

## L'ABSENTÉISME AU CANADA

Louise Labrèche

Volume 67, Number 4, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1105298ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1105298ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Labrèche, L. (2000). L'ABSENTÉISME AU CANADA. *Assurances*, 67(4), 663–668.  
<https://doi.org/10.7202/1105298ar>

## CHRONIQUE ACTUARIELLE

par Louise Labrèche

### L'ABSENTÉISME AU CANADA

Pour plusieurs organisations canadiennes, l'absentéisme chez les employés constitue un problème de plus en plus grave. Les heures d'absence au cours d'une année correspondent à environ 3,1 % du temps de travail, soit sept à huit jours par année. En moyenne, chaque employé à temps plein prend environ six jours de congé de maladie ou d'invalidité et deux jours de congé pour des raisons personnelles ou des obligations familiales. Ces congés représenteraient au total 72 millions de jours de travail au cours desquels les employés s'absentent du travail à cause de maladies ou d'accidents et pour divers motifs personnels.

Le coût de l'absentéisme pour l'économie canadienne se chiffre à plusieurs milliards de dollars par année. Ce montant tient compte des indemnités de maladie, des baisses de productivité, de la rémunération des heures supplémentaires, du coût de la main-d'œuvre temporaire, de la perte de clients et des baisses de moral chez les employés. Le coût de l'absentéisme est sans doute le principal élément qui justifie la mise en place d'un programme de soutien et d'assistance à la présence au travail (PSAPT).

#### **Programme de soutien et d'assistance à la présence au travail**

Le programme de soutien et d'assistance à la présence au travail, ou PSAPT, vise à soutenir les employés et à les aider à retourner au travail dès que possible.

Les objectifs du programme sont les suivants :

---

#### **L'auteure :**

Louise Labrèche, F.I.C.A., F.S.A., est vice-présidente du Groupe-conseil Aon inc.

- travailler en partenariat afin de s’attaquer au problème de l’absentéisme;
- bien faire comprendre aux employés les répercussions des heures de travail perdues sur l’organisation et les employés;
- faire en sorte que la présence régulière au travail devienne la norme;
- responsabiliser les employés au sujet de leur présence au travail;
- veiller à ce que les employés soient tous traités de façon juste et équitable;
- mettre l’accent sur l’assistance à la présence au travail;
- aider plus particulièrement les employés qui éprouvent des problèmes d’assiduité au travail; et
- chercher des solutions en milieu de travail qui encouragent l’assiduité et, du même coup, réduisent l’absentéisme.

## **Il est possible de contrôler l’absentéisme**

Toutefois, il faut absolument une volonté de s’attaquer au problème pour arriver à réduire le taux d’absentéisme. Le PSAPT permet d’identifier les problèmes d’absentéisme, de préciser quand les absences sont considérées comme excessives et quelles sont les responsabilités respectives de l’entreprise, de la direction et des employés à cet égard. Finalement, le programme suggère des mesures correctives pour réduire l’absentéisme.

## **Énoncé de la politique relative au PSAPT**

Les énoncés de politiques définissent les normes de l’organisation, favorisent de bonnes relations avec les employés et contribuent à réduire et même à éliminer les litiges. Voici un exemple d’énoncé de politique :

*« La société reconnaît que l’assiduité des employés au travail permet d’offrir en tout temps des services de qualité exceptionnelle.*

*Parmi les obligations que chaque employé doit remplir dans le cadre de son emploi, il y a celle de se présenter régulièrement au travail. Les employés qui ont des problèmes à se présenter régulièrement au travail sont encouragés à profiter du programme de soutien qui leur est offert. La société a à cœur d’aider les employés qui ont des problèmes d’assiduité. »*

## **Définition de l'absentéisme**

L'un des termes clés dans tout programme de soutien et d'assistance à la présence au travail est « absentéisme ». Il y a absentéisme lorsqu'une personne s'absente au moins deux fois plus souvent que la moyenne des employés dans l'organisation ou si les absences dépassent la moyenne nationale qui est de sept à huit jours par année.

## **Responsabilités**

Il est extrêmement important de définir les rôles et responsabilités de chacune des parties à l'égard du programme de soutien et d'assistance à la présence au travail. Lorsque les responsabilités respectives de l'employeur, du syndicat, de la direction et des employés sont précisées, toutes les parties travaillent à un but commun : l'assiduité au travail. Voici quelques-unes des responsabilités définies par le PSAPT :

### **Responsabilités de l'employeur :**

L'employeur a la responsabilité d'offrir à ses employés, par des moyens efficaces et économiques, un milieu de travail sain et sécuritaire, en adoptant de bonnes pratiques de fonctionnement. Il est chargé d'offrir des programmes qui permettent de s'attaquer au fondement même de l'absentéisme et de procurer l'assistance nécessaire lorsqu'un employé ne peut, pendant une période donnée, se présenter au travail pour des raisons diverses.

### **Responsabilités du syndicat :**

Le syndicat doit sensibiliser les employés au programme de soutien et d'assistance à la présence au travail et contribuer à la mise en œuvre des politiques.

### **Responsabilités du Service des ressources humaines :**

Le Service des ressources humaines est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer la politique de soutien et d'assistance à la présence au travail et de diffuser les renseignements qui s'y rapportent.

### **Responsabilités du directeur/superviseur :**

Le directeur/superviseur doit gérer efficacement le personnel de son service et offrir un environnement de travail stimulant qui encourage la présence régulière. Il doit également gérer les cas d'absentéisme.

## **Responsabilités des employés :**

Les employés doivent respecter les normes de l'entreprise en matière d'assiduité et prendre, au besoin, les moyens nécessaires pour régler les causes de leur absentéisme.

## **Notification en cas d'absence**

Des directives précises doivent être fournies aux employés sur la façon de procéder en cas d'absence. Ceux-ci n'ont qu'à suivre les étapes suivantes pour informer l'employeur de leur absence.

1. L'employé doit communiquer avec son supérieur immédiat dans les plus brefs délais, soit par l'entremise d'une personne désignée ou en laissant un message dans la boîte vocale.

2. Il doit fournir des renseignements sur son absence, y compris son nom, le motif de l'absence, la date prévue de retour au travail et, s'il y a lieu, les mesures prises pour que son travail soit effectué par quelqu'un d'autre.

3. Pour toute absence de plus de cinq jours consécutifs résultant d'une maladie, l'employé est tenu de présenter un certificat médical. (Le nombre de jours dépend de la politique de l'entreprise ou de la convention collective).

4. Pour toute absence de cinq jours ou moins, l'employeur peut demander à l'employé de signer une déclaration précisant la cause de l'absence.

## **Rapports sur la présence et suivi**

Des rapports seront produits pour aider les employés, les directeurs/superviseurs et le personnel du Service des ressources humaines à administrer le programme de soutien et d'assistance à la présence au travail. Il y aura également un rapport annuel sur le succès et l'efficacité du programme qui servira à recommander des améliorations.

Les directeurs/superviseurs feront le suivi de la présence au travail. Ils devront identifier les employés qui, selon les critères du programme, sont aux prises avec un problème d'absentéisme et prendre aussitôt des mesures pour corriger la situation.

Le suivi de la présence vise les objectifs suivants :

1. détecter les problèmes d'assiduité;
2. fournir des mesures d'aide aux employés;

3. encourager les employés à régler leurs problèmes d'assiduité; et

4. traiter les problèmes d'assiduité de manière équitable et uniforme.

## **Mesures à prendre**

### Étape 1: Absence d'un employé

– Lorsqu'un employé est absent pendant cinq jours ou moins, le directeur/superviseur doit avoir une brève rencontre avec lui pour confirmer le motif de l'absence et lui offrir de l'aide.

– Si l'absence dure plus de cinq jours, le directeur/superviseur doit communiquer avec l'employé. Selon les circonstances, l'employé peut être dirigé vers le programme de gestion de l'invalidité de l'entreprise, le programme d'aide aux employés ou d'autres services.

### Étape 2 : Rencontre d'évaluation

– Si l'absence est excessive et qu'elle n'est pas reliée à un problème médical ou psychologique, le directeur/superviseur doit rencontrer l'employé pour discuter de l'absence, établir des objectifs réalistes d'amélioration de la présence au travail qui tiennent compte des circonstances particulières de l'employé et planifier une entrevue de suivi.

### Étape 3 : Entrevue de suivi

– S'il y a amélioration de l'assiduité, le directeur/superviseur le reconnaît et aucune autre mesure n'est prise si l'employé continue de respecter les normes d'assiduité fixées.

– Si l'employé atteint les objectifs fixés, mais que ses absences sont encore plus fréquentes que la moyenne, le directeur/superviseur reconnaît que la situation s'est améliorée et indique clairement qu'il s'attend à ce que l'amélioration se poursuive. De nouveaux objectifs sont fixés et le directeur/superviseur et l'employé conviennent d'une autre entrevue de suivi.

– S'il n'y a aucune amélioration de l'assiduité, le directeur/superviseur organise une rencontre avec l'employé pour passer en revue les données sur les absences au travail de l'employé. Le directeur/superviseur rappelle à l'employé que l'assiduité est une condition d'emploi. On fixe la date d'une autre entrevue de suivi.

#### Étape 4 : Entrevue de suivi de l'étape 3

– La rencontre de suivi dépend de l'assiduité de l'employé. La marche à suivre est la même que pour l'étape 3.

#### Étape 5 : Suivi continu

– Le directeur/superviseur et le Service des ressources humaines doivent effectuer un suivi tant que la situation ne s'est pas stabilisée. Si l'employé n'atteint pas les objectifs d'assiduité fixés au cours de la période déterminée et si on a déployé tous les efforts possibles pour l'aider, y compris adapter son lieu de travail, s'il y a lieu, on peut envisager de mettre fin à son emploi. Le directeur/superviseur et le Service des ressources humaines doivent préciser très clairement les attentes auxquelles l'employé doit répondre au cours d'une période définie, de même que les objectifs qu'il doit atteindre.

### **Conclusion**

Sensibiliser les employés à l'importance que leur présence au travail est un aspect significatif d'une approche préventive de gestion de l'assiduité. Si les employés croient que leur employeur se soucie de l'assiduité, ils seront moins enclins à s'absenter du travail. Par contre, s'ils ont l'impression que la présence au travail n'est pas un facteur important, l'absentéisme peut devenir un problème.

Il faut informer régulièrement les employés des politiques de l'organisation en matière de présence au travail. On doit les aviser des attentes de l'employeur à ce sujet au moment de leur embauche et pendant leur période d'orientation. Les politiques en matière d'absentéisme et d'absentéisme doivent être énoncées dans le guide de l'employé ou le texte de la convention collective. Enfin, on peut rappeler l'importance de l'assiduité au travail dans les communications et demander aux directeurs/superviseurs de donner l'exemple.

La présence au travail est un élément crucial du bon fonctionnement de toute entreprise. L'absentéisme entraîne des coûts élevés. En adoptant une gestion proactive de l'absentéisme et en fournissant des mesures d'aide aux employés, on leur démontre que leur employeur est attentif et qu'il souhaite les voir revenir au travail le plus rapidement possible.