

# La gestion de l'effectif :

réaliser vos objectifs d'affaires  
grâce à une bonne gestion  
des absences

Shepell·fqi<sup>inc</sup>



*travail. santé. vie.*

# La gestion de l'effectif :

réaliser vos objectifs d'affaires grâce  
à une bonne gestion des absences

Cet article a pour but de soutenir les dirigeants des organisations en leur fournissant des renseignements sur :

- les meilleures pratiques à utiliser pour élaborer une stratégie efficace de gestion des absences
- l'établissement d'objectifs qui contribueront au contrôle des coûts tout en renforçant l'engagement des employés
- une approche intégrée d'évitement des risques qui permettra d'optimiser la présence au travail, la santé et la productivité

# Sommaire

Il est clair que l'absentéisme est coûteux. Il est également clair qu'une gestion purement administrative des absences ne contribue guère à réduire les coûts ou les prestations versées aux employés en congé d'invalidité.

Les organisations avant-gardistes sont nombreuses à passer d'un *programme* autonome de gestion des absences à une *stratégie* de gestion des absences qui s'aligne tant à leurs objectifs d'affaires et de contrôle des coûts qu'à leurs stratégies en matière d'engagement des employés.

Une *stratégie de gestion des absences* permet d'améliorer la présence au travail et de prévenir des coûts ou des répercussions négatives, grâce à une gestion intégrée de toutes les catégories d'absence (y compris, les absences occasionnelles et les congés d'invalidité attribuables à une lésion professionnelle ou à un problème de santé personnel).

Avant d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de gestion des absences, les dirigeants d'une organisation devraient passer en revue leurs programmes existants de gestion des absences et de l'invalidité afin de déterminer :

- si ces programmes cadrent avec les stratégies organisationnelles, les projets des unités d'affaires et les objectifs en matière de ressources humaines
- si ces programmes définissent des objectifs transparents et mesurables en ce qui concerne les coûts directs (par exemple, une réduction de 10 % des coûts associés à l'invalidité de longue durée) et indirects (par exemple, une réduction des remplacements pour congé d'invalidité) et si ces objectifs sont revus périodiquement
- si ces programmes permettent de déterminer et de gérer de façon proactive les facteurs contribuant aux absences, compte tenu du fait que l'absentéisme est souvent attribuable à une combinaison de problèmes organisationnels et de problèmes de santé
- si ces programmes stimulent l'engagement des employés grâce à un soutien efficace et à la transparence des politiques, des procédures, des responsabilités et des communications au sujet de celles-ci
- si ces programmes sont fondés sur une démarche concertée qui permet d'améliorer l'efficacité des opérations, des procédures et de la gestion administrative.

Comme les normes et les autres mesures dans ce domaine ne sont pas nécessairement appliquées dans toutes les organisations, nous présentons ici un survol des stratégies et des outils éprouvés que toute organisation pourra utiliser pour examiner si son approche correspond aux meilleures pratiques.

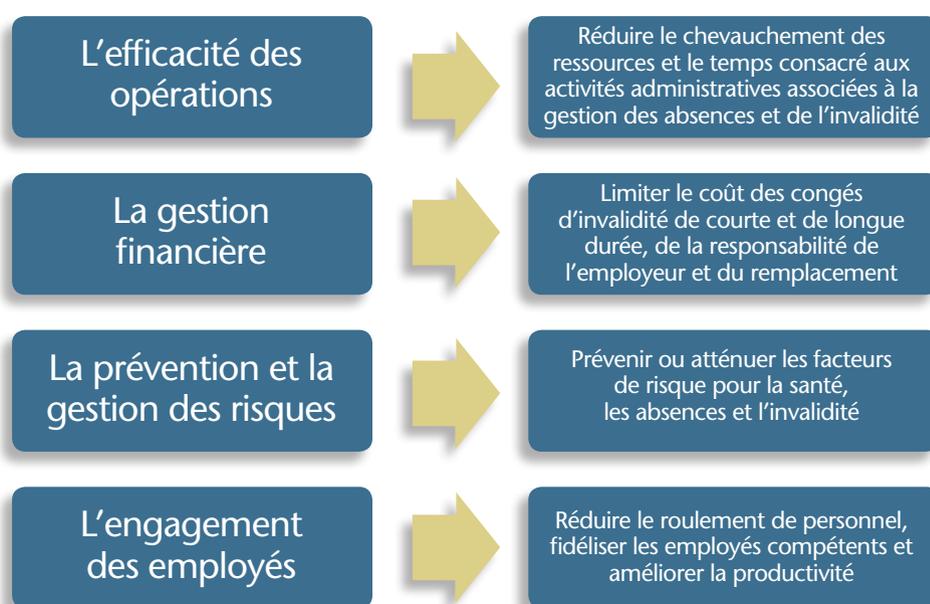


# La gestion de l'effectif : réaliser vos objectifs d'affaires grâce à une bonne gestion des absences

Nombre d'employeurs comprennent la nécessité de gérer les absences; cependant, l'absentéisme et l'invalidité continuent de poser des problèmes importants et d'entraîner des coûts substantiels. Plusieurs obstacles nuisent à une gestion efficace des absences, par exemple :

- Les coûts de l'absentéisme sont souvent cachés ou indirects, ce qui complique la quantification du problème et la mise en œuvre d'une solution.
- Ignorant les stratégies qui permettent de prévenir une absence, certaines organisations centrent leurs efforts sur une approche réactive et utilisent des programmes de gestion des absences et de l'invalidité qui sont dissociés et très éloignés des objectifs de l'organisation.
- La volonté d'améliorer la présence au travail nécessite l'appui des dirigeants et des décideurs.

Il est possible de résoudre ces problèmes en intégrant la stratégie de gestion des absences à la stratégie globale de l'organisation. En général, les buts de la gestion des absences sont les suivants :



Les organisations dont la gestion des absences est exceptionnellement efficace centrent leurs efforts de façon constante sur la mise en œuvre de stratégies fondées sur les meilleures pratiques, entre autres :

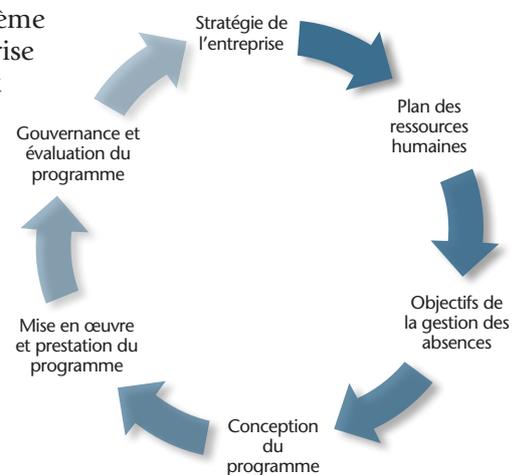
1. une définition claire des objectifs de la gestion des absences
2. une approche intégrée
3. la transparence des politiques, des procédures, des rôles et des responsabilités
4. une gouvernance et une évaluation efficaces du programme
5. une participation active des gestionnaires

# Les meilleures pratiques en gestion des absences et de l'invalidité

## Une définition claire des objectifs de la gestion des absences

Habituellement, l'omission de produire une analyse de rentabilisation démontrant l'impact positif d'un programme de gestion des absences est l'une des principales raisons pour lesquelles un investissement dans ce domaine ne reçoit pas l'aval des dirigeants. En général, les discussions qui explorent les solutions proactives pouvant réduire le risque d'absentéisme et ses coûts sont rares, car, souvent, les dirigeants ne prennent conscience d'un problème qu'au moment où celui-ci augmente de façon importante les dépenses de l'entreprise ou entraîne un recours en responsabilité. L'approche a donc tendance à être plutôt réactive.

Comme toutes les stratégies relatives aux ressources humaines, une stratégie de gestion des absences est beaucoup plus efficace et susceptible d'être appuyée par les dirigeants si elle renforce les objectifs d'affaires formulés dans la stratégie de l'organisation (voir le diagramme ci-contre). La réussite d'un programme de gestion des absences se fonde sur des objectifs clairement définis qui sont d'habitude plus vastes que centrés uniquement sur le contrôle des coûts directs. À partir de ces objectifs clairs et nuancés, il devient possible de concevoir un programme, de le mettre en œuvre et de l'évaluer afin de s'assurer que ses résultats correspondent aux objectifs.



Au moment de définir les objectifs du programme de gestion des absences, une organisation devrait :

- examiner les stratégies qu'elle utilise pour gérer les absences afin de déterminer les points problématiques et ceux pouvant être améliorés à la lumière des meilleures pratiques dans le domaine
- consulter à l'interne les différents services et collaborer avec eux pour s'assurer que les plans et les objectifs stratégiques soient appuyés par tous les intervenants
- prendre en compte l'efficacité des opérations, des procédures, de la gestion administrative et financière qui contribuera aux économies de coûts
- faire une distinction entre les dépenses liées au programme et les investissements dans la santé et l'engagement des employés. Toute amélioration dans ces domaines contribuera à réduire de façon importante les coûts indirects
- définir à l'intention de tous les intervenants l'impact et les résultats prévus du programme (par exemple, améliorer l'expérience des employés, réduire la charge de travail du service des ressources humaines et des gestionnaires afin que ceux-ci puissent se concentrer davantage sur les initiatives stratégiques de l'organisation)
- établir des objectifs précis à chaque étape de l'absence, en plus des principaux objectifs tels que la compression des coûts. Le tableau suivant montre, à chaque étape de la gestion des absences, des exemples d'objectifs.

Exemples d'objectifs aux diverses étapes de la gestion des absences

Les étapes de la gestion des absences	Les défis à relever par les employeurs
Au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les problèmes de santé pouvant entraîner une absence ou un congé d'invalidité et prévoir des ressources de soutien proactif</li> </ul>
Absences occasionnelles, fréquentes ou répétitives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les gestionnaires à appliquer les politiques en matière d'absence</li> <li>• Déterminer la cause profonde de l'absence et offrir un soutien efficace</li> <li>• Effectuer un suivi des absences dans le but de mieux prévoir la dotation en personnel</li> </ul>
Absence autorisée ou congé d'invalidité pour maladie ou blessure personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les gestionnaires à gérer le retour au travail</li> <li>• Afin de faciliter le retour au travail, apporter du soutien au bon moment et effectuer un suivi de la réintégration de l'employé</li> <li>• En présence de problèmes de santé mentale ou liés au travail, assurer une intervention appropriée</li> </ul>
Congé d'invalidité pour lésion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir les lésions professionnelles</li> <li>• Faciliter un retour au travail en accommodement, effectuer un suivi de la réintégration de l'employé</li> <li>• Déterminer les occasions de réduire les coûts et les possibilités d'un grief</li> </ul>
Congé d'invalidité de longue durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire le risque qu'un congé d'invalidité de courte durée se transforme en invalidité de longue durée</li> <li>• Atténuer les risques juridiques associés aux demandes rejetées</li> </ul>

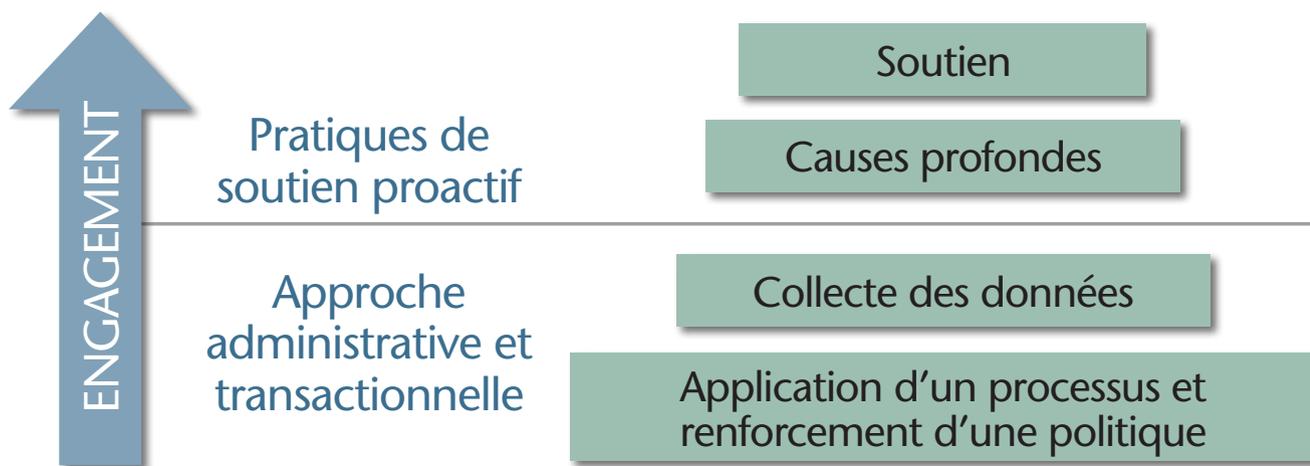
# Les meilleures pratiques en gestion des absences et de l'invalidité

## Une définition claire des objectifs : l'engagement de l'employé

L'engagement de l'employé est un objectif essentiel des meilleures pratiques en gestion des absences. Cependant, c'est un aspect souvent négligé dans les programmes. Comme le montrent de nombreuses études, un employé engagé est plus productif et il contribue de façon plus importante à la réussite de l'organisation. Cependant, il se pourrait que certaines politiques et pratiques en gestion des absences ne tiennent pas compte du lien qui existe entre l'absentéisme et l'engagement :

- 1. Données statistiques :** Un faible engagement pourrait se traduire par un taux d'absentéisme élevé. Le nombre d'absences constitue donc une mesure de l'engagement des employés.
- 2. Causes profondes :** En plus de signaler des problèmes de santé, l'absentéisme est le baromètre des problèmes en milieu de travail qui contribuent à la faiblesse de l'engagement.
- 3. Soutien :** La qualité du soutien et des soins offerts à un employé absent pourrait entraîner un désengagement de sa part.

Ce diagramme illustre, en termes d'engagement, l'évolution progressive d'une stratégie de gestion des absences.



### L'approche administrative et transactionnelle

Les organisations qui adoptent une approche administrative en gestion des absences pourraient ne pas réaliser les répercussions de cette approche sur l'engagement des employés ou, si elles en sont conscientes, ne pas posséder les outils ou l'appui leur permettant d'y intégrer des pratiques de soutien proactif.

En gérant les absences exclusivement de façon administrative, les organisations laissent échapper des occasions d'offrir de l'aide aux employés avant que le problème s'aggrave et entraîne des absences ultérieures ou même un congé d'invalidité.

Il se pourrait que les absences soient attribuables à des problèmes de santé qui risquent d'augmenter le coût des avantages sociaux ou qu'elles aient leur origine dans des problèmes organisationnels qui, s'ils ne sont pas résolus, risquent de se traduire par un roulement de personnel excessif, des pertes de productivité ou d'autres répercussions négatives (voir l'encadré ci-après).

## Les problèmes en milieu de travail pouvant contribuer à l'absentéisme

Une absence non prévue peut se révéler un symptôme de problèmes en milieu de travail tels que :

- un mauvais moral au sein de l'équipe (rétention et engagement, gestion du comportement)
- des lacunes dans les politiques (celles-ci ne prévoient pas des jours d'absence pour prendre soin d'un membre de la famille)
- une charge de travail mal équilibrée ou mal gérée, une confusion des rôles
- le stress au travail, des conflits, de l'intimidation, etc.
- des programmes de santé ou de mieux-être peu efficaces ou une promotion insuffisante de ces programmes

Pire, une absence qui est traitée comme une transaction – c'est-à-dire qu'elle est simplement entrée dans le système ou inscrite sur le formulaire de demande de congé d'invalidité – laisse entendre que, dans l'organisation, la santé des employés n'est pas considérée comme étant importante. Comme l'engagement des employés est plus marqué si l'employeur se soucie de la santé et du bien-être des employés, la façon de traiter un employé, surtout s'il est en congé d'invalidité, pourrait avoir des répercussions durables sur l'engagement de celui-ci à l'égard de son travail et des objectifs de l'organisation.

### Les pratiques de soutien proactif

Grâce à une évaluation et à un soutien offerts à un stade précoce, une approche fondée sur l'accompagnement prévient des absences ultérieures, favorise la responsabilisation des employés à l'égard des absences et souligne l'importance qu'accorde l'employeur au bien-être des employés. Une approche centrée sur le soutien permet aux organisations d'optimiser l'engagement des employés, tout en reconnaissant les signes précurseurs de l'inefficacité du milieu de travail.

Les pages suivantes présentent plus en détail les stratégies de soutien proactif qui s'intègrent aux meilleures pratiques dans la gestion des absences et de l'invalidité.

# l'engagement de l'employé

# Les meilleures pratiques en gestion des absences et de l'invalidité

## Une approche intégrée

Le fait d'établir des objectifs plus précis en matière de gestion des absences permet de comprendre que plusieurs facteurs contribuant aux absences touchent des enjeux d'ordre plus général (par exemple, l'engagement des employés) et qu'une gestion réactive et séparée des absences et des réclamations ne permet pas de traiter efficacement et proactivement les causes des absences et des congés d'invalidité. En réalité, les plus importantes lacunes – et, donc, les principales occasions de réduire les dépenses – se situent habituellement dans la prévention des absences et la gestion des risques pour la santé, avant que ceux-ci entraînent des coûts élevés.

Voilà pourquoi une stratégie efficace en matière de gestion des absences se définit par sa capacité de déterminer et de gérer les causes de l'absence, tout au long de la séquence de santé et de productivité (voir le diagramme à la page 7). Afin d'atténuer les risques, il est fondamental de gérer de façon intégrée toute catégorie d'absence (occasionnelles, fréquentes ou répétitives) ou d'invalidité.

Il y a tout lieu de croire qu'il est possible de corriger des habitudes de vie nocives pour la santé si elles sont identifiées dans un stade précoce avant qu'elles entraînent des problèmes de santé graves ou chroniques et, en conséquence, une absence prolongée. Comme le montre le diagramme, une approche intégrée englobe la prévention, l'intervention précoce et le soutien au rétablissement et au retour au travail. Ces trois étapes comportent toutes un volet d'évaluation et de modification des habitudes de vie dans le but de réduire la durée de l'absence, que celle-ci soit attribuable à un problème de santé physique, mentale, sociale, à un problème lié au travail ou à un ensemble de problèmes.

### La mise en œuvre de stratégies préventives qui aideront les employés à demeurer au travail

Les programmes d'aide aux employés et les autres activités de promotion de la santé constituent des moyens efficaces de déterminer et de gérer les risques avant qu'ils entraînent des absences. Voici quelques exemples d'interventions préventives favorisant la santé physique, mentale, sociale et professionnelle :

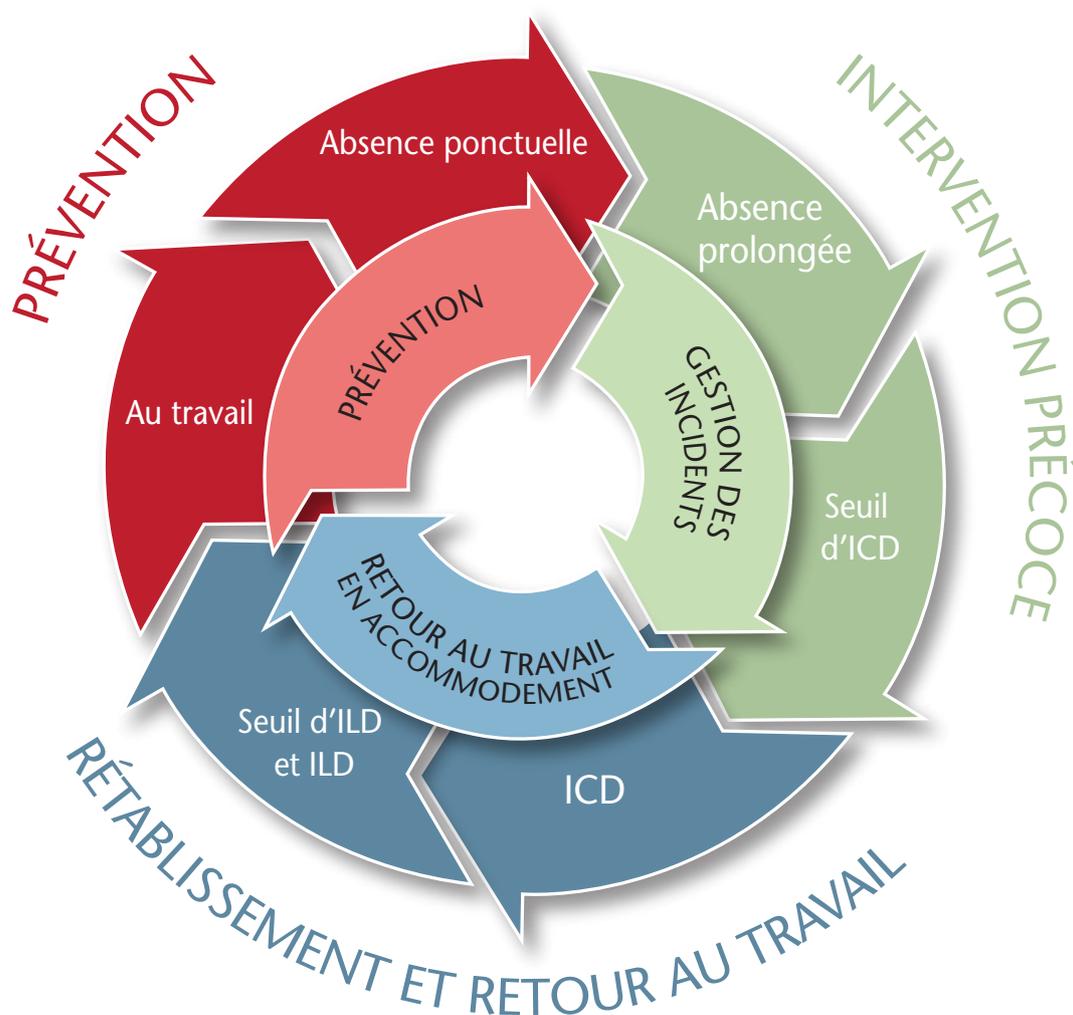
- Un mode alternatif de résolution des conflits, entre autres, la médiation
- Un programme de prévention des maladies (par exemple, l'encadrement de la santé)
- Un programme ergonomique
- Une formation en santé et sécurité au travail
- Une évaluation des risques pour la santé
- Une formation ou un encadrement en gestion
- Un examen médical pré-emploi
- Une évaluation structurée du rendement
- Des ateliers ou des séminaires sur des thèmes de mieux-être

## La prévention

Une stratégie efficace en gestion des absences se fonde sur une promotion de la santé et la reconnaissance que les principaux déterminants de la santé (physique, mentale, sociale ou professionnelle) sont intimement liés et reposent sur un mode de vie sain.

Grâce à des programmes préventifs conçus pour traiter les risques pour la santé ou les causes profondes des absences, qui pourraient autrement se transformer en une absence du travail, il est possible de corriger de façon proactive certaines habitudes de vie (par exemple, un régime alimentaire riche en gras, une activité physique insuffisante) ou de gérer le stress à l'origine de problèmes professionnels, familiaux ou sociaux (l'éducation des enfants, les problèmes associés aux soins d'un aîné).

En plus de réduire l'absentéisme au minimum, les organisations qui procurent à leurs employés un environnement de travail sain et sécuritaire atténuent le risque de réclamations pour lésions professionnelles et le risque d'une augmentation du coût des avantages sociaux, par exemple, en raison de l'usage de médicaments.



## L'intervention précoce

Chaque jour d'absence se traduit par des coûts directs, des pertes de productivité et de revenu, en plus d'alourdir les conditions de travail des gestionnaires et des collègues qui doivent assumer la charge de travail de l'employé absent. Les organisations peuvent réduire ces coûts directs et indirects en intervenant le plus tôt possible afin d'atténuer les facteurs contribuant à l'absence. Plus tôt l'employé obtiendra de l'encadrement et du soutien, plus tôt il retournera au travail. Cependant, concentrant leurs efforts avant tout sur une intervention efficace à l'étape du congé d'invalidité de courte durée (afin d'éviter qu'il se transforme en congé d'invalidité de longue durée), les employeurs ont également intérêt à trouver des moyens de réduire le risque de congé d'invalidité de courte durée.

Les **absences occasionnelles** passent souvent inaperçues et sont donc dispendieuses, car les conséquences financières ne sont pas reconnues et les problèmes de santé sous-jacents pourraient entraîner des absences ultérieures. Une fois de plus, même s'il est important de mettre en œuvre un programme de gestion des absences et d'appliquer de façon juste et constante les politiques en matière d'absence, pour que la stratégie de gestion des absences soit efficace, il est essentiel d'offrir dans un stade précoce un soutien aux employés.

En d'autres mots, si une organisation centre ses efforts sur le traitement des causes des absences, plutôt que sur l'obtention des documents médicaux, elle accumulera des dividendes importants. Certains problèmes d'assiduité peuvent se résoudre rapidement : par exemple, une employée dont les services de garde ne sont pas fiables pourrait s'absenter plusieurs jours avant de trouver une autre garderie. Dans le cas d'une maladie chronique complexe telle que la dépression, un soutien précoce pourra contribuer à renforcer chez l'employé la résilience qui lui permettra de demeurer au travail.

Les **absences répétitives ou cycliques** (par exemple, quatre absences en quatre mois) sont souvent difficiles à repérer si elles ne sont pas enregistrées. De plus, ces types d'absences sont susceptibles de cacher un problème qui pourrait entraîner une absence prolongée ou une invalidité de courte durée.

En effectuant un suivi de ces absences et en y répondant par une intervention structurée, les organisations ont une excellente occasion de réduire leurs coûts, tout en atténuant chez les employés les risques ultérieurs pour la santé. L'employé pourrait bénéficier de mesures d'adaptation ou d'une aide à la résolution du problème, ou la situation pourrait s'avérer le moment par excellence pour gérer un problème de rendement. Qu'il s'agisse d'un problème d'assiduité ou de santé, il est possible de déterminer le véritable motif des absences répétitives et d'apporter un soutien à l'employé, avant que son problème s'aggrave et devienne coûteux.

En ce qui concerne **l'invalidité attribuable à une maladie ou à une blessure personnelle, ou à une lésion professionnelle**, l'intervention précoce pourra revêtir diverses formes.

- Afin de réduire les pertes de temps ou les délais inutiles, il est essentiel de produire une demande de congé d'invalidité ou de signaler un incident le plus tôt possible. Les gestionnaires, qui sont souvent responsables de l'acheminement de ces demandes, doivent être au courant du processus et des coûts pouvant découler d'un manquement à produire rapidement cette demande.
- Une intervention immédiate auprès de l'employé malade ou blessé pourra accélérer son retour au travail, lui permettre de maintenir un lien avec le milieu de travail, réduire son isolement et le risque qu'il perde de vue ses objectifs et sa productivité.
- Souvent, il est possible de prévoir un retour au travail progressif ou en assignation temporaire et de commencer sa planification avant que la demande de congé d'invalidité soit acceptée; cette planification précoce permettra d'effectuer une première intervention avant la réception des formulaires médicaux.
- Une autre tactique importante, qui réduira considérablement les coûts et les délais, consiste dans l'identification proactive des mesures d'adaptation pouvant être offertes aux employés.

## Le rétablissement et le retour au travail

Le remplacement du revenu n'est qu'un des éléments du soutien pouvant être offert aux employés malades ou blessés. Les économies les plus importantes sont réalisées lorsqu'un employé touché par une maladie ou une blessure obtient toute l'aide dont il a besoin pour reprendre le travail le plus rapidement possible. En plus de réduire la durée du congé d'invalidité, ce soutien aura un effet positif durable sur sa santé et sa perception à l'égard de l'employeur, deux facteurs qui influent sur la rétention des employés compétents.

Les programmes favorisant un retour au travail rapide, sécuritaire et *durable* sont essentiels à la réduction des pertes de temps et du coût des réclamations. En plus d'être économiques, les programmes offrant aux employés malades ou blessés des mesures d'adaptation, telles qu'une assignation temporaire ou un horaire adapté possèdent un avantage thérapeutique reconnu. Lorsque cela s'avère médicalement possible, les spécialistes recommandent une convalescence en milieu de travail, car elle redonne à l'employé un but précis et lui permet de maintenir un lien avec le milieu de travail ainsi que sa productivité, tout en réduisant le risque de rechute.

Alors que l'assignation temporaire est un outil fréquemment utilisé pour gérer les répercussions d'une lésion professionnelle, elle est appliquée beaucoup moins souvent dans un dossier d'invalidité de courte durée. Cette situation s'explique par le fait que les modèles traditionnels en gestion de l'invalidité sont avant tout centrés sur le processus administratif et la validation de la demande (c'est-à-dire l'obtention des documents médicaux à l'appui de la demande de congé d'invalidité).

Par contre, les approches avant-gardistes font une distinction entre une invalidité et une déficience. Si la capacité résiduelle de l'employé le permet, il est incité à réintégrer progressivement son poste habituel ou à travailler en assignation temporaire.

Dans le cas d'un programme centré sur la capacité résiduelle :

- la planification du retour au travail est coordonnée par un professionnel en gestion de l'invalidité qui, de concert avec l'employé, le médecin traitant et le gestionnaire ou un autre représentant de l'employeur, établira un plan adapté aux besoins de l'employé
- les renseignements médicaux et l'information concernant les tâches et l'environnement de travail sont passés en revue afin d'évaluer les tâches que l'employé pourrait accomplir, en tenant compte de sa capacité résiduelle et des mesures d'adaptation pouvant être offertes
- les problèmes non médicaux (c.-à.-d. les facteurs personnels, sociaux et tout problème lié au travail) sont pris en compte, car ils peuvent constituer des obstacles à un retour au travail durable
- la planification du retour au travail et l'intervention de soutien doivent débiter le plus tôt possible afin de réduire la durée du congé d'invalidité et d'éviter que l'employé se sente isolé ou, à tort, « invalide »

Pour être efficace, le plan de retour au travail doit non seulement répondre aux critères précédents, mais aussi être :

- progressif – l'employé augmentera graduellement ses tâches et les heures travaillées afin d'améliorer sa résilience
- temporaire et défini par un échéancier précis
- surveillé et réévalué au besoin, afin d'assurer un rétablissement progressif et un retour au travail complet et durable
- clairement transmis à l'employé et au gestionnaire

### Le soutien en santé mentale

Les problèmes de santé mentale sont l'une des principales causes des congés d'invalidité pour maladie ou blessure personnelle et même, parfois, pour lésion professionnelle – une réalité qui passe souvent inaperçue. Les problèmes de santé mentale présentent un défi de taille pour les programmes fondés sur une approche traditionnelle, car ceux-ci misent sur l'obtention de preuves médicales plutôt que sur l'évaluation et l'intervention précoces qui permettraient de traiter les causes profondes de l'absence. En l'absence de soins et d'une évaluation spécialisés, le rétablissement et le retour au travail peuvent être retardés de façon importante, même dans les dossiers où les problèmes de santé mentale ne jouent qu'un rôle secondaire. Ces délais sont surtout causés par le manque de clarté des renseignements fournis et la difficulté à accéder à un traitement adéquat (pharmacothérapie ou thérapie cognitivo-comportementale). Par conséquent, les organisations ont intérêt à examiner de quelle façon leurs programmes évaluent et traitent les problèmes de santé mentale et à analyser les demandes de congé d'invalidité afin d'avoir une idée de la fréquence de problèmes mentaux chez leurs employés et d'évaluer la nécessité d'un soutien complémentaire.

## Les meilleures pratiques en gestion des absences et de l'invalidité

# La transparence des politiques, des procédures, des rôles et des responsabilités

L'efficacité de la gestion de l'invalidité et des absences s'appuie avant tout sur une saine politique dans ce domaine. Les politiques internes doivent assurer que toute absence est traitée de façon juste et constante et, ce, conformément à la loi. De plus, afin de favoriser une participation active au processus, ces politiques doivent reposer sur des procédures transparentes.

Le respect des politiques et des procédures est le résultat direct de la transparence. Lorsque les politiques et procédures sont claires, il devient plus facile de les appliquer et de les faire respecter. L'irrégularité aux plans de la compréhension et de l'application est l'une des principales raisons expliquant l'échec de très bons programmes de gestion des absences ou de l'invalidité. Une bonne stratégie de gestion des absences communique clairement les protocoles et le rôle de chacun, non seulement à des fins d'efficacité, mais aussi pour démontrer à tous les intervenants à la fois sa transparence et leur responsabilité dans ce processus.

En particulier, les politiques et les procédures en matière d'absence doivent protéger le secret médical. La perception des employés à l'égard de la protection des renseignements personnels est particulièrement importante lorsque plusieurs personnes interviennent dans un dossier. L'application de normes rigoureuses dans ce domaine permet de protéger la responsabilité des personnes morales et de réduire le risque d'une poursuite.

### Une administration intégrée du programme

En ce qui concerne l'administration et les procédures, tous les intervenants tireront profit d'une gestion intégrée des absences. L'efficacité au plan de l'administration se traduira par une efficacité financière; pour cette raison et dans la mesure du possible, la synergie du programme devrait être analysée et exploitée. Dans un programme faisant l'objet d'une impartition, l'utilisation de plusieurs fournisseurs pourrait augmenter et non réduire le fardeau administratif des gestionnaires du programme. Les comités de gouvernance devraient comprendre des représentants des fournisseurs afin de favoriser la concordance des objectifs plus vastes et la rationalisation des efforts. Grâce à une administration intégrée et à une structure de gouvernance, l'organisation sera mieux en mesure d'analyser les tendances générales en matière d'absences et d'améliorer les stratégies qui géreront ces risques de façon proactive. En renforçant la coordination et la continuité du programme (par exemple, en ce qui concerne le passage de l'invalidité de courte durée à l'invalidité de longue durée), il devient possible de réduire les erreurs administratives, en plus d'améliorer l'expérience de l'employé.

## Une gouvernance et une évaluation efficace du programme

Dans bon nombre d'organisations, la responsabilité du programme de gestion des absences est partagée par plusieurs services. Comme la présence de plusieurs responsables peut entraîner de la confusion, un dédoublement des efforts, un chevauchement et une responsabilité compartimentée, une stratégie centrée sur les meilleures pratiques en gestion des absences devra prévoir la supervision du programme. La gouvernance du programme permet d'optimiser les opportunités, la responsabilisation des intervenants et l'évaluation des résultats, car, une fois de plus, la stratégie de gestion des absences devra correspondre aux objectifs de l'organisation.

L'efficacité de la structure de gouvernance est renforcée lorsque des intervenants de divers paliers sont impliqués, ce qui permettra aux décideurs de connaître l'expérience des intervenants de première ligne et d'obtenir d'autres renseignements utiles. Bien que les membres de l'équipe de gouvernance puissent varier d'une organisation à l'autre, selon la taille de l'entreprise et le type d'avantages sociaux, cette équipe pourrait regrouper des dirigeants, des représentants syndicaux ou des représentants des employés, des gestionnaires de première ligne, les représentants des ressources humaines, du service de santé et de sécurité, des finances, et ainsi de suite. Un modèle de gouvernance contribue à accélérer la prise de décision et à améliorer le programme grâce à :

- une mise en œuvre intégrée et l'élaboration d'un plan de communication
- un perfectionnement continu des stratégies
- une vérification et une évaluation du programme
- une analyse des tendances

# Les meilleures pratiques en gestion des absences et de l'invalidité

## Une participation active des gestionnaires

Ainsi que mentionné précédemment, un programme efficace de gestion des absences assure que tous les intervenants comprennent clairement les politiques et les procédures en matière d'absence, leurs responsabilités et l'importance de leur rôle dans le processus. Des communications périodiques au sujet des activités, objectifs, politiques et procédures du programme permettront d'éviter les irrégularités.

Les superviseurs, les gestionnaires et les autres responsables jouent un rôle essentiel dans la gestion des absences, car, en tant qu'intervenants de première ligne, ce sont eux qui doivent appliquer les politiques et les protocoles dans ce domaine. Comme le supérieur immédiat est probablement le premier à savoir que l'employé sera absent, il lui revient habituellement d'identifier les problèmes, d'effectuer le suivi des difficultés d'assiduité et de prendre les mesures appropriées pour corriger la situation. Comme ces processus sont souvent une source de malentendus, ils pourraient être perçus comme étant injustes et incohérents et avoir des répercussions profondes sur le moral des employés et le respect des procédures, ce qui pourrait rendre plus difficile le retour au travail.

Les gestionnaires jouent également un rôle crucial dans la gestion de l'invalidité et du retour au travail, car ils doivent :

- transmettre sans tarder l'information à la personne appropriée
- contribuer à l'établissement d'un plan de retour au travail et en assumer la surveillance
- déterminer les accommodements pouvant être offerts
- gérer le remplacement de l'employé absent et les attentes de l'équipe, tout en assurant la protection des renseignements personnels de l'employé blessé ou malade
- préparer l'employé et l'équipe au retour au travail du premier

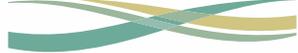
S'ils possèdent les connaissances et les outils leur permettant de le faire, les gestionnaires seront en mesure de gérer les absences avec efficacité. Cependant, un sondage récent effectué par Shepell · fgi auprès des 100 principales organisations canadiennes révèle que les gestionnaires ne possèdent pas toujours l'information et les ressources nécessaires à la gestion des absences. Par conséquent, afin d'assurer la réussite de la stratégie de gestion des absences, les organisations doivent fournir aux gestionnaires le soutien dont ils ont besoin, entre autres :

- S'assurer que les superviseurs reçoivent au moment opportun des renseignements adéquats au sujet des absences et des congés d'invalidité des employés du groupe de travail
- Offrir aux gestionnaires une formation complète sur les politiques, procédures et pratiques internes en matière d'absence
- Offrir aux superviseurs un encadrement afin de renforcer les comportements et les compétences qui leur permettront de gérer avec doigté, et de façon juste et constante, les absences des employés, surtout dans les situations complexes
- Remettre aux gestionnaires des documents de référence et de formation traitant des problèmes associés aux absences, aux congés d'invalidité et aux signes précurseurs des problèmes de santé et de productivité

# La clé de la réussite : des gestionnaires bien renseignés

Si les superviseurs et les gestionnaires possèdent les compétences requises et reçoivent l'information et les outils nécessaires à une gestion uniforme des problèmes de présence au travail :

- la planification du travail et en personnel sera plus efficace
- les coûts directs et indirects de l'absentéisme seront moindres
- le moral des employés s'en trouvera amélioré
- les employés obtiendront au bon moment l'aide dont ils ont besoin
- les employés reconnaîtront qu'ils sont traités de façon juste et égale
- l'absentéisme volontaire sera réduit
- le processus de retour au travail sera plus efficace pour toutes les parties en cause

Shepell·fqi<sup>MC</sup>  
  
*travail. santé. vie.*



# À propos de cet article

Les meilleures pratiques présentées dans ce document se fondent sur plus de 20 ans d'expérience à aider nos clients à réaliser leurs objectifs stratégiques en gestion des absences. L'article est le fruit d'une collaboration entre nos clients de longue date, le Groupe recherche Shepell•fgi et divers spécialistes en gestion des absences et de l'invalidité.

# À propos de Shepell•fgi

Shepell•fgi a pris l'engagement de renforcer la santé et la productivité au travail. Elle fournit à environ 7 000 organisations au Canada et dans le monde des solutions fondées sur la recherche et correspondant aux meilleures pratiques. Depuis 1989, afin d'aider les organisations à réaliser leurs objectifs d'affaires, Shepell•fgi conçoit des solutions stratégiques en gestion des absences dont elle assure également la prestation. Notre approche intégrée a permis aux organisations de réduire l'absentéisme au minimum et de maximiser le taux de retour au travail. Pour découvrir comment Shepell•fgi peut appuyer vos initiatives stratégiques en gestion des absences et de l'invalidité,

communiquez avec nous au 1 866 875-8172

ou par courriel à l'adresse [healthsolutions@shepellfgi.com](mailto:healthsolutions@shepellfgi.com).

*Nous renforçons la santé des gens  
et des organisations*

*Nous renforçons la santé des gens  
et des organisations*

Shepell·fqi<sup>MC</sup>  
  
*travail. santé. vie.*