

LE COÛT DE L'ABSENTÉISME EN HAUSSE

L'absentéisme coûte cher. De plus en plus cher. Selon l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, le nombre de jours perdus annuellement par travailleur est passé 7,4 jours en 1997 à 9,1 jours en 2003 au Canada (7,4 jours perdus en raison de maladie ou d'incapacité, et 1,7 jour pour des obligations personnelles ou familiales). Les absences du travail sont même plus importantes au Québec, où le nombre de jours perdus a atteint 10,6 jours en 2003.

par Richard Larouche

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette tendance à la hausse, notamment le vieillissement de la main-d'œuvre (le nombre de jours perdus par travailleur augmente avec l'âge), la part croissante des femmes sur le marché du travail (les femmes sont davantage absentes que les hommes, soit 10,5 jours en 2003 en comparaison à 8,1 pour les hommes), le stress élevé chez les travailleurs et la présence de congés de maladie et de congés pour obligations familiales de plus en plus généreux.

Quels sont les éléments de coûts qu'engendre l'absentéisme? Ils sont multiples. L'absentéisme amène une réduction de la productivité et de la qualité du produit ou

du service (les autres employés devant supporter des tâches supplémentaires ou faciliter l'intégration de nouveaux employés), exige la formation et l'orientation des nouveaux travailleurs, génère des coûts pour du temps supplémentaire, peut affecter le moral et démotiver les travailleurs les plus assidus, représente des coûts à l'égard des régimes d'assurance invalidité et de soins médicaux, et alourdit la tâche du service des ressources humaines pour le recrutement de travailleurs de remplacement de même que le suivi et la gestion des travailleurs absents.

Comment gérer l'absentéisme?

L'absentéisme constitue sans doute l'un des problèmes de gestion les plus délicats





à régler. Dans ce cas, comment gérer l'absentéisme sans créer de la méfiance de la part des employés et générer d'autres frais? Les méthodes traditionnelles basées essentiellement sur des mesures disciplinaires sont inefficaces, puisque même des mesures disciplinaires appliquées de façon consistante sont finalement perçues comme inéquitables, ne reconnaissant pas les causes de l'absentéisme.

La première étape d'une stratégie de gestion consiste à établir un diagnostic organisationnel en identifiant les facteurs qui influencent l'absentéisme et en ciblant la source de ces facteurs, de manière à élaborer et implanter un plan d'action propre au contexte de l'entreprise. Cette analyse doit toucher ses principaux aspects :

- ▶ La culture du milieu de travail;
- ▶ L'organisation du travail;
- ▶ La réponse et les actions de l'entreprise face au stress;
- ▶ La stratégie de gestion des problèmes humains et organisationnels.

Cette démarche cruciale vise à dresser un portrait précis de la situation, en la quantifiant, avec une analyse de tous les éléments de coûts, directs et indirects, et une évaluation statistique des mesures de l'absentéisme (fréquence et durée des arrêts de travail, accidents de travail, maladies professionnelles, taux d'inactivité, etc.), en identifiant ses causes et en analysant l'origine des problèmes. Ces travaux sont souvent révélateurs du climat et des conditions de travail dans l'entreprise.

Cette étape comprend non seulement une étude des statistiques, mais également des discussions avec les personnes clés de l'entreprise afin de déterminer les caractéristiques humaines et organisationnelles des secteurs affectés par certaines problématiques : Où sont les problèmes? Qui est affecté? De quelle manière? Depuis combien de temps? Avec quelle intensité? Pourquoi?

Une analyse de la structure organisationnelle afin de préciser le style de leadership, l'établissement des forces de l'entreprise sur les plans organisationnel et humain, de même que l'évaluation de l'efficacité des interventions et des programmes mis en place pour gérer l'absentéisme doivent être effectués.

De plus, avec une meilleure compréhension de la vision de l'entreprise et des objectifs qu'elle souhaite atteindre en matière de gestion de l'absentéisme, un plan de travail pourra être établi en conciliant les attentes des dirigeants et celles des employés. Diverses actions et stratégies pourront faire partie de ce plan, dont :

- ▶ La prévention des lésions professionnelles, par une amélioration des conditions de travail et une implication des travailleurs et leurs représentants dans le processus;
- ▶ Une interrogation sur le mode de gestion de l'entreprise (il suffit parfois d'être plus proche et de mieux écouter ses travailleurs pour réduire l'absentéisme);
- ▶ Une forme de récompense de la présence au travail;
- ▶ Un contrôle et une gestion des absences (lorsque la prévention ne suffit pas, on peut tenter d'être dissuasif en utilisant des mesures de suivi, comme le contrôle médical, l'entretien d'absentéisme par le service des ressources humaines ou le superviseur, ...).

Les absences reliées au stress

Comme on l'a vu, l'absentéisme augmente et ce, malgré des conditions de travail de plus en plus sécuritaires. Les causes de l'absentéisme évoluent, et comme le révélait un récent sondage, les principaux facteurs contribuant à l'absentéisme et aux frais médicaux au travail sont désormais le stress, la dépression, l'anxiété et les autres maladies psychologiques.

Les programmes actuels de gestion de l'absentéisme ne semblent pas vraiment efficaces pour prévenir ces absences et, lorsqu'une absence se produit, la gérer adéquatement et assurer une réintégration rapide et efficace du travailleur.

La capacité de gérer le stress (physique, psychologique, social ou organisationnel) est essentiellement personnelle. Par contre, le bien-être, la satisfaction au travail et l'engagement des employés sont des facteurs sous le contrôle de l'entreprise. Au travail, les employés subissent l'effet du stress quand ils doivent répondre à de fortes demandes, sans se sentir en contrôle, ou quand ils doivent fournir des efforts importants avec peu de reconnaissance ou de récompense.

La culture de l'entreprise, particulièrement ses méthodes et procédures, de même que son style de gestion, constitue l'outil privilégié pour influencer les



Bien que l'absentéisme constitue un problème de gestion délicat à régler, il est primordial de s'y attaquer en établissant un plan de travail résultant d'une analyse globale de l'entreprise.

facteurs de stress et améliorer la performance. Des recherches confirment que les gestionnaires qui supportent leurs employés réduisent leur stress, augmentent leur engagement et diminuent l'absentéisme et les coûts qu'elle engendre.

Le stress influence non seulement l'incidence des absences, mais également leur durée. De fait, la politique de gestion de l'invalidité doit tout autant considérer les aspects professionnels et psychologiques que les aspects médicaux.

Les facteurs professionnels

Tout conflit au travail peut amener des émotions de crainte, frustration, colère ou désespoir, qui sont précurseurs de l'absence. Quand en plus le travail est exigeant, ces sentiments peuvent résulter en une absence du travail.

Par ailleurs, plusieurs études confirment l'importance des relations professionnelles et les perceptions de l'employé comme indicateurs de la rapidité du retour au travail suite à une absence, qu'elle soit reliée ou non à une cause psychologique. Les perceptions négatives sont susceptibles de s'amplifier lors d'absences et viennent souvent retarder le retour au travail. D'autres facteurs viennent également influencer, comme la motivation de l'employé et sa capacité à retrouver sa pleine productivité, de même que l'intérêt du superviseur à faciliter la réintégration de l'employé.

Une intervention rapide à l'égard des relations professionnelles, des ententes concernant l'organisation du travail et des attentes des parties est souhaitable. Une telle intervention verra à établir un cadre qui respecte l'employé et le lieu de travail, grâce à une communication ouverte et respectueuse. Au besoin, afin de faciliter le retour au travail, l'employeur pourra modifier l'organisation du travail, permettre le retour progressif et établir une communication avec notamment l'employé et son superviseur.

Les facteurs psychologiques

Les aspects psychologiques influencent souvent le niveau d'absentéisme et une intervention en ce sens peut être utile. Par exemple :

- ▶ L'employé, sans nécessairement rencontrer les critères pour recevoir de l'assurance invalidité, vit un niveau de stress limitant sa capacité de fonctionner adéquatement au travail.
- ▶ L'employé, après une absence prolongée du travail suite à une cause physique, semble perdre sa motivation de revenir.
- ▶ L'employé absent ne suit pas les traitements recommandés ou ne s'implique pas dans le processus de retour au travail.

Après une évaluation des facteurs psychosociaux affectant la capacité de travailler, un thérapeute pourra assister l'employé à combattre son stress psychologique, gérer son anxiété et sa

dépression, de même que ses préoccupations professionnelles.

Les facteurs médicaux

Finalement, les aspects médicaux ne doivent pas être négligés. Comme un retard dans les soins peut nuire à la qualité de vie de l'employé, augmenter son niveau d'anxiété et réduire son potentiel de retour au travail, une assistance à ce chapitre sera utile à l'employé.

En conclusion

Les absences du travail sont de plus en plus coûteuses et les maladies psychologiques (stress, dépression, anxiété, etc.) sont désormais les principaux facteurs contribuant à l'absentéisme.

Bien que l'absentéisme constitue un problème de gestion délicat à régler, il est primordial de s'y attaquer en établissant un plan de travail résultant d'une analyse globale de l'entreprise.

Il n'existe pas de recette miracle. Une approche globale devra être appliquée, touchant notamment la culture de l'entreprise. Dans la gestion de l'invalidité, des interventions sont souhaitables dans les aspects professionnels, psychologiques et médicaux. ▲



RICHARD LAROUCHE

est conseiller chez Eckler et Associés au bureau de Québec