

Résoudre un problème d'absentéisme



Chaque jour, des milliers de gestionnaires reçoivent un appel d'un employé qui annonce qu'il sera absent du travail quelques heures, quelques jours, voire quelques semaines... Dans un marché global où la concurrence est de plus en plus forte et où les résultats comptent plus que jamais, peu de gestionnaires peuvent se permettre d'ignorer les conséquences néfastes causées par l'absence de leur personnel. L'absentéisme est en effet un des facteurs les plus importants de la réduction de la productivité dans les organisations.

Agir par rapport à l'absentéisme plutôt que vous contenter de réagir vous permettra d'améliorer le rendement global de votre équipe de travail, cela tout en ayant un impact positif sur la santé de votre personnel. En effet, l'absentéisme est presque toujours le symptôme de difficultés plus importantes que vivent les employés. Que ces difficultés soient liées au contexte organisationnel ou à la vie personnelle d'un individu, intervenir rapidement constitue une pratique gagnante.

Comprendre la nature de l'absentéisme

► Les différentes causes de l'absentéisme

Les normes actuelles du monde des affaires sont toutes axées vers un même principe : le rendement. Les objectifs de rendement apportent de lourdes exigences et beaucoup de pression, un contexte auquel les individus doivent maintenant faire face au quotidien. Les nombreux changements vécus dans les organisations, tels que les fusions, les réorganisations ou les diminutions de budget, ont en outre nécessairement des répercussions sur les individus. Si ces changements peuvent être une source de motivation et de satisfaction pour certains, ils sont aussi des catalyseurs importants de stress et de mécontentement pour plusieurs autres. Ces réactions négatives ont souvent une conséquence commune : **l'absentéisme causé par des problèmes au travail.**

Par ailleurs, il devient de nos jours de moins en moins aisé de dissocier vie personnelle et vie professionnelle. Les nouveaux contextes de vie, les besoins de conciliation travail-famille et la transformation des tendances sociales (garde partagée des enfants, familles recomposées, aide aux parents âgés, etc.) ont pour conséquence une nouvelle réalité : **l'absentéisme causé par des problèmes personnels.**

► Les signes précurseurs d'une absence

Lorsqu'un employé a l'impression que sa présence ou son absence laisse son supérieur et ses collègues indifférents, il présente clairement un problème de motivation et d'estime de soi. **La démotivation d'un employé est souvent le premier signe d'une absence potentielle.** Cela se décèle dans le comportement de l'employé par le biais d'indices comme une baisse subite de rendement, une attitude de plus en plus conflictuelle, des commentaires négatifs incessants, un manque d'intérêt croissant pour le travail, etc.

La motivation par rapport au travail est directement liée à l'estime de soi. Ainsi, pour prévenir ou gérer un problème d'absence, il est nécessaire de faire sentir à l'employé qu'on lui accorde de l'importance. L'employé qui a une opinion positive de lui-même est aussi plus motivé et participe plus facilement à la recherche de solutions lorsqu'il vit des problèmes qui ont le potentiel d'affecter sa présence.





► Votre attitude par rapport aux absences

Lorsque les difficultés d'un employé influencent négativement son travail, son absence peut paraître positive à court terme. Toutefois, la situation risque de s'envenimer rapidement. Les avantages d'une absence sont généralement nettement inférieurs aux inconvénients qu'elle suscite. L'absence du travail a en fait des conséquences pour l'employé lui-même, pour ses collègues qui demeurent présents et qui subissent une augmentation de leur charge de travail, et pour le gestionnaire qui doit assurer les opérations et l'équilibre au sein de son équipe de travail.

Croire que la maladie est le facteur déterminant de la durée d'une absence est par ailleurs une idée préconçue. **Une saine gestion des absences dépend d'une variété de facteurs dont plusieurs sont liés à l'environnement de travail.** Ainsi, votre attitude est un facteur déterminant quand vient le temps de gérer l'absentéisme. Si vous ne mettez aucun accent sur l'importance de la présence au travail, vous laissez croire à votre équipe que ce n'est pas une priorité pour vous. L'absence d'intervention sera interprétée la plupart du temps comme du désintérêt ou un manque de leadership de la part du gestionnaire. Elle peut aussi donner l'impression que l'absence du travail est implicitement tolérée par l'organisation.

Assurez-vous d'avoir en main des données sur les absences qui sont exactes

► Votre seuil de tolérance par rapport à l'absence du travail

Quel est votre seuil de tolérance? Plus vos objectifs seront clairs à ce sujet, plus il vous sera facile de les communiquer aux employés et plus il vous sera facile de faire respecter vos attentes. Vos objectifs proviennent de deux sources : les politiques, les règles et les normes de l'organisation et les critères qui sont propres à votre unité de travail et à votre style de gestion.

- ☐ L'organisation a-t-elle une politique de présence au travail?
- ☐ Si oui, est-elle connue et bien comprise par vos employés?
- ☐ Le nombre d'absences tolérable et les critères pour chaque type d'absence sont-ils connus des employés?
- ☐ Connaissez-vous le taux d'absentéisme moyen de l'organisation et le taux moyen de chacun des groupes (par exemple, par unités de travail)?
- ☐ Avez-vous accès à des données fiables qui vous permettent de savoir qui sont les employés qui dépassent le nombre d'absences acceptable?
- ☐ Tenez-vous un registre d'absences pour chaque individu qui inclut les dates et les motifs invoqués?
- ☐ Comparez-vous les absences des individus et les causes invoquées avec la situation de l'ensemble des unités de travail et celle de toute l'organisation?
- ☐ Y a-t-il une procédure établie à suivre lorsqu'un employé s'absente?
- ☐ Refusez-vous qu'un employé vous avise de son absence au moyen d'un courriel ou d'un message dans votre boîte vocale?
- ☐ Les employés dont la présence au travail est impeccable sont-ils reconnus pour ce comportement?
- ☐ Lorsque vous évaluez le rendement d'un employé, tenez-vous compte de sa présence au travail?

Plus vous avez obtenu de réponses positives aux énoncés qui précèdent, plus votre seuil de tolérance est clair pour votre personnel.



Évaluer le problème d'absence

► La source du problème

En premier lieu, il est important de savoir si l'origine d'un problème d'absentéisme est liée à la vie personnelle de l'employé ou au milieu de travail. Une simple observation des agissements de la personne, quelques questions posées à son entourage et une écoute attentive des commentaires qu'elle émet, devraient vous en apprendre beaucoup à ce sujet. **Si la source du problème est d'ordre personnel, il faudra que vous limitiez votre intervention à la réduction des conséquences de l'absence sur le plan de la productivité.**

Si toutefois la source du problème est liée au travail, vous devrez d'abord déterminer quels facteurs organisationnels pourraient être responsables en tout ou en partie de l'absence. Le questionnaire proposé à la page suivante vous permettra de procéder à une telle évaluation. Remplir ce questionnaire vous donnera la possibilité d'établir si l'absence est due à l'environnement de travail, aux habiletés et à la motivation de l'individu ou, encore, à son attitude par rapport à la présence au travail.

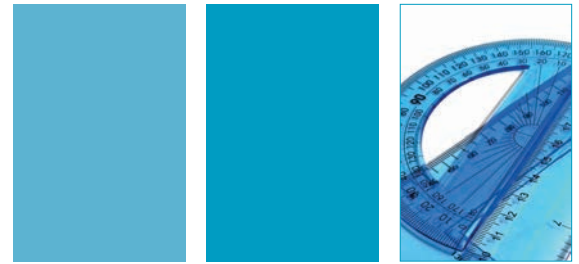
► Les mécanismes de contrôle

On ne peut corriger que ce que l'on peut mesurer ou établir par des faits. Une fois la source du problème mise en lumière, il faut évaluer le type d'absentéisme et la fréquence avant de décider de la manière d'intervenir. Par exemple, des absences occasionnelles ne pourront être traitées de la même façon que des absences fréquentes et abusives. **L'objectif est ainsi de travailler avec des faits et non avec des impressions.**

C'est pour cette raison qu'un registre individuel d'absences devrait être tenu afin d'établir clairement la fréquence et les conséquences des absences pour une période donnée. Vos registres doivent être exacts : lorsque vous rencontrez un employé, vous voulez discuter de son problème d'absence et non défendre la justesse de vos données. **L'importance que vous accordez aux mécanismes de contrôle doit donc être à la mesure des résultats espérés.** Dans ce contexte, le rapport d'absence s'avère un outil essentiel (voir modèle ci-dessous). Un tel document indique les dates, la durée, les motifs invoqués et les conséquences sur le travail. Il s'agit d'un outil qui vous sera très utile lors d'une rencontre avec un employé.

► Rapport d'absence

| Nom de l'employé : | | | Pour la période du : | au : |
|--------------------|--------------------|-----------------|---------------------------|------|
| Date de l'absence | Durée de l'absence | Motifs invoqués | Conséquences de l'absence | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |



Évaluation des facteurs organisationnels

À l'aide de ce questionnaire, évaluez si les facteurs suivants peuvent être à la source de l'absentéisme de l'employé.

Nom de l'employé : _____

Oui

Non

Environnement de travail

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| L'environnement physique de travail est-il adéquat et sécuritaire, et convient-il aux tâches demandées? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé a-t-il les ressources techniques nécessaires pour atteindre ses objectifs de rendement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé connaît-il et comprend-il les procédures de travail? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé connaît-il la portée de son rôle et de ses responsabilités? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les buts de sa tâche sont-ils clairs et les résultats sont-ils mesurables? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé a-t-il la possibilité d'ajuster ses horaires de travail avec l'accord de son superviseur? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé profite-t-il d'une rétroaction régulière en ce qui concerne la qualité de son travail et son rendement? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Habiletés et motivation par rapport au travail

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| L'employé possède-t-il les habiletés physiques et intellectuelles nécessaires pour exécuter son travail? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé est-il sous-qualifié ou surqualifié pour les tâches à accomplir? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé est-il appelé à participer à l'élaboration de ses objectifs de travail? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé dispose-t-il de marges de manœuvre et d'un degré suffisant d'autonomie? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé doit-il exécuter surtout des tâches routinières? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé démontre-t-il son intérêt pour ses tâches en proposant des solutions aux problèmes? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé entre-t-il régulièrement en conflit avec vous ou avec ses collègues? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Attitudes concernant la présence au travail

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Le nombre d'absences tolérable est-il connu de l'employé? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé est-il conscient de l'importance de sa présence au travail? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'employé considère-t-il ses congés de maladie comme une autre façon de prendre des vacances? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lui arrive-t-il de faire des commentaires du genre : « Tout le monde prend un petit congé de temps en temps, c'est normal »? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Ne confondez pas les problèmes d'absence et les problèmes de rendement

Élaborer un plan d'action

► Incapacité ou démotivation?

La présence au travail est basée sur deux principes : **la capacité à travailler et la motivation à le faire**. Par exemple, une personne peut être motivée à aller travailler, mais s'absenter parce que son enfant est malade, parce qu'elle a eu un accident, parce que le système de transport est en grève, etc. Même si elle n'est pas apte à se rendre sur place, cette personne est motivée à aller travailler.

Sur ce point, la satisfaction au travail est une source importante de motivation. Les gens insatisfaits de leur rôle dans l'organisation et ceux qui ne perçoivent pas la valeur de leur contribution se tournent facilement vers d'autres champs d'intérêt et d'autres priorités. Dans un cas de ce type, la personne est apte à aller travailler, mais n'a pas la motivation nécessaire pour le faire.

Avant de discuter d'un problème d'absentéisme avec un employé, établissez d'abord s'il s'agit d'une incapacité ou d'une question de démotivation. Votre intervention sera différente selon le cas. Rassemblez ensuite les documents nécessaires pour préparer votre rencontre, tels que le registre d'absence et la politique de présence au travail de l'organisation.



Processus de rencontre

- ✓ Accueillez l'employé et rappelez-lui l'objet de la rencontre.
- ✓ Décrivez le problème calmement en vous appuyant sur des faits.
- ✓ Rappelez vos attentes et celles de l'organisation en ce qui a trait à la présence au travail.
- ✓ Écoutez attentivement les explications de l'employé.
- ✓ Amenez l'employé à cerner les conséquences de son absence pour lui-même, pour ses collègues, pour son unité de travail et pour l'organisation.
- ✓ Demandez-lui de l'aide pour résoudre le problème. Discutez et prenez note des solutions réalistes qu'il propose.
- ✓ Décidez avec l'employé des mesures à prendre.
- ✓ Rédigez un plan d'action qui décrit les objectifs à atteindre, les moyens proposés, l'échéancier et les responsabilités de chacun.
- ✓ Déterminez la date d'une rencontre de suivi.

► La stratégie d'intervention

Votre rencontre avec l'employé a pour but de l'informer du fait que la situation ne sera plus tolérée et de lui préciser les conséquences auxquelles il s'expose s'il n'apporte pas les changements désirés. **Pour ce faire, il est nécessaire que vous gardiez une distance émotionnelle par rapport à la situation. Tenez-vous-en aux faits.** Restez centré sur le sujet en utilisant un processus de rencontre similaire à celui présenté dans le modèle ci-contre.

À la fin de la rencontre, il importe de mettre en place un plan d'action. Inscrivez clairement vos attentes dans celui-ci. Si vous avez une part de responsabilité dans les solutions envisagées, par exemple en ce qui a trait à un changement organisationnel, définissez qui fera quoi et quand ce sera fait. **Un plan d'action écrit permet par ailleurs d'éviter tout quiproquo en ce qui concerne votre entente avec l'employé.** Ainsi, grâce à ce qui aura été noté, vous pourrez faire un meilleur suivi.

Quant à la rencontre de suivi, cette dernière ne devrait pas se dérouler plus de deux semaines après la rencontre initiale. En relançant rapidement l'employé concerné, vous confirmez l'importance que vous accordez aux changements souhaités. Ce suivi vous donnera en outre l'occasion de donner une rétroaction à l'employé par rapport aux correctifs apportés. Enfin, si vous constatez que la situation s'est dégradée, vous pourrez mettre en place les mesures disciplinaires appropriées.

Votre insistance à régler la situation doit être proportionnelle à l'importance de celle-ci



► Les éléments-clés d'une politique efficace

C'est en insistant sur la présence au travail qu'on peut l'obtenir. En ce sens, une politique de présence au travail est essentielle. La rédaction d'une telle politique peut être fort simple ou plus complexe selon, entre autres, l'ampleur de l'organisation, sa culture et le nombre d'intervenants associés au processus. **Toute politique de présence au travail devrait cependant inclure quatre éléments : la philosophie de l'organisation par rapport aux absences, ses objectifs, les responsabilités de chacun et les procédures à suivre.**

Si une telle politique existe déjà dans votre organisation, vérifiez à quand remonte la dernière fois que vous l'avez transmise à votre personnel. Rappelez-vous que plus vos employés seront conscients de l'existence de la politique, plus elle sera efficace. Par exemple, un rappel lors de l'évaluation de rendement vous permettra de faire le point à ce sujet.

Par ailleurs, un processus clair en cas d'absence vous permettra de gérer ces situations plus facilement. Certes, la gestion des absences est liée à des contextes qui font appel au jugement du gestionnaire. **Toutefois, le processus appliqué lors d'une absence devrait toujours être le même.** Vos employés seront ainsi plus conscients de vos attentes en matière d'absentéisme et pourront constater que vous traitez tous les membres de l'équipe de manière équitable.

Résoudre un problème d'absentéisme est un défi qui n'est pas toujours facile à relever. Mais peu importe les techniques utilisées, la clé d'une gestion efficace, c'est l'action. En effet, ignorer un problème d'absentéisme ne peut que provoquer des frustrations chez le gestionnaire et les employés qui sont présents au travail. En analysant ce qui induit l'absentéisme dans votre équipe de travail, vous ne pourrez qu'améliorer la situation.



Philosophie de l'organisation

Indiquez la raison d'être de la politique et l'importance accordée à la présence au travail par l'organisation.

Objectifs

Établissez les buts (quantitatifs et qualitatifs) que l'organisation se fixe en matière de présence au travail.

Responsabilités

Indiquez les responsabilités de chacun des intervenants (employé, supérieur immédiat, service des ressources humaines, etc.) quand une personne s'absente du travail.

Procédures

Énumérez les procédures qui seront applicables lors d'une absence (congés autorisés, billet de médecin requis, obligation d'appeler le supérieur immédiat, formulaires à remplir, sanctions lors d'absences répétitives non autorisées, etc.).

Rappelez-vous que plus un employé est satisfait de son travail, plus il jugera important d'être présent. Prenez en outre le temps de développer des mécanismes de contrôle et d'utiliser ceux-ci. Ils vous serviront tout autant à prévenir l'absentéisme qu'à agir quand un problème de ce type survient. Enfin, en faisant la promotion de votre politique de présence au travail et en l'appliquant de façon méthodique et équitable, vous mettrez tout en oeuvre pour assurer la présence au travail.

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

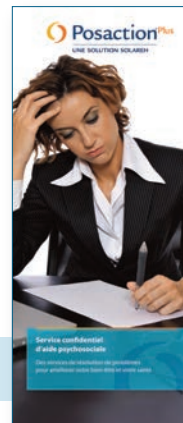
1.800.361.9569

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



Votre programme d'aide aux gestionnaires

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
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

Résoudre un problème d'absentéisme

Autres titres disponibles

- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Résoudre un problème de rendement
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- 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-201-HUM