

GUIDE :

**Contrer l'absentéisme
au travail**

Document de réflexion

Table des matières

1. Objectif.....	3
2. Types d'absentéisme.....	3
2.1. Les facteurs d'absence normaux, conventionnés ou réglementés.....	3
2.2. Les absences pour accidents de travail et lésions professionnelles.....	3
2.3. Les absences qui sont sous le contrôle de l'employé.....	3
3. Gestion possible des types d'absentéisme	4
3.1. La durée moyenne des absences sur une période donnée.....	4
3.2. Le nombre d'individus présents sur une période donnée	4
3.3. Le coût associé aux absences sur une période donnée	4
4. Solutions possibles pour améliorer le taux de présence des employés	5
4.1. L'information	5
4.1.1. La carte d'information	6
4.2. La mobilisation et l'enquête de satisfaction au travail.....	6
4.2.1. L'enquête de satisfaction au travail.....	6
4.3. Une politique sur l'absentéisme	6
4.3.1 Les facteurs de réussite de la politique sur l'absentéisme.....	7
4.4. Traiter adéquatement les cas problématiques	7
4.4.1. La rigueur.....	7
4.4.2. L'équité	8
4.4.3. Les avantages et inconvénients	8
4.5. Un entretien de retour.....	8
4.6. La prime pour le présentéisme	9
4.6.1. Les personnes ayant droit à la prime.....	9
4.6.2. La durée permettant le droit à une prime	9
4.6.3. La définition des absences	9
4.6.4. L'appât du gain.....	9
4.6.5. La date de péremption de la prime	10
4.6.6. Les avantages et inconvénients	10
5. Conclusion.....	11

1. Objectif

Le présent document a pour but de supporter un dirigeant dans sa réflexion concernant le problème que pose l'absentéisme dans son entreprise. L'absentéisme représente une préoccupation importante pour de nombreux employeurs canadiens et la tendance ne serait pas à la baisse.

2. Types d'absentéisme

Pour bien cerner le problème, la définition de ce qu'on entend par absentéisme est nécessaire. Il existe différents types d'absentéisme, et chacun d'entre eux doit être géré différemment. En fait, on peut diviser le taux d'absentéisme global avec ces différents types d'absentéisme et réaliser un diagnostic de la situation pour chacun d'eux.

2.1. Les facteurs d'absence normaux, conventionnés ou réglementés

Pour ces facteurs, l'employeur ne dispose pas de possibilités d'intervention réelles : absences pour deuil, naissance, congés parentaux prévus à la loi, etc. Comme ces absences sont récurrentes pour l'ensemble des employés d'une entreprise et que personne ne peut y remédier, on évite de les inclure dans les statistiques portant sur le taux d'absentéisme global. On peut en revanche créer une catégorie pour ces absences et suivre leur évolution.

2.2. Les absences pour accidents de travail et lésions professionnelles

Elles doivent être traitées indépendamment des autres cas d'absentéismes, car les efforts mis en prévention pour la santé et sécurité permettront éventuellement de réaliser des améliorations. Donc, on pourrait avoir un taux d'absentéisme nommé « Absentéisme santé et sécurité au travail » et évaluer sa performance.

2.3. Les absences qui sont sous le contrôle de l'employé

On pense ici à l'absentéisme dû à l'indiscipline, à la santé personnelle/maladie, aux activités personnelles en dehors de l'entreprise, etc. On peut aussi faire la distinction entre les absences qui sont motivées au préalable et celles non motivées lorsqu'elles surviennent.

3. Gestion possible des types d'absentéisme

On peut identifier les différents types d'absence par causes, les regrouper, établir des indicateurs et travailler sur des solutions. Par exemple, une entreprise pourrait diviser les causes d'absentéisme en quatre groupes : « Absences conventionnées », « Dossiers disciplinaires », « Santé personnelle et maladies » et « Santé et sécurité au travail ». Les trois premiers groupes pourraient être divisés en « Absence motivée » et « Absence non motivée », si l'on désire s'attaquer à ce problème de façon plus précise. Par la suite, l'établissement d'indicateurs pourrait être associé à ces groupes. Voici ci-dessous trois exemples d'indicateurs pertinents.

3.1. La durée moyenne des absences sur une période donnée

Cet indicateur permet de déterminer si les personnes s'absentent sur de longues périodes ou si le problème provient de nombreuses absences de courte durée.

3.2. Le nombre d'individus présents sur une période donnée

Cette fois, l'on cible les individus au lieu de regarder une moyenne générale. Ça permet de déterminer un taux de présence. On pourrait aussi appliquer cet indicateur selon les différents services de l'entreprise et voir les endroits où ils peuvent être plus problématiques.

3.3. Le coût associé aux absences sur une période donnée

Il s'agit de l'indicateur le plus intéressant, mais aussi le plus difficile à calculer. Comment évalue-t-on de façon monétaire la baisse de productivité d'une équipe de travail lorsqu'elle est organisée pour combler l'absence de l'un de ses membres? Quel est le coût de la démotivation des employés assidus face aux absences de leurs confrères? Finalement, quelle part prennent la gestion du suivi des absences et la gestion des remplacements dans le budget consacré au service des ressources humaines?

Il ne s'agit que de quelques exemples d'indicateurs. Une réflexion doit être faite afin de se doter d'indicateurs fiables qui représentent la réalité de l'entreprise, et ce, pour bien intervenir en matière d'absentéisme. La comparaison d'un indicateur avec les résultats antérieurs sur une période équivalente permet de constater les améliorations ou non.

4. Solutions possibles pour améliorer le taux de présence des employés

Plusieurs solutions sont possibles pour tenter de diminuer le taux d'absentéisme des employés dans une organisation. Cependant, celles-ci présentent des avantages et des inconvénients dont il faut tenir compte avant de les appliquer. Les solutions présentées sont :

- L'information;
- La mobilisation et l'enquête de satisfaction au travail;
- La politique d'absentéisme;
- Le traitement adéquat des cas problématiques;
- Un entretien de retour;
- La prime au présentéisme.

4.1. L'information

Transmettre l'information représente le fondement de la lutte contre l'absentéisme. Les employés ne peuvent pas se sentir concernés par ce problème s'ils ne savent pas qu'il existe. Avant tout, la notion d'absentéisme doit avoir la même signification pour les employés et la direction sinon on travaille en vain. Il faut aussi être transparent dans la démarche. Les objectifs et les indicateurs doivent être indiqués et expliqués aux employés. Par la suite, des suivis sont nécessaires pour démontrer les améliorations ou les périodes de régression. D'ailleurs, parler de l'indicateur « taux de présence du personnel » au lieu de « taux d'absentéisme » présente le problème sous une forme positive tout en étant plus mobilisateur pour les employés. Les moyens d'information devront être constants et efficaces :

- Rencontres formelles d'information;
- Affichage des indicateurs sur les babillards;
- Affichage des indicateurs dans le journal interne;
- Présence des objectifs dans le manuel des employés.

Certains inconvénients de cette solution sont en revanche possibles. Le gestionnaire doit être capable d'expliquer clairement le problème et les indicateurs aux employés. Plusieurs questions peuvent survenir auxquelles il faudra prendre le temps de répondre. Une procédure est à prévoir pour informer les nouveaux employés de la démarche pour contrer l'absentéisme.

4.1.1. La carte d'information

Un irritant possible pour l'employeur est de ne pas être averti à temps (ou aucunement) de l'absence de l'employé. Pour remédier à cette situation, une carte remise aux employés peut être produite indiquant la personne à contacter et à quel moment le faire, et ce, avec des alternatives possibles s'il n'y a pas de réponse. Si l'on ne peut pas éviter certaines absences, l'on peut néanmoins essayer de les encadrer!

4.2. La mobilisation et l'enquête de satisfaction au travail

Cette solution a été recensée à plusieurs endroits et ne concerne pas seulement le problème d'absentéisme. Elle a comme prémisse qu'un climat de travail sain et stimulant où les gens éprouvent un plaisir certain à venir travailler aidera à diminuer le taux d'absentéisme. Travailler l'élément culturel de l'entreprise en s'employant à communiquer l'importance du rôle de chacun et surtout, en reconnaissant ce rôle, permet à l'employeur de susciter chez ses employés un sentiment d'engagement et de responsabilité qui aura certainement une influence sur l'assiduité au travail. Tout cela peut se résumer en la satisfaction au travail.

4.2.1. L'enquête de satisfaction au travail

L'entreprise devrait réaliser périodiquement une enquête de satisfaction au travail pour connaître quelles sont les motivations des employés envers leur travail. Une fréquence annuelle serait pertinente. Cette enquête permettra de cibler des tendances qui peuvent causer l'absentéisme. Une telle approche est essentielle lorsqu'on pense offrir une prime au présentéisme (présenté plus loin dans le document). En effet, si l'argent n'est pas la motivation principale des employés, une prime au présentéisme sera caduque. D'ailleurs, l'intérêt pour cette prime pourrait être soulevé dans l'enquête de satisfaction au travail. Les résultats de ce sondage doivent être présentés aux employés pour rendre l'exercice transparent.

4.3. Une politique sur l'absentéisme

L'établissement d'une politique écrite sur l'absentéisme est incontournable pour que le combat contre les absences au travail soit sérieux et structuré. De plus, elle permet une uniformisation de la gestion des absences. C'est dans cette politique que seront consignés les objectifs, les indicateurs et les définitions des groupes d'absences qui serviront à établir les statistiques. Cette politique permet aussi d'établir les différentes procédures en cas d'absence et les conséquences possibles pour les employés. Ceux-ci devraient en connaître le contenu et en avoir une version papier pour s'y référer. Cette dernière pourrait se retrouver dans le manuel des employés. La date d'entrée en vigueur de la politique devrait être connue de tous les employés.

Évidemment, la réalisation d'une telle politique demande temps, réflexions et efforts. L'anticipation de ce qui peut survenir et une connaissance de l'historique de l'entreprise en termes d'absentéisme permettront de concevoir une politique adéquate.

4.3.1 Les facteurs de réussite de la politique sur l'absentéisme

L'établissement de la politique avec un comité d'employés serait une approche mobilisatrice et permettrait aux employés de se sentir davantage concernés par le problème. En étant parties prenantes de sa réalisation, les employés seront des partenaires de la démarche et ne pourront pas la contester par la suite.

Une bonne politique doit être simple, claire et concise. Elle comporte au maximum deux ou trois pages. Une brique que personne ne prend le temps de lire est inutile et une politique qui n'est pas connue et n'est pas lue ne vaut rien. Les détails techniques peuvent très bien être résumés et réunis dans un autre document de procédures techniques où les gens pourront consulter au besoin.

Les mises à jour sont essentielles pour ne pas rendre la politique désuète.

Les gestionnaires de premiers niveaux (superviseurs, contremaîtres) doivent croire en la politique et l'appliquer.

4.4. Traiter adéquatement les cas problématiques

Malgré le travail qui peut être fait sur l'information et la mobilisation ainsi que sur la présence d'une politique d'absentéisme, des cas problématiques d'absentéisme peuvent survenir dans l'entreprise. La Loi de Pareto (80 % – 20 %) s'applique autant en matière d'absentéisme que dans d'autres domaines. Un petit nombre de travailleurs sont souvent responsables de la majorité des absences. Ils s'absentent plus souvent ou pour de plus longues périodes. Une gestion « cas par cas » peut alors sembler être de mise, mais ne se révélera pas efficace à long terme. L'employeur doit respecter les règles suivantes : rigueur et équité même si à priori les cas problématiques semblent faciles à cibler.

4.4.1. La rigueur

Elle se perçoit dans l'application de la politique en place concernant l'absentéisme. Pour que cette politique soit déjà implantée et connue! Par exemple, si après un avertissement verbal, un avertissement écrit et une suspension, l'intervention suivante est le congédiement de l'employé, ne pas y remédier lorsqu'un cas survient correspond à rendre peu crédible les démarches disciplinaires antérieures et la politique elle-même. Les employés auront tôt fait de le découvrir et la politique perdra son sens. Donc, l'on doit être à l'aise pour appliquer ce qui est écrit dans la politique. Si l'on ne veut pas suspendre les employés ou les congédier pour cause d'absentéisme, il ne faut pas mentionner ces sentences possibles dans la politique.

4.4.2. L'équité

Elle se reflète dans la façon de traiter les différents individus qui s'absentent. Est-ce que tous les employés sont égaux quant à l'absentéisme, peu importe leur rôle et leur importance dans l'entreprise? Est-ce qu'un employé-clé pourrait s'absenter sans représailles comparativement à un employé qui est moins spécialisé? Est-ce que les cadres et le personnel de bureau sont assujettis aux mêmes dispositions que les employés de production par rapport à l'absentéisme? Est-ce qu'un employé peut s'absenter pour une raison X, mais que cette même raison ne serait pas valable pour un autre employé? Les réponses à des questions de ce type permettent d'évaluer le niveau d'équité pour les problèmes d'absentéisme. Les employés en seront les premiers juges en cas de non-respect.

4.4.3. Les avantages et inconvénients

Le principal avantage de cette solution est évidemment le règlement structuré et documenté des cas d'absentéisme qui surviennent. Un deuxième avantage de cette solution est sans contredit la perception des employés à l'importance du problème d'absentéisme pour l'employeur. Les employés pourront constater que la direction générale prend les moyens nécessaires pour enrayer le problème et agit de façon rigoureuse et équitable.

Si les employés ne craignent pas les conséquences ultimes de leurs absences (suspensions, congédiement), cette solution n'a pas sa raison d'être. Aussi en période de pénurie de main-d'œuvre, qu'elle soit spécialisée ou non, il peut être difficile de sanctionner des employés en raison de l'absentéisme, ce qui pourrait entraîner leur départ (volontaire ou non). L'entreprise devra peut-être faire un choix déchirant entre les coûts reliés à l'absentéisme et ceux du recrutement et de la formation des nouveaux employés.

4.5. Un entretien de retour

Il s'agit d'une rencontre formelle qui permet l'employé de s'expliquer par rapport à son absence et à l'employeur de pouvoir réaliser un suivi documenté de la situation. Elle est nécessaire dans tous les cas où l'absence n'a pas été motivée. Elle est moins essentielle lors d'absences motivées, mais peut tout de même s'avérer pertinente. Ce moment est idéal pour déterminer clairement entre l'employé et l'employeur quel est le type d'absentéisme qui s'est produit, car il peut y avoir divergence d'opinions sur le sujet.

Cette rencontre doit se faire sous le signe de dialogue et non celui d'accusations. Lorsqu'un employé s'est absenté sans avertissement revient au travail, il peut y avoir plusieurs formes de tension qu'elles soient avec le superviseur immédiat ou avec les autres employés. Cette rencontre permet de désamorcer les conflits, d'éclaircir la situation et d'apporter des correctifs. Si une politique sur l'absentéisme existe dans l'entreprise, c'est à ce moment que la sanction de l'employé est dévoilée et que les étapes ultérieures sont expliquées.

4.6. La prime pour le présentisme

Une prime substantielle est versée selon le nombre de jours de travail effectué. Un salarié qui ne s'est pas absenté pour une période déterminée touche 100 % de la prime pour cette période. Pour que cette façon de procéder fonctionne adéquatement, il faut établir des règles claires.

4.6.1. Les personnes ayant droit à la prime

Est-ce que les employés de bureau et les cadres ont aussi droit à cette prime? Est-ce seulement les personnes permanentes? Inclut-on les étudiants et les employés en période de probation? Peu importe le choix, les personnes qui ne sont pas éligibles doivent être avisées, car un sentiment d'injustice peut se créer dans l'entreprise. Il faut être prêt à répondre à la question suivante : « Pourquoi n'ai-je pas droit à cette prime alors que certains de mes collègues y ont droit? » Par souci d'équité, si une prime est implantée, tous les employés devraient y avoir droit.

4.6.2. La durée permettant le droit à une prime

Parle-t-on d'un mois? Un trimestre? L'année entière? Cette période doit être réaliste pour que l'objectif soit atteignable par l'employé et que celui-ci puisse recevoir la prime. Encore une fois, la période peut varier selon l'occupation de l'employé dans l'entreprise. En utilisant cette façon de faire, la possibilité d'un sentiment d'injustice peut aussi faire surface. La durée doit être ajustée au profil des employés. Pour certains, une année est un horizon temporel trop éloigné et ne verront pas l'intérêt de faire des efforts maintenant pour obtenir une prime un an plus tard. Si un employé s'absente en début de période et devient ainsi inéligible à la prime, quelle sera sa motivation à ne plus s'absenter pour le reste de la période déterminée sachant qu'il n'a plus droit à la prime?

4.6.3. La définition des absences

Les cas possibles devraient être déterminés au préalable et non lorsqu'ils arrivent. Un employé ne devrait pas en principe être discrédité pour des absences hors de son contrôle (naissance, décès, etc.). Aussi, si une personne s'absente pour un congé parental, est-ce qu'elle reçoit une partie de la prime pour la période où elle a été présente ou la prime complète? On peut exposer la situation de la façon inverse en utilisant les types d'absences qui rendent automatiquement l'employé inéligible à la prime. Toutes les autres situations n'élimineraient pas l'employé pour l'obtention de la prime.

4.6.4. L'appât du gain

La prime doit être assez intéressante pour qu'un employé fasse les efforts pour ne pas s'absenter. Cela dépend en grande partie du salaire que fait l'employé et comme tous les employés ne font pas nécessairement le même salaire, la prime pourrait être ajustée en conséquence. Évidemment, on ne peut présumer de la situation personnelle de chaque employé :

certaines ne voudront pas laisser passer la chance d'augmenter leurs revenus tandis que d'autres, plus indépendants financièrement, ne s'efforceront pas à être toujours présents. Aussi, quel devra être le montant de cette prime pour motiver des employés si certains d'entre eux n'hésitent pas à perdre une partie de leurs revenus en s'absentant? Il ne faut pas tenir pour acquis que l'argent est la motivation première de tous les employés. La prime au présentéisme aura un effet sur certains et d'autres ne se sentiront pas concernés. Un sondage de l'intérêt réel avant d'introduire une telle mesure et ses paramètres (durée et montant) sera peut-être nécessaire et pourrait être inclus dans une enquête de satisfaction globale des employés.

4.6.5. La date de péremption de la prime

Une telle prime est-elle encore nécessaire une fois que le taux d'absentéisme est réduit à un niveau acceptable? Idéalement, les employés devraient être informés de la péremption de la prime. En revanche, quelle sera la réaction des employés lorsque la prime ne sera plus applicable? Est-ce que le taux d'absentéisme augmentera à la suite du retrait de la prime? Faire marche arrière et enlever un acquis du genre pourrait se révéler une manœuvre dangereuse pour les relations de travail dans l'entreprise.

4.6.6. Les avantages et inconvénients

L'avantage principal de cette approche est d'être proactive et non réactive. Les employés pourront apprécier le fait qu'elle est concrète et qu'ils ont quelque chose à gagner en l'adoptant.

Un désavantage certain de cette méthode est le coût qu'elle implique. Combien d'argent l'entreprise est-elle prête à mettre dans cette prime pour enrayer l'absentéisme? Légitimement, la prime versée aux employés ne devrait pas être supérieure au coût réel de l'absentéisme dans l'entreprise. Cependant, ce coût n'est pas nécessairement facile à évaluer. Aussi, combien de temps et d'effort l'entreprise est-elle prête à investir dans la gestion de la prime? Par exemple, si on choisit une période mensuelle, il faudra évaluer la situation de chaque employé tous les mois et leur verser ou non une prime. Il s'agit d'une tâche qui peut devenir laborieuse.

Finalement, en préconisant une telle approche, l'entreprise paie un montant d'argent supplémentaire pour quelque chose qui devrait être acquis à la base : la présence des employés pour travailler selon l'horaire qui leur est attribué. Les employés qui ne s'absenteraient pas de toute façon voient donc leur taux horaire être augmenté à la suite du versement de la prime.

5. Conclusion

L'absentéisme dans une entreprise peut provenir de plusieurs causes. Il est possible pour un employeur de regrouper ces causes en catégories et de suivre leur évolution avec des indicateurs pertinents. Six éléments de solution ont été présentés pour diminuer l'absentéisme dans une entreprise :

- La première, informer les employés relativement au problème d'absentéisme est la première pierre qui permet d'enrayer le problème.
- Ensuite, la mobilisation des employés est essentielle pour que ces derniers se sentent concernés par l'absentéisme.
- Un sondage périodique sur la satisfaction au travail permettra d'évaluer la mobilisation et d'identifier des causes d'absentéisme possibles.
- La mise en place d'une politique sur l'absentéisme permet de rendre la démarche sérieuse et structurée.
- Le traitement adéquat des cas problématiques permet de rendre crédible la démarche entreprise par l'employeur.
- Ensuite, l'entretien de retour permet de mettre les choses au clair, d'éviter les rumeurs inutiles et désamorcer les conflits potentiels.
- La dernière solution, la prime pour le présentéisme doit bien être évaluée avant d'être mise en place, car elle requiert une réflexion plus profonde que les cinq éléments de solution précédents.

Finalement, il n'y a pas de recette miracle pour enrayer l'absentéisme dans une entreprise. Comme tous les contextes sont différents, plusieurs outils peuvent être utilisés pour y arriver. Les gestionnaires devraient s'inspirer d'une stratégie plutôt que de régler le problème cas par cas.



SADC

Société d'aide au développement
des collectivités

BELLECHASSE-ETCHEMINS

494-B, rue Principale
Saint-Léon-de-Standon, QC
G0R 4L0
T : 418 642-2844
T : 1 866 642-2844
info@sadcbe.qc.ca
www.sadcbe.qc.ca