

Le présentéisme est le fait de travailler alors qu'on aurait des raisons de santé pour être en arrêt maladie

Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (2014)

Santé mentale et présentéisme : du déni au défi

Compte-rendu de l'atelier du 11/09/2025

Atelier 2

Table des matières

Table des matières	1
I. Synthèse des discussions.....	2
II. Tour de table	2
III. Définition et caractérisation du présentéisme	3
a. Qu'est-ce que le présentéisme ?	3
b. Perception du présentéisme	4
IV. Quelques constats sur le présentéisme	4
a. Indicateurs Critiques :	4
b. L'observation et les états émotionnels :	4
c. L'importance de la confiance	5
d. Les assurances peinent à couvrir la santé mentale :	6
V. Les freins à la déclaration d'inaptitude en santé mentale	6
a. Facteurs organisationnels et managériaux	6
b. Facteurs psychologiques et émotionnels	7
c. Santé mentale et tabous	7
d. Histoire et vécu personnel.....	7
e. Facteurs financiers et personnels	8
VI. Conséquences du présentéisme.....	8
VII. Pistes d'action et bonnes pratiques identifiées	9
a. Outils organisationnels et institutionnels	9
b. Outils collectifs (culture et équipe)	9
c. Outils individuels et professionnels	10
d. Exemples de bonnes pratiques.....	10
VIII. CONCLUSION	11
a. Les conséquences sont lourdes :.....	11
b. Les pistes d'action identifiées montrent qu'il est possible de réduire ce phénomène en : 11	
c. En conclusion :	11

I. Synthèse des discussions

Le présentéisme est un phénomène multidimensionnel caractérisé par le fait de travailler alors qu'on aurait des raisons de santé pour être en arrêt maladie. Il repose sur un mélange de responsabilités personnelles et organisationnelles.

Plusieurs facteurs expliquent ce comportement. Sur le plan individuel, on relève la peur du jugement, du déclassement et de l'impact sur la carrière, un sentiment d'indispensabilité, de la culpabilité envers l'équipe, ou encore un déni des problèmes de santé mentale.

Sur le plan organisationnel, les causes identifiées sont la surcharge de travail, le manque d'effectifs, l'impossibilité de déléguer, la pression de performance, ou encore une culture RH négative envers l'absentéisme.

La confiance constitue un enjeu essentiel. Lorsqu'elle est fragilisée, les conséquences sont multiples : défiance envers les expertises médicales, enjeux des pertes de licences, coûts liés aux conflits et à la désorganisation. À l'inverse, un climat de confiance réduit les tensions, favorise la communication et la sécurité psychologique, et génère des économies durables. Le respect d'une "culture juste" apparaît donc comme une piste d'amélioration prometteuse.

Les conséquences du présentéisme sont lourdes, tant pour l'individu (dégradation de la santé physique et mentale, impact sur la carrière) que pour le collectif (dégradation du climat, désorganisation) et l'organisation (baisse de performance, risques sécuritaires, coûts). Un enjeu majeur concerne la sécurité aérienne, le présentéisme pouvant altérer les capacités des professionnels.

Face à ce phénomène, plusieurs pistes d'action sont identifiées :

- Au niveau organisationnel et institutionnel : mettre en place une politique globale de prévention et de santé au travail, clarifier les procédures, intégrer la santé mentale dans les visites médicales, désigner un référent "santé mentale".
- Au niveau collectif : développer une culture organisationnelle bienveillante sur la santé mentale, sensibiliser les équipes, encourager le soutien entre pairs.
- Au niveau individuel : proposer un soutien psychologique confidentiel, former les managers et les salariés à la santé mentale et à la gestion du stress, redonner du sens aux visites médicales.
- Des exemples de bonnes pratiques sont également partagés, comme les programmes de soutien par les pairs, les temps de debriefing spécifiques, ou encore l'introduction d'un volet "santé mentale" dans les briefings d'équipage.

En conclusion, le présentéisme ne peut plus être considéré comme un simple signe d'implication. C'est un phénomène complexe qui fragilise la sécurité, la performance et la santé des professionnels. Une prise de conscience collective et un changement de culture sont nécessaires pour passer de la valorisation de la présence à tout prix, à la promotion de la santé et de la performance durable, dans un climat de confiance restauré.

II. Tour de table

L'atelier du 11 septembre 2025 a permis, le temps d'un après-midi, de rassembler un certain nombre de professionnels issus ou intéressés par l'aérien autour de la problématique du présentéisme.

Le groupe a pu ainsi capitaliser sur le partage d'expérience et l'expertise d'un ensemble de professionnels aux profils variés : spécialiste Facteurs Organisationnels et Humains, référent programme de support par les pairs, pairs écoutants, responsable de centre de maintenance aérienne, médecin évaluateur, psychologue, expert des risques psycho-sociaux, pilote, contrôleur, représentant de l'autorité...

Ce document est la synthèse des travaux qui ont été réalisés lors de cet atelier.

III. Définition et caractérisation du présentéisme

a. Qu'est-ce que le présentéisme ?

Les définitions suivantes ont été proposées :

- être là alors qu'on n'est pas censé y être,
- se présenter au travail malgré une incapacité physique, psychologique ou émotionnelle,
- faire acte de présence sans efficacité réelle: "je suis présent physiquement mais pas opérationnel",
- ne pas assumer ses limites par peur de décevoir ou de ne pas être remplaçable,
- cumuler pression personnelle (sens du service, loyauté, culpabilité) et pression organisationnelle (manque de remplaçants, contrainte d'exploitation).

2 dimensions particulières ont été abordées pour tenter de mieux cerner le présentéisme :

- **Se forcer à être présent** : rester au travail pour « cocher la case », montrer qu'on est là, même si la productivité ou le bien-être n'y sont pas.
- **Charge de travail et poids de l'administratif** : sentiment que la présence sert parfois davantage à gérer des formalités qu'à produire réellement de la valeur

A la lumière de la pluralité de ces interprétations, il semble que la compréhension de ce comportement soit très variable. Il est proposé de retenir une définition plus récente issue du Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé (2014) : le présentéisme est le fait de travailler alors qu'on aurait des raisons de santé pour être en arrêt maladie.

Le présentéisme apparaît comme un phénomène multidimensionnel, qui allie responsabilité personnelle et organisationnelle. Ainsi il est question :

- D'enjeux sociaux et professionnels
 - **Risque de désocialisation** : l'absence prolongée ou répétée peut couper du collectif et isoler la personne.
 - **Lien à la rémunération** : dans certains métiers, l'absence est directement synonyme de perte de revenu (ex. forfaits, heures de vol).
 - **Dimension culturelle et linguistique** : les mots employés pèsent lourd – par exemple « planter un vol », « être relevé de ses fonctions » – qui peuvent renforcer la culpabilisation.
- D'ambiguïtés du phénomène
 - **Illusion de bien-être** : être présent peut donner une impression (fausse) de se sentir bien, car cela permet de s'évader de certaines préoccupations.
 - **Présentéisme conscient ou inconscient** : parfois volontaire, parfois subi ou même dénié, lié à la charge mentale.
 - **Conditionnement culturel** : l'habitude, la norme ou la culture d'entreprise influencent fortement ce comportement.

Le constat est fait que le présentéisme est un phénomène difficile à caractériser, car il repose sur la grande diversité des réactions et comportements humains. Cela peut être conscient et volontaire (je viens travailler alors que je ne suis pas en état en toute connaissance de cause) ou totalement inconscient. Il peut également être visible par les proches (collègues, amis, famille, managers...) ou totalement invisible.

2 facteurs sont à l'œuvre dans la difficulté de caractérisation du présentéisme:

- **l'absence de critères d'aptitude en santé mentale** : les critères permettant à chacun de déterminer son aptitude sur le sujet de la santé mentale sont inexistants.
- **l'absence d'indicateurs** : même si tous reconnaissent que le phénomène du présentéisme existe, il n'y a aujourd'hui aucun indicateur, ni cadre d'analyse permettant d'en déterminer l'ampleur.

b. Perception du présentéisme

Le partage d'expérience a permis d'étayer la compréhension et les raisons de ce phénomène par des exemples concrets. En voici quelques verbatim.

Le présentéisme, c'est :

- Se rendre au travail malade ou diminué (physiquement ou moralement).
- Continuer à assurer une mission ou un vol malgré un état inadapté.
- Reporter tardivement son état d'inaptitude (« on le déclare trop tard »).
- Les personnels navigants ou pilotes qui viennent malgré une fatigue extrême (dangerosité pour la sécurité).
- Un agent en CDD qui se sent obligé d'être présent même malade pour "prouver sa valeur".
- Le collègue qui pense : « si je ne viens pas, qui va me remplacer ? »
- « Quand je suis présent pour une tâche, je suis payé. »
- « Je suis responsable de la sécurité des autres. »
- « J'ai déjà débarqué un passager malade, mais moi je vole quand même ! »
- « Tant que la performance est là, on ne voit pas de problème... jusqu'à ce qu'il soit trop tard ! »
- « Si je ne suis pas là, l'avion ne part pas. »
- « On peut ne pas être conscient de son état. »
- « Sujet tabou : le mental, c'est quoi la santé mentale ? »

La réflexion collective permet ainsi de **commencer à penser différemment**, à prendre du recul et à envisager une amélioration des pratiques.

IV. Quelques constats sur le présentéisme

a. Indicateurs Critiques :

Les principaux indicateurs qui pourraient être utilisés pour suivre l'état de santé mentale dans les organisations sont aujourd'hui :

- le nombre de jours l'absentéisme (comportement d'une personne qui est souvent absente alors qu'elle devrait être présente),
- la durée des arrêts de travail,
- la récurrence de ces arrêts,
- le turnover.

Ces indicateurs peuvent permettre de mettre au jour une dégradation de la santé mentale au sein de l'organisation. Toutefois ils ne permettent pas, à eux seuls, de se faire une idée de l'ampleur du présentéisme.

b. L'observation et les états émotionnels :

Le bien-être mental ne peut être appréhendé directement : il se révèle à travers ses manifestations. L'observation permet donc de repérer différents indices – signes, symptômes,

langage, messages verbaux et non verbaux, comportements, conduites, interactions ou encore productions diverses – qui traduisent un état de santé mentale.

Parmi les éléments fréquemment observables, les indices du présentéisme identifiés collectivement sont :

- la **fatigue** persistante,
- la perte d'efficacité,
- la tendance à **rester davantage au travail** (pour faire le travail),
- l'irritabilité,
- le manque d'empathie,
- la répétition d'erreurs,
- le refus de s'arrêter même malade.

Il importe de distinguer une **tristesse passagère** – réaction émotionnelle normale – d'un **état dépressif**, qui s'inscrit dans la durée et entraîne une souffrance significative.

c. L'importance de la confiance

La confiance constitue un pilier essentiel pour assurer la pérennité et la qualité des pratiques professionnelles. Lorsqu'elle est fragilisée, les conséquences sont multiples et souvent coûteuses :

- Enjeux des pertes de licences : la perspective d'un retrait de licence peut engendrer chez les professionnels une peur profonde, assimilée à la crainte d'une fin de carrière prématurée. Cette incertitude nourrit le stress et affecte la motivation ;
- Défiance envers les expertises médicales : lorsque les décisions des instances médicales ou administratives sont perçues comme arbitraires ou insuffisamment étayées, la défiance s'installe. Elle mine la crédibilité des experts et altère le climat de travail ;

Les bénéfices liés à la confiance sont nombreux :

- Renforcer la communication et la sécurité psychologique
Un dialogue ouvert et transparent instaure un climat de sécurité, réduit les tensions et facilite l'adhésion aux décisions, même lorsqu'elles sont difficiles. La transparence rend les choix plus compréhensibles et donc plus légitimes.
- Réduire les coûts grâce à la confiance
Un climat de confiance diminue le risque de conflits prolongés, de recours juridiques et de procédures onéreuses. Il favorise la stabilité et l'efficacité, alors qu'un climat de défiance génère surcoûts, absentéisme et perte de performance.
- Préserver la cohésion et l'efficacité collective

La confiance est un facteur clé d'organisation et de coopération. Sa perte entraîne désorganisation, ralentissement des décisions et démotivation des équipes. Les coûts indirects (perte de temps, turnover, désengagement) s'ajoutent alors aux coûts directs, mettant en danger la pérennité des structures.

En conclusion, la confiance n'est pas un luxe relationnel mais un investissement stratégique qui sécurise les parcours professionnels, renforce la légitimité des expertises et génère des économies durables en limitant les effets délétères de la désorganisation. Le respect d'une culture juste apparaît ainsi comme une piste d'amélioration concrète et prometteuse.

d. Les assurances peinent à couvrir la santé mentale :

Diagnostic incertain : les troubles psychiques sont nombreux et leurs symptômes varient beaucoup selon les individus. L'évolution de ces troubles, les durées de traitement ou d'arrêt de travail restent difficiles à prévoir.

Coûts élevés et prolongés : traitements, thérapies de longue durée, arrêts de travail et hospitalisations peuvent représenter une charge financière durable.

Des projections sur les risques en santé mentale pour chaque métier sont inexistantes : les assurances doivent gérer le risque financier pour garantir une indemnisation à hauteur des besoins face à des troubles qui peuvent possiblement durer dans le temps et une charge financière conséquemment importante.

Les assurances fixent le montant des primes pour chaque métier et capitalisent en fonction d'une projection sur les risques en santé mentale. Or, celle-ci étant inexistante, les assurances font face à une incertitude qu'elles sont dans l'incapacité de gérer.

Stigmatisation historique : longtemps négligée, la santé mentale n'a pas bénéficié de modèles assurantiels adaptés, freinant son intégration.

Évaluation difficile des résultats : contrairement aux pathologies physiques, les progrès en santé mentale sont souvent subjectifs et plus difficiles à mesurer.

Ainsi, l'incertitude diagnostique, les coûts durables, la stigmatisation et l'absence de repères objectifs expliquent pourquoi les assureurs hésitent encore à offrir une couverture complète, malgré l'importance croissante des enjeux de santé psychologique.

V. Les freins à la déclaration d'incapacité en santé mentale

Le travail collectif a permis d'identifier des raisons qui peuvent conduire à la pratique du présentéisme d'un certain nombre de professionnels de l'aérien. Il s'agit ici de comprendre pourquoi "Les gens ne s'autorisent pas à dire qu'ils ne vont pas bien". Les causes évoquées revêtent plusieurs dimensions : personnelles, organisationnelles, générationnelles

a. Facteurs organisationnels et managériaux

- Impossibilité de reporter la charge de travail sur d'autres : surcharge de travail, sous-effectif, impossibilité de déléguer.
- Absence / insuffisance de ressources ou d'effectifs : obligation implicite de se présenter,
- Menace la stabilité du planning : s'arrêter, c'est risquer de désorganiser l'équipe,
- Peur de porter la responsabilité de la désorganisation collective,
- Conséquences directes d'une absence sur l'activité (retards, accumulation de tâches, mission incomplète).
- Présentéisme perçu comme positif par l'organisation : un bon employé est un employé présent.
- Pression de performance : obligation de résultats, attentes de reconnaissance, culture forte du "il faut tenir".
- Culte de la mission à remplir, difficulté à dire non.
- Culture RH de l'entreprise, où l'absence est perçue négativement et où la présence même malade est signe de motivation.
- Logique du parapluie : protéger l'organisation vis-à-vis des personnes qui ont été arrêtées pour raisons de santé mentale prime sur le retour à l'emploi de ces personnes, complexification des procédures pour obtenir des confirmations d'aptitude.

b. Facteurs psychologiques et émotionnels

- Sentiment d'être indispensable, sentiment de responsabilité vis-à-vis de l'organisation (sécurité, continuité du service)
- Peur du jugement, de la stigmatisation et d'une mise à l'écart du groupe ("se faire bien voir", "le regard des autres")
- Peur de la dégradation de son image (professionnelle /privée)
- Peur de répercussion sur la carrière,
 - Absence de projection sur un retour en poste, processus de retour à l'aptitude mal connu avec une logique du parapluie pour les organisations entraînant des examens et contre-examens à répétition. ("Se déclarer, c'est entrer dans un "trou noir", on sait quand on y rentre, on ne sait pas quand ni comment on en sort"),
 - Sentiment de culpabilité vis-à-vis de l'activité (« tu vas faire tomber un vol », "tu plantes un vol")
 - Sentiment de culpabilité vis-à-vis de l'équipe, besoin d'appartenance au groupe : rôle et responsabilité imaginés au regard du groupe, de l'équipe. ("s'arrêter c'est laisser tomber l'équipe"),
 - Dénier, minimisation ou mauvaise interprétation des symptômes : pas toujours conscient de son présentéisme.
 - Besoin de se montrer impliqué vis-à-vis de l'équipe et de l'organisation : "se faire voir".
 - Confiance en soi altérée, biais de confirmation ("si je viens malgré tout, c'est que je peux").

c. Santé mentale et tabous

- Jugements et méconnaissances sur la santé mentale : par l'absence de connaissances sur le sujet, la santé mentale fait peur (symptômes, pathologies, traitements). Peur de l'inconnu = stigmatisation et rejet.
- Tabou persistant : la santé mentale reste difficile à évoquer ouvertement, ce qui freine le recours à l'aide et à l'acceptation : peur de parler, crainte du rejet.
- Méconnaissance, filtre d'interprétation et biais : incompréhension ou mauvaise évaluation de son état.
- Absence de repères : "qu'est-ce qu'un arrêt justifié ?"
- Biais culturel : comparativement aux autres cultures européennes, il existe une tendance française à penser qu'il est positif de s'afficher au travail,
- Préjugés professionnels : idéal du « pilote fort » qui n'a pas de failles, alimentant le tabou autour de la santé mentale.
- Poids des mots et des discours : certaines phrases marquent et fragilisent (« Être malade, puis-je me le permettre ? », « Je ne vais pas le déclarer ») ;

d. Histoire et vécu personnel

- Présentéisme perçu comme contributeur d'une forme de stabilité mentale : Travailler permet de mettre à distance ses problèmes personnels, "Voler c'est laisser mes problèmes au sol" (pilote).
- Fuite des situations personnelles complexes ou difficiles.
- Habitude ou normalisation : "j'ai toujours fait comme ça".
- Surengagement : tendance à compenser, à se surinvestir et à masquer ses difficultés pour ne pas apparaître vulnérable.

e. Facteurs financiers et personnels

- Impact d'un arrêt sur la rémunération, sur la licence permettant d'exercer et sur le contrat de travail,
- Peur de perdre son travail,
- Précarité de certains contrats de travail ne garantissant aucun accompagnement en cas d'arrêt de l'activité,
- Incertitude sur la prise en charge d'un arrêt pour raison de santé mentale par les assurances,
- Impact sur la vie personnelle (baisse des ressources, changement de planning, mobilité...)
- Pression financière : remboursement de crédit ou tout autre encours financier, financement d'événements de vie personnelle (mariage, naissance...)
- Stabilité du planning : s'arrêter, c'est accepter d'être replanifié et de voir son organisation familiale désorganisée ;

VI. Conséquences du présentéisme

Les échanges ont permis de mettre en lumière que causes et conséquences du présentéisme se rejoignent. Ainsi, par exemple, la peur de perdre sa place dans le collectif est à l'origine de situation de présentéisme qui à son tour lorsqu'il est constaté par l'équipe entraîne de la défiance et de fait la perte de place dans le groupe.

Il a été toutefois relevé collectivement les conséquences possibles du présentéisme évoquées suivantes :

- Sur l'individu :
 - Dégradation de la santé physique et mentale :
 - Fatigue, stress, aggravation des symptômes existants.
 - Dégradation et aggravation de l'état de santé → arrêts maladie plus longs.
 - Baisse des ressources mentales disponibles, diminution de l'attention et de la conscience de la situation (danger sécurité).
 - Prophétie auto-réalisatrice : les croyances qui découlent de ma prédiction orientent mon comportement : "je ne vais pas bien je vais faire des bêtises = je fais des erreurs mêmes si elles ne sont en rien en lien avec mon état de santé"
 - Impact sur la carrière :
 - Évaluations négatives, réputation, retard d'avancement, blocage dans le déroulement de carrière, changement de poste subi.
 - Perte de place dans le collectif, mise à l'écart progressive.
- Sur le collectif et l'équipe :
 - Dégradation du climat de travail :
 - Perte de confiance, méfiance entre collègues.
 - Défiance envers l'équipe → cohésion affaiblie.
 - Difficulté de gestion de l'organisation du travail :
 - Sous-effectif et pression supplémentaire pour les autres.
 - Surcharge pas les collègues, collectif mis à mal,
 - Désorganisation, « on ne sait pas qui fait quoi »
 - Réalisation de l'activité réduite ou dégradée,
 - Mission reportée ou non réalisée (savoir-faire uniques absents).
- Sur l'organisation
 - Dégradation de la qualité et de la performance :
 - Dégradation des performances individuelles et collectives.
 - Augmentation des erreurs, hausse du risque sécuritaire.

- Dégradation du niveau de sécurité.
- Difficultés de gestion RH et économique :
 - Coût de la désorganisation (report du travail sur d'autres).
 - Charge administrative liée aux arrêts et remplacements.
 - Arrêts médicaux plus longs et plus disruptifs (par ex. arrêt en escale).

Il a été reconnu que ces conséquences sont en lien direct avec une possible dégradation de la sécurité et de la régularité des vols.

Une attention particulière a été portée sur l'instant où la dégradation en santé mentale devient insupportable par la personne entraînant l'incapacité et le retrait immédiat de la personne en détresse de l'activité. L'une des conséquences du présentéisme est que lorsqu'elle devient absentéisme à un moment peu opportun au regard de l'activité (en escale à l'autre bout du monde, par exemple), elle peut interroger sur les conditions dans laquelle l'activité s'est réalisée jusque-là et elle peut entraîner des conséquences opérationnelles complexes. (par exemple: soigner et rapatrier la personne en détresse, amener un nouvel équipage...)

Une spécificité est relevée concernant les mécaniciens avions : la criticité des postes, des matrices de compétences très complexes avec des compétences uniques rendent l'activité de maintenance très fragile au regard de l'absentéisme. Un certain nombre de savoir-faire sont uniques et donc critiques pour l'activité. A ce titre, l'attractivité est un enjeu de pérennisation du métier.

VII. Pistes d'action et bonnes pratiques identifiées

Outils identifiés contre le présentéisme

a. Outils organisationnels et institutionnels

- Politiques globales :
 - Mettre en place une politique générale de prévention et de santé au travail.
 - Clarification des procédures (« si je constate... Comment je fais ? »).
 - Intégrer l'état psychologique et émotionnel dans les visites médicales.
 - Développer une culture organisationnelle de la santé mentale, qui garantit un traitement bienveillant et non-punitif, permettant à chacun de se sentir suffisamment en confiance pour déclarer son état de santé mental.
- Ressources humaines :
 - Désigner un référent « santé mentale » non hiérarchique.
 - Déstigmatiser et normaliser le sujet santé mentale.
 - Réaliser des entretiens QVT (Qualité de Vie au Travail) réguliers.
 - Compensation des heures de vol perdues sur le salaire.

b. Outils collectifs (culture et équipe)

- Culture et communication :
 - Croiser les cultures et expériences professionnelles pour partager et banaliser.
 - Plus de campagnes de sensibilisation sur la santé mentale.
 - Information claire sur les risques et les ressources disponibles.
 - Communiquer et clarifier les processus en cas d'incapacité médicale,
 - Capitaliser sur l'expérience des personnels ayant vécu les situations d'incapacité (les "patients-experts") pour mieux communiquer et accompagner.
 - Créer des ateliers de parole pour sortir du tabou et faire changer le regard sur la santé mentale
- Fonctionnement d'équipe :
 - Encourager le Peer-Support et la communication entre pairs.

- Sensibiliser les pairs au présentéisme.
- Partager des critères d'auto-évaluation.
- Développer des échanges d'expérience (codéveloppement, témoignages).

c. Outils individuels et professionnels

- Soutien psychologique :
 - Mettre en place un soutien psychologique confidentiel.
 - Proposer un programme d'assistance aux agents (n° vert, ligne téléphonique dédiée).
 - Redonner du sens aux visites médicales (temps d'échange réel).
- Formation et développement :
 - Formation des managers à l'écoute et à la détection.
 - Former les personnels à la santé mentale (PSSM).
 - Développer le rôle des médecins du travail et de prévention.
 - Former à la gestion de la charge mentale, de la fatigue et du stress.
- Rapport individuel au travail :
 - Améliorer le rapport au travail (non seulement la mission).
 - Communiquer sur l'aptitude en santé mentale.
 - Protéger l'équilibre vie privée/vie pro (planning, organisation).
 - Favoriser la confiance en soi et la capacité à dire non

d. Exemples de bonnes pratiques

Les partages d'expériences ont permis de mettre en lumière de bonnes pratiques qui pourraient permettre de faire évoluer la prise en compte du présentéisme.

Soigner, prendre soin pour éviter le présentéisme futur.

Des programmes de soutien par les pairs (Peer Support Program) et de soutien psychologique sont opérationnels ou en cours de déploiement dans les compagnies aériennes (Programme Gain, CIRP par exemple) et dans le contrôle aérien (CISM). Ces programmes sont organisés de différentes manières mais visent à offrir soutien et accompagnement des personnels.

Une autre pratique jugée intéressante est la possibilité pour chaque membre d'équipage de demander la réalisation d'un débriefing spécifique dès qu'il le juge nécessaire. En effet, d'un bout à l'autre de l'avion, la perception des difficultés ou aléas liés à l'activité ne sont pas les mêmes. Cette pratique mise en place dans certaines compagnies aériennes permet de limiter les incompréhensions, et le développement de stress ou d'anxiété. Cette pratique a pour objectif de "mieux vivre" les aléas liés à l'activité et d'éviter le développement de stress chronique, de troubles de l'anxiété et de troubles de stress post-traumatique. Diminuer la pression émotionnelle permet en agissant sur le bien-être des personnels, d'éviter le schéma: dégradation de la santé mentale - inaptitude - présentéisme.

Identifier les situations de possible présentéisme

Il peut également être intéressant d'identifier les situations de présentéisme d'un ou de plusieurs membres de l'équipe avant d'entamer l'activité. Cela prend la forme par exemple dans certaines compagnies d'un temps dévolu à porter attention à l'état de santé mentale de chacun des membres de l'équipage lors du briefing encadrant un vol.

Faire évoluer mentalité et culture pour mieux faciliter la déclaration d'inaptitude en santé mentale.

Une autre initiative d'intérêt porte sur la volonté de certains opérateurs de normaliser la parole sur la santé mentale en introduisant un temps dédié à la santé mentale lors des sessions CRM des équipages. Cela devrait contribuer à changer le regard sur la santé mentale, à faciliter la

déclaration d'inaptitude en santé mentale et améliorer l'acceptation des outils de soutien et d'accompagnement proposés.

L'attention a également été portée sur la volonté de certaines compagnies aériennes de développer une culture autour de la santé mentale au sein de leur organisation. Le constat est fait que les outils en place, obligatoires ou non, ne sont pas toujours pleinement utilisés. Des actions de promotion sont réalisées régulièrement sans toutefois atteindre correctement leur cible. Cette culture doit nécessairement être juste et équitable, à l'image de la culture de non-punition de l'erreur, car elle doit être un facteur de confiance entre l'organisation et ses personnels.

Des attentes fortes de l'autorité ont été soulignées par les participants, afin d'obliger les organisations à investir sur ces changements de culture, mais également sur la mise-en-place des outils identifiés plus haut. Il est considéré que cela ne peut être laissé uniquement au bon vouloir des organisations..

VIII. CONCLUSION

Cet atelier a permis de mettre en lumière la réalité du présentéisme dans les métiers de l'aviation civile (pilotes, mécaniciens, personnels navigants, etc.) en explorant ses définitions, causes, conséquences et outils de prévention.

Ce qui ressort fortement :

Le **présentéisme** est souvent **banalisé voire valorisé** (« un bon employé est un employé présent »), en particulier dans la culture française. Toutefois, il masque des réalités multiples : **peur du jugement, pression organisationnelle, contraintes financières, surinvestissement personnel, fuite de problèmes personnels.**

Il s'agit d'un phénomène **systémique**, alimenté à la fois par des facteurs individuels (culpabilité, sentiment d'être indispensable, santé mentale taboue) et des facteurs organisationnels (sous-effectifs, rigidité des plannings, culture du résultat, manque de remplaçants).

a. Les conséquences sont lourdes :

- pour l'individu (aggravation de la santé, fatigue, isolement, mise à l'écart)
- pour le collectif (perte de confiance, surcharge des collègues, désorganisation)
- pour l'organisation (baisse de performance, augmentation des risques sécuritaires, arrêts maladie plus longs et plus coûteux).

b. Les pistes d'action identifiées montrent qu'il est possible de réduire ce phénomène en :

- développant une culture de prévention et de non-jugement,
- offrant un réel soutien psychologique et organisationnel,
- renforçant la formation (managers, pairs, salariés) sur la santé mentale et le repérage du présentéisme.
- et en redonnant du sens aux visites médicales et à la QVT.

c. En conclusion :

Le présentéisme ne peut plus être considéré comme un simple signe de loyauté ou d'implication. C'est une pratique qui, lorsqu'elle n'est pas gérée par l'organisation, fragilise la sécurité aérienne, la sécurité au travail, la performance et surtout la santé des professionnels.

Il faut donc qu'elle soit prise en compte par l'organisation pour assurer la sécurité tout en répondant aux besoins des individus.

La prise de conscience collective initiée par cet atelier constitue une première étape essentielle pour engager un changement de culture et passer de la valorisation de la présence à tout prix, à la promotion de la santé et de la performance durable, au bénéfice de l'individu, de l'équipe et de l'organisation.

