



# GÉRER LES PRÉSENCES : C'EST POSSIBLE !



L'absentéisme et le présentéisme constituent des enjeux importants quant à la productivité et au rendement des employés. Toutes les organisations ont donc intérêt à y faire face. Mais par où commencer? Lors de la dernière conférence régionale de l'Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux (ICRA) au Québec, la D<sup>re</sup> Danielle Laurier, directrice - Santé et sécurité à Hydro-Québec, a exposé la stratégie de la société d'État pour diminuer les absences de courte et de longue durée liées aux maladies personnelles. Simeon Goldstein s'est entretenu avec elle.

**Avantages : Votre présentation lors de la conférence de l'ICRA s'intitulait « La présence au travail d'hier à demain » alors qu'on aborde la gestion des absences. En quoi voit-on un virage sur le plan des attitudes à cet égard?**

**Danielle Laurier :** C'est beaucoup plus positif d'avoir un message axé sur la présence au travail, mais il y a certes un continuum entre la présence et l'absence. Le premier volet est



## Gérer les présences : c'est possible!

tout le dossier des pratiques en ressources humaines pour s'assurer que les gestionnaires et les employés aient le goût de s'investir dans leur milieu de travail. Or, il est évident que certaines personnes devront s'absenter pour toutes sortes de raisons de maladie. Pour ces employés-là, il faut voir tout ce qu'on peut mettre en place afin que le retour au travail soit réussi et durable. Autrement dit, on veut s'assurer que la personne ne reparte pas après trois jours. C'est là qu'on a vu le virage, d'une gestion de papier et de diagnostic vers une gestion de l'aptitude et d'accompagnement. C'est le fruit d'une collaboration exceptionnelle avec toutes les parties prenantes.

### **Une grande organisation comme Hydro-Québec a des unités opérationnelles qui imposent de très différentes exigences aux employés. Comment réconcilier la stratégie d'entreprise et la réalité sur le terrain?**

La stratégie d'entreprise permet d'assurer l'application des meilleures pratiques dans de multiples domaines et une certaine cohérence dans les actions. Mais une seule stratégie ne peut suffire pour faire revenir les personnes ou faire en sorte que les employés s'absentent moins. Certains éléments font partie d'une stratégie globale. Par exemple, on ne devrait pas trouver que c'est « normal » de s'absenter un certain nombre de jours par an; ce n'est pas un quota à atteindre! Nous estimons aussi que certaines tactiques relèvent du gestionnaire dans l'exercice de son rôle. Sur le terrain, il est important de bien connaître les particularités du travail de l'employé. Monte-t-il à l'éperon ou travaille-t-il dans un bureau? A-t-il des décisions à prendre qui nécessitent la concentration? Il faut faire le lien entre les symptômes de la maladie et la nature des activités au travail. Le retour au travail sur le terrain ne peut pas se faire de la même façon pour tout le monde. Pour certaines personnes, une simple place de stationnement à proximité leur permettra de venir travailler, par exemple. C'est du cas par cas.

### **Pour l'examen des unités, vous avez établi cinq taux significatifs, par exemple la durée des absences ou le taux d'absence pour des raisons psychologiques ou musculo-squelettiques. En quoi cela vous est-il utile?**

Nous voulions savoir quelles unités subissaient le plus d'absences pour ainsi connaître les endroits où cibler nos efforts. Si on voit que dans une unité quelconque, l'absence moyenne pour certaines maladies s'élève à 50 jours, alors que dans une unité similaire cela n'en prend que 30, cela peut être un indicateur de problèmes plus importants au sein de l'équipe. On peut donc examiner les efforts de prévention nécessaires, dont pourrait bénéficier l'ensemble des travailleurs. Il faut tracer les absences en fonction de son domaine d'activité et des organisations comparables, dans notre cas celles de la fonction

publique et parapublique. L'autre élément important est la démographie : les hommes ne se comportent pas comme les femmes en matière d'absences. On voit également des différences entre le personnel syndiqué et non syndiqué, ainsi qu'entre employés permanents et temporaires. Il se peut que le taux d'absences soit tout à fait comparable à d'autres organismes de son domaine. Or, en ciblant certaines unités, on peut essayer de comprendre pourquoi il y a une problématique.

### **Vous vous êtes également fixé un objectif d'une réduction de deux jours d'absence par employé sur trois ans. Comment y êtes-vous arrivés?**

J'avoue qu'au début, je n'étais pas la personne la plus tentée par des objectifs. Mais en bon médecin, j'ai bien saisi l'importance de poser un diagnostic et de créer un plan de traitement en conséquence. Les chiffres nous donnent une destination, mais il est clair que ce n'est pas n'importe quel chiffre. Nous avons fait appel à des actuaires de Normandin Beaudry et avons examiné nos données d'absence des cinq dernières années. C'est ce travail qui nous a amenés vers l'objectif d'une réduction de deux jours d'absence par employé sur trois ans. Il s'agit de diminuer les absences sur lesquelles nous pouvons agir, par exemple les absences non conformes ou des situations où l'employé est apte au travail mais a des limitations et n'est pas accommodé. Oui, c'est ambitieux, mais c'est faisable si nous sommes tous dans le même bateau et que chacun fait son petit bout de chemin pour y arriver. Il convient néanmoins de souligner que c'est un objectif d'entreprise à haut niveau; il ne s'agit pas de dire aux employés que chacun doit y contribuer deux jours. Ce sont beaucoup de personnes qui font beaucoup de petites choses au quotidien.

### **Comment procédez-vous dans cette stratégie?**

Nous avons commencé par séparer les absences de trois jours et moins. Sur ce point, nous avons travaillé avec les gestionnaires et leur avons donné un outil pour mesurer les absences. Cela permet de voir qui s'absente et fournit des statistiques afin d'amorcer des conversations avec les employés. On tente de savoir pourquoi ceux-ci s'absentent afin d'établir un plan d'action approprié ou de référer ailleurs, au besoin. Et nous avons pu constater beaucoup de raisons derrière ces absences. Par exemple, un contexte familial problématique peut amener certaines personnes à prendre des absences ponctuelles; dans ce cas, nous pourrions les diriger vers le programme d'aide aux employés. D'autres souffrent de maladies chroniques dont ils ne veulent pas discuter avec leur gestionnaire; la direction - Santé et sécurité pourrait intervenir à ce moment-là pour valider la problématique ou donner des conseils afin de lui permettre de donner sa prestation de travail. Il y a aussi des personnes peu engagées qui aiment moins leur travail ou qui ont vu celui-ci radicalement changer depuis les dernières années. C'est néanmoins important de l'entendre parce que nous pouvons ensuite voir ce que nous sommes capables de faire pour leur redonner le goût de venir travailler. Cela pourrait aussi donner l'occasion d'une réorientation de carrière.





## Gérer les présences : c'est possible!

### Et les absences de longue durée?

C'est le rôle de mon département et la dimension où nous avons fait le plus grand virage. Nous nous sommes beaucoup inspirés du travail de Marie-José Durand à l'Université de Sherbrooke. Cela se traduit dans les faits par des choses aussi simples qu'un « appel de courtoisie » précoce soit dès les premiers jours suivants le début de l'absence. Auparavant, nous attendions d'avoir tout le dossier en main avant de communiquer avec l'employé. Aujourd'hui, ce premier appel sert à se présenter et demander en quoi l'équipe peut être utile. Il n'est aucunement question de mettre de la pression sur l'employé mais de le rassurer et de lui expliquer les prochaines étapes. Nous nous sommes rendu compte que ce n'est pas tout le monde qui est capable de faire ce genre d'appels. Nous avons donc dû apprendre comment en faire. On maintient également ce lien important entre entreprise et employé. Plus longtemps la personne est éloignée de l'entreprise, plus difficile s'avère le retour. Rapidement par la suite, on effectue un deuxième appel pour capter les leviers du retour au travail.

### Pourquoi, selon vous, est-ce une pratique innovatrice?

C'est de penser le plus tôt possible aux obstacles éventuels au retour au travail. Nous ne visons pas nécessairement à ce que la personne réintègre son poste la semaine suivante, mais à connaître des enjeux liés au milieu de travail perçus dont nous devons tenir compte. Un employé peut percevoir qu'une situation au travail limite son retour. Le gestionnaire peut, lui aussi, voir des obstacles éventuels à la réinsertion, comme lors de conflits entre collègues. À ce moment, nous pouvons faire les validations requises et enclencher les actions pertinentes pendant l'absence plutôt que d'attendre le retour. Soulignons aussi que la stratégie se concentre beaucoup sur la capacité de l'employé – de quoi est-il capable? – alors qu'avant, l'accent était sur l'incapacité.

### Quelle a été la réaction des travailleurs?

Il faut savoir que la plupart des employés ne s'absentent pas et que la plupart de ceux qui s'absentent ont des raisons validées et reviennent rapidement et pour de bon. Cibler les quelques cas sur lesquels on doit agir apparaît donc une bonne stratégie. Nous avons tenu à rencontrer les syndicats pour leur expliquer ce qu'on faisait et pourquoi. Ce sont de bons collaborateurs qui ont aussi intérêt à ce que les employés soient en santé. Nous avons mis en place un guichet unique

## CHACUN APPREND À SA FAÇON, ALORS POURQUOI NE PAS OFFRIR PLUS DE CHOIX?

Une approche à points de contact multiples permet aux participants de choisir de quelle façon ils veulent aborder l'épargne-retraite collective. Par des méthodes d'éducation traditionnelles ou des technologies novatrices comme la réalité augmentée, nous nous assurons que le plaisir est de la partie.

- Plus de choix
- Une expérience participant rehaussée
- Un engagement assuré

### TOUS EN SYMBIOSE



**Desjardins**  
Assurances

VIE • SANTÉ • RETRAITE

Coopérer pour créer l'avenir

Pour en savoir plus, regardez la démo et découvrez l'expérience en réalité augmentée à [votreparcoursavotrefacon.com](http://votreparcoursavotrefacon.com).

Fière partenaire de



FONDATION<sup>MC</sup>  
DES MALADIES  
DU CŒUR  
ET DE L'AVC

Desjardins Assurances désigne Desjardins  
Sécurité financière, compagnie d'assurance vie.



**«C'est assez simple la présence au travail. Intéressez-vous aux gens que vous gérez et démontrez-leur!»**

avec chacune des instances syndicales, afin de faciliter de bonnes discussions. Cela a créé un dialogue qui n'existait pas auparavant. Si nous mettons toutes nos histoires ensemble, on voit mieux ce qui est à faire. Avec le temps, certains employés confient de plus en plus à notre équipe de santé qu'ils ont été surpris de nos interventions mais qu'ils apprécient le changement d'approche.

### **Y a-t-il des éléments particuliers de la stratégie que vous peaufinez actuellement?**

Nous travaillons sur plusieurs éléments à la fois, mais le plus intéressant s'avère peut-être notre volonté d'être plus près du médecin traitant, ce qui est en soi innovateur. Nous expliquons aux employés que nous communiquerons avec leur médecin pour discuter de la situation, et ce, afin de travailler ensemble sur le retour au travail. À cet égard, nous avons la chance d'avoir des médecins au sein de notre équipe; la communication se faisant peut-être plus facilement de médecin à médecin. Nous avons reçu beaucoup de certificats médicaux qui compliquaient notre tâche. Par exemple, on disait : « Employé X ne peut pas travailler avec collègue Y ». Ceci relève plus de l'administratif. Si un médecin écrit quelque chose qui n'a pas de fondement médical, n'importe quelle entreprise se dit que « quelque chose n'est pas correct ». Nous prenons des actions internes, mais nous sommes aussi en train de travailler, en collaboration avec la Fédération des médecins omnipraticiens du Québec, à un atelier auquel auront accès les médecins de famille. Nous visons ainsi à améliorer les pratiques médicales en matière de gestion des invalidités.

### **Parlons de communication aux employés. On affirme souvent que le rôle du gestionnaire est primordial dans la santé des travailleurs et le retour au travail. Qu'en dites-vous?**

Il est clairement important d'accompagner les gestionnaires, car gérer des situations d'employés absents n'est pas toujours

facile. Et ce, particulièrement quand, au-delà de la maladie, il y a des personnalités et des problématiques complexes. On ne sait pas toujours comment faire et quoi dire. Certains gestionnaires ont plus de difficulté avec certains employés. D'autres peuvent avoir du mal à communiquer avec l'employé absent parce qu'il se fait l'idée que ce dernier se sentira harcelé. Or, gérer c'est le côté humain aussi. Il faut être clair dans les objectifs, les attentes, la reconnaissance du travail, les communications. Faire de la gestion de performance, mentionner les forces de l'employé et lui expliquer ce en quoi il doit s'améliorer, c'est également contribuer à la santé mentale au travail.

### **Et le rôle de l'employé en matière de santé au travail?**

Tout le monde connaît des employés qui restent dans l'entreprise alors qu'ils occupent des postes qui ne les rendent pas heureux ou qui ne correspondent pas à ce qu'ils aiment faire. Mais la vie ne se limite pas à gagner un salaire. Ici, nous parlons de « coresponsabilité ». Oui, du côté de l'entreprise, il est intéressant de favoriser le cheminement de carrière des travailleurs. Mais chaque employé est aussi responsable de son bien-être au travail.

### **Quelles leçons tirez-vous de ces efforts en gestion des présences?**

Ce qui me fascine c'est l'importance de s'occuper des petits problèmes non réglés au bureau, dans les équipes. On vise souvent de grosses affaires, mais c'est souvent dans les petites choses qu'on peut trouver les meilleurs résultats. De plus, on utilise souvent des excuses pour ne pas agir – ce n'est pas permis par la convention collective, cela ne fonctionnerait pas ici... Mais dans la simplicité, on peut faire quelque chose. Ça peut commencer en disant qu'on y croit et qu'on se donne un but ensemble. Pour y arriver, il faut rechercher ses propres indices, afin de savoir à quoi on a affaire. C'est cela le grand virage – il faut regarder toutes les parties prenantes qui ont toutes un rôle à jouer. Celui du gestionnaire serait sans doute le plus important, car après tout, c'est son employé. Somme toute, c'est assez simple la présence au travail : intéressez-vous aux gens que vous gérez et démontrez-leur. On progresse vers l'avenir, mais c'est en quelque sorte un retour aux sources : il faut prendre le temps de parler aux gens. ▣