariés
42%

Rentabilité de l'Entreprise (bénéfices)
55%

La Motivation des Equipes
52%

L'Organisation Interne
47%

La Performance de Production
30%

Cette année, quels ont été, selon vous, **les principaux leviers** de cette **performance** ?

4. Source #2 : L'Axe du Cadre

Un **cadre de fonctionnement** (aux effets sur la sécurité psychologique) est un ensemble de règles ou de points d'attention, choisis et validés collectivement, qui régissent le comportement de chacun ainsi que le fonctionnement du groupe en soi. Ce cadre est annoncé comme étant **opposable et évolutif**. Il est opposable, c'est à dire que si quelqu'un ne le respecte pas, le cadre sera invoqué. Il est évolutif, en effet si le groupe en ressent le besoin, d'autres points seront ajoutés ou des éléments existants seront abandonnés ou amandés. Enfin, même si **chacun en est le garant**, c'est bien au manager dont le devoir incombe de réagir à chaque fois que le cadre n'est pas respecté. Un cadre non existant ou non maintenu engendre des comportements de **présentéisme**.

LES BESOINS DE MASLOW : Piliers de la motivation

#5 Besoins d'Accomplissement

#4 Besoins d'Estime : reconnaissance et appréciation

#3 Besoins d'Appartenance : affection et bienveillance des autres

#2 Besoins de Sécurité : environnement stable et prévisible

#1 Besoins Physiologiques

Bien piloté, le cadre devient un levier pour diminuer le présentéisme. Répondant au 2e et 5e niveau des besoins de Maslow, pensé pour fluidifier le fonctionnement, il laisse à chacun la responsabilité de définir le « comment » réaliser sa mission, le « comment » répondre collectivement au complexe et de mettre ce « comment » au service de la mission de l'entreprise.

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

Cadre et Agilité

Les entreprises développent leur **agilité**, leur **flexibilité**, leur **résilience**. Et pour cause, elle permet de s'adapter rapidement aux changements, ce qui est indispensable dans un monde qui va très vite. La crise du Covid a accéléré cette dynamique. Historiquement, les méthodes agiles sont apparues avec la gestion de projet.

La possibilité d'agilité et de flexibilité nait dans un cadre. Une fois posé, il laisse **l'autonomie** pour réaliser la mission et fait gagner un temps considérable. Ainsi, l'agilité et la flexibilité s'imbrique dans le « comment » évoqué précédemment.

Dans les gestions de projet, le **cadre est structurant.** Il permet par exemple la :

-Mise en place une organisation lisible et partagée ;
-Formalisation des règles du jeu spécifiques au projet ;
-Définition du cahier des charges du projet et les indicateurs correspondants ;
-Elaboration du pilotage et du calendrier.

Ainsi, l'autonomie d'un salarié qui en découle impacte le présentéisme. Défini comme suit par le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux, l'**autonomie au travail** consiste en la possibilité pour le **collaborateur** d'être acteur dans sa participation à la production et dans la conduite de sa vie professionnelle. Par conséquent, les effets bénéfiques de cette dynamique vont impacter différents niveaux :

-La motivation intrinsèque ;
-l'investissement mis dans la réalisation d'une tâche ;
-la volonté de s'inscrire dans une dynamique collective.

5. Source #3 : L'Axe de l'Engagement

En 2018, le large écho de « *La comédie (in)humaine : comment les entreprises font fuir les meilleurs* » de Nicolas Bozou et Julia de Funès, et de « *Bull Shit Jobs : A Theory* » de David Graeber, montre un consensus général sur l'existence **de dysfonctionnements managériaux qui minent la qualité de vie au travail**. De nombreuses études montrent les effets dévastateurs en la matière (Institut Sapiens, IBET) et la nécessité d'une véritable transition managériale dans les entreprises et les organisations.

Un des effets démontrés se situe sur l'axe du **désengagement** des collaborateurs. L'étude Gallup Monde annonce que 85% des collaborateurs ne se sentent pas engagés auprès de leur entreprise et les dysfonctionnements managériaux représentent la principale cause.

Le présentéisme représente la forme la plus répandue du désengagement.

« Les employés sont le plus grand atout d'une entreprise : ils sont votre avantage concurrentiel. Vous voulez attirer et retenir les meilleurs, alors encouragez-les, stimulez-les et faites-leur sentir qu'ils font partie intégrante de la mission de l'entreprise. »

Anne Mulcahy, Xerox

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

Renouer avec l'Engagement

Quand on sait qu'un employé **engagé est 21% plus productif et 86% plus créatif**, on imagine aisément le potentiel manqué à cause du désengagement ou du non-engagement du collaborateur. Également, plus ces derniers sont engagés plus la satisfaction client augmente et par conséquent le business de l'entreprise.

L'étude Gallup estime que **les gains financiers sont multipliés par 2,5** lorsque les collaborateurs sont engagés. L'enjeu est donc de renouer avec l'engagement.

Les **décisions** demandent d'être justes, transparentes et en accord avec la culture et la trajectoire.

La qualité et la fréquence de la **relation** sont le liant entre les différents acteurs de l'entreprise

L'**autonomie** amène à définir précisément les objectifs, la mission et les indicateurs de résultats.

Les **compétences** et leur développement continu représentent un axe moteur de l'engagement.

La définition précise du **rôle** que l'on a est essentielle, il définit l'utilité de ses actions au sein de l'organisation.

COMPORTEMENT MOTIVÉ VERS LA RECONNAISSANCE

6. Source #4 : L'Axe du Climat Social

La définition **du climat social** dans une entreprise est un indicateur qui permet d'évaluer la **santé humaine et sociale** de vos salariés.

Autrement dit, il s'agit du ressenti qu'ont les salariés et les équipes dirigeantes par rapport aux conditions de travail et aux relations entre les salariés.

Plus concrètement, **le climat social est un baromètre qui permet d'établir un diagnostic de l'état de la relation entre les salariés et leur travail**.

Il permet donc de mesurer la vie sociale dans l'entreprise.

En tant qu'employeur, vous devez donc veiller à ce que le climat social de votre entreprise soit équilibré afin de conserver un environnement de travail sain et efficace, tout en prenant en compte la santé morale de vos salariés.

Un climat social qui se dégrade (tensions, conflits, détérioration grandissante) impacte directement le moral des équipes et provoque des comportements de **présentéisme**.

Les baromètres sociaux :

La plupart des baromètres sociaux sont élaborés selon 2 méthodes :

- Questionnement de la perception des équipes. Cette perception est individuelle, influencée ou non, donc complètement subjective.

- Etude et analyse factuelle, reposant sur des éléments incontestables. Cette seconde méthodologie répond à d'autres objectifs que la première.

La question se situe donc sur la visée que vous avez à mettre en place ce baromètre.

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

Pourquoi est-ce important de s'intéresser au climat social ?

Aujourd'hui, le **climat social** dans l'entreprise est au cœur de la préoccupation des employeurs.

En effet, **le bien-être au travail d'un salarié**, c'est-à-dire son état d'esprit professionnel, le poste qu'il occupe, la reconnaissance de son travail ainsi que la qualité des relations humaines dans l'entreprise, a un véritable impact sur le climat social dans l'entreprise.

Cela peut, en effet, éviter un **taux de rotation** du personnel trop élevé, un **absentéisme** ou **présentéisme** important.

En tant qu'employeur, **mettre en œuvre des actions pour un bon climat social** aura notamment un impact sur :

- La productivité de vos salariés : un bon climat social favorise nécessairement l'engagement de vos collaborateurs et les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes ;
- L'attractivité de votre entreprise : si vos salariés sont sereins de travailler au sein de votre entreprise, ils vont en véhiculer une image positive ce qui va renforcer votre image de marque et attirer de nouveaux talents ;
- La confiance de vos salariés : la bienveillance et la reconnaissance envers vos équipes vous permettent de gagner la confiance de vos salariés et d'ainsi créer un environnement sain, équilibré et constructif.
- La création d'un cercle vertueux de bien vivre au travail : ce cercle vertueux joue un rôle non négligeable sur la qualité de vie au travail et la qualité du travail de vos salariés pour une meilleure rentabilité.

7. Agir pour diminuer le Présentéisme

Etes-vous prêt(s) à investir dans votre capital humain pour gagner en performance ?

NON → Quelle est votre stratégie ?

OUI → DIAGNOSTIC PERFORMANCE CAPITAL HUMAIN
Gouvernance – Management et Organisation - QVT

Plan d'actions pour répondre aux besoins identifiés

LES SOLUTIONS

Axe du Sens

Sécuriser la trajectoire en dynamisant la contribution des équipes

Préciser les orientations et stratégies d'avenir en fixant les étapes clés – Réaffirmer le leadership de la gouvernance et l'écosystème des valeurs – Associer les équipes pour développer la mobilisation – Communiquer sur la raison d'être.

Axe du Climat Social

Améliorer la cohésion et le travail ensemble

Revue des enjeux par service – Développer les compétences de communication interpersonnelle – Déverrouiller les tensions et les charges émotionnelles – Animer et faire vivre la culture d'entreprise – Installer une dynamique d'évolution.

Axe du Cadre

Affirmer une ossature de fonctionnement solide

Réattribuer les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation – Optimiser les leviers d'agilité et de subsidiarité – Préciser les règles du jeu pour dynamiser l'autonomie des collaborateurs – Maintenir le respect du cadre.

Axe de l'Engagement

Réengager les acteurs de l'entreprise et les équipes

Mise en lumière du potentiel de votre capital humain – Réattribuer les rôles et les responsabilités au sein de l'organisation – Augmenter le système de reconnaissance – Développer la coopération, l'entraide et la solidarité.

Cabinet ThinkiNg Intra - SAS au capital de 10 000€ -
Siret 843 744 327 00019 R.C.S. Tours – 35 Ter B Rue Saint Georges 37210 Rochecorbon

THINKING INTRA

Investissez votre Capital Humain

CONTACT

THINKING INTRA

www.thinkingintra.fr
contact@thinkingintra.fr
06 84 49 93 06

CERTIFICAT B02879

Qualiopi processus certifié
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
La certification qualité a été délivrée au titre des catégories d'actions suivantes :
ACTIONS DE FORMATION

DÉLIVRÉE PAR ICPF CERTIFICATION QUALITÉ

cofrac CERTIFICATION DE PRODUITS ET SERVICES
Accréditation N° 5-0616 Portée disponible sur www.cofrac.fr