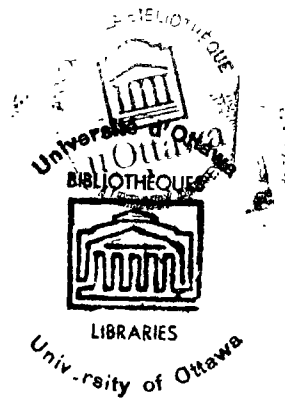


ABSENTEISME

par François Chevrier

Thèse présentée à l'Ecole des
Sciences Politiques de l'Uni-
versité d'Ottawa pour l'obten-
tion de la licence (M. A.).



Ottawa, Canada, 1945

UMI Number: EC55158

INFORMATION TO USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleed-through, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI Microform EC55158
Copyright 2011 by ProQuest LLC
All rights reserved. This microform edition is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.

ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

RECONNAISSANCE

Cette thèse a été préparée sous la direction du Directeur de
l'école des Sciences Politiques, le R. P. D. Bergeron, O.M.I.

Nous le remercions de sa bienveillante coopération.

TABLE DES MATIERES

Chapitre	page
INTRODUCTION	V
<i>Première Partie : Le Problème</i>	
1.- NOTIONS GENERALES	1
1. Situation du problème	1
2. Définitions	3
3. Divisions	12
4. Importance du problème	14
5. Principes en jeu	18
6. Détermination de l'existence d'un problème d'absentéisme	22
7. A qui revient-il de le résoudre?	25
II.- ATTAQUE DU PROBLEME	27
1. Les Causes, leur classification	27
2. Conditions habituellement requises pour l'établisse- ment d'un controle d'absentéisme	33
3. Système de controle de l'absentéisme	36
<i>Deuxième Partie : La Solution</i>	
III.- MALADIES ET ACCIDENTS	53
1. Maladies non-industrielles	53
2. Accidents non-industriels	62
3. Accidents industriels	62
IV.- FATIGUE INDUSTRIELLE	69
1. Nature-Signes Indicateurs	69
2. Causes	71
3. Remèdes	75
V.- RAISONS PERSONNELLES	81
1. Définitions	81
2. Absences pour raisons légitimes	82
3. Absences pour raisons illégitimes	86
CONCLUSION	94
BIBLIOGRAPHIE	97

LISTE DES FORMULES

Formule	page
I.- Rapport d'absence	49
II.- Dossier d'absence	50
III.- Sommaire d'absentéisme	51
IV.- Liste des employés absents (avec causes).	52

INTRODUCTION

Le terme absentéisme est devenu depuis le commencement de la guerre un mot familier dans le monde industriel.

Avant la guerre, l'absence était provoquée, en grande partie, par la maladie ou un accident, deux causes que, pour toute fin pratique, on croyait impossible de prévenir.

Quand, à la suite de la déclaration de guerre, d'autres facteurs entrèrent en jeu et doublèrent approximativement le nombre des absences, l'absentéisme devint un problème.

Et ce problème, il fallait le résoudre, car, d'une part la main d'oeuvre était devenue rare, et, d'autre part, l'industrie devait faire face à une demande de ses produits presque impossible à satisfaire.

Comment résoudre ce problème?

Evidemment, il fallait trouver une métho^de de persuader les employés de l'importance de leur assiduité au travail, même au prix de grands sacrifices. On fit donc sonner la note patriotique. On créa le "front du travail". Cette méthode fut appliquée avec une certaine mesure de succès.

Cependant, pour résoudre complètement le problème, il fallait plus. C'est pourquoi certaines entreprises s'intéressèrent à la santé de leurs employés, cherchèrent à prévenir la maladie et les accidents, et à rendre les conditions de travail les plus agréables ou les moins désagréables possible, selon le cas. Certaines autres entreprises, persuadées que les employés dirigés par des contremaîtres compétents et humains seraient plus assidus et plus appliqués à leur travail, lancèrent

des programmes de formation des contremaîtres. D'autres, enfin, pour intéresser les employés à leur travail en leur fournissant l'occasion de participer, d'une certaine façon, à l'administration de l'entreprise, créèrent des comités ouvriers-patronaux.

Ces différentes méthodes, il va sans dire, eurent plus de succès, et la raison en est toute simple: en les employant, les entreprises prouvaient à leurs employés qu'elles étaient, elles aussi, prêtes à faire leur part pour réduire l'absentéisme.

Dans le présent travail, après avoir étudié les aspects généraux du problème et décrit une méthode d'en découvrir les causes, nous repasserons ces différentes méthodes de la résoudre.

Convaincu que ce travail de débutant ne fait pas complètement justice au problème de l'absentéisme, nous espérons, du moins, qu'il donnera le goût à des plus compétents que nous de préparer le "manuel d'absentéisme" qui serait, encore aujourd'hui, si utile à l'industrie.

Première Partie : Le Problème

CHAPITRE 1

NOTIONS GENERALES

1. Situation du Problème

Le conflit, dans lequel notre pays s'est vu entraîné il y a déjà plus de cinq ans, a provoqué chez nous toute une série de problèmes, les uns créés de toute pièce par l'état de guerre, les autres existant déjà durant la période de paix mais rendus plus aigus à la suite de ces circonstances anormales. Le problème qui nous intéresse plus particulièrement, l'absentéisme, est de cette dernière catégorie.

On se sert de ce terme pour indiquer toutes sortes de situations; par exemple, l'armée l'utilise pour décrire le cas des soldats qui prolongent leur congé au delà de la période autorisée. L'absentéisme signifie, dans notre étude, un mode d'absence qui cause une diminution de production dans une industrie et, pour cette raison, nous l'appelons absentéisme industriel.

Pour bien comprendre ce problème, et pour le situer dans son cadre propre, il serait peut-être utile de revoir certaines notions générales de l'industrie. D'abord, qu'est-ce que l'industrie? C'est l'ensemble des travaux productifs de l'homme appliqués à la matière. L'industrie se divise en trois branches: l'industrie agricole et extractive, l'indus^{trie}-manufacturière et l'industrie commerciale. Dans la première, on extrait le produit naturel; dans la deuxième, on le transforme;

dans la troisième, on distribue le produit naturel ou transformé.¹

En considérant ces données de plus près, nous remarquons immédiatement que dans les trois branches de l'industrie, l'élément humain est toujours présent. La définition l'indique; l'industrie est une activité de l'homme. Dans les deux premières branches, l'homme exerce son activité directement sur la matière, soit qu'il la récolte, soit qu'il l'extrait ou qu'il la transforme. Dans les trois branches, puisque nous sommes au siècle de la machine, cette activité de l'homme s'exerce à un degré variable à l'aide de la machinerie. Un chef d'industrie a donc, aujourd'hui, en élaborant un programme industriel, à tenir compte de trois facteurs que nous appelons les trois M: la matière première, la machinerie, la main d'oeuvre. Son travail consiste à maintenir ces trois éléments en équilibre, à s'efforcer de prévenir les obstacles qui peuvent surgir, à les résoudre ou, à les contre-balancer par d'autres mesures qui permettront au taux d'activité laborieuse de se maintenir au niveau nécessaire.

Les trois facteurs énumérés plus haut peuvent, chacun à sa manière, provoquer des problèmes plus ou moins sérieux. Citons-en quelques uns: le manque d'uniformité dans la qualité de la matière première; l'usure, la brisure de certaines pièces ou les réparages de

1. Note: Cette définition et cette division sont familières aux élèves de l'Ecole des Sciences Politiques. Elles nous sont données par le R. P. D. Bergeron, O.M.I., dans son cours de Législation Ouvrière.

la machinerie; ceux que produisent l'action collective de la main d'oeuvre comme les grèves et les walk-outs; ou enfin son action individuelle, comme le ralentissement volontaire, le roulement de la main d'oeuvres et l'absentéisme.

2. Définitions

Comme les difficultés apportées à l'industrie par les deux premiers M. sont plutôt d'ordre technique, nous ne nous y arrêtons pas plus longtemps et nous passerons immédiatement au troisième M., le facteur humain.

Nous avons subdivisé les difficultés causées par la main d'oeuvre en deux parties: difficultés résultant premièrement d'action collective et deuxièmement d'action individuelle.

Par action collective, nous entendons l'action concertée d'un groupe d'ouvriers. Celle-ci peut donner lieu parfois à des conséquences fâcheuses, comme par exemple, la cessation forcée des opérations d'une entreprise à la suite d'une grève. Nous nous contenterons cependant de cette courte mention, car, d'une façon générale, nous pouvons affirmer que le chef d'entreprise peut éviter ces inconvénients en supprimant la cause du conflit soit en reconnaissant à ses ouvriers le droit de s'associer, soit en acceptant de négocier avec leurs représentants ou en les faisant participer, d'une certaine façon, à l'administration au moyen de comités ouvriers-patronaux, etc.

Lorsqu'il s'agit de difficultés provoquées par action individuelle, l'industriel est moins bien préparé. Durant l'époque d'insécurité d'avant-guerre, des conditions telles que le ralentissement

individuel (slackerism), le roulement de la main d'oeuvre, l'absentéisme avaient très peu de chance de provoquer des malaises plus que passagers. Mais aujourd'hui, à cause de l'effort productif considérable demandé à l'industrie, à cause surtout de la pénurie de la main d'oeuvre, toute condition tendant à réduire le plein rendement exige une attention toute particulière de la part du chef d'entreprise. Définissons-les-

La première, le ralentissement individuel, pourrait se définir l'acte de celui qui, par négligence ou intentionnellement, diminue le taux de production. Comme on le voit, cette condition transpose sur le plan individuel un acte collectif que nous connaissons bien, le ralentissement concentré (slow-down). Ces deux actes, en effet, ont pour résultat de diminuer le rendement d'une industrie, mais là s'arrête la ressemblance, ¹ le premier étant l'acte volontaire d'un ouvrier isolé tandis que le second est la diminution volontaire du travail de plusieurs ouvriers dans le but d'obtenir du chef d'entreprise le redressement d'un grief.-

Nous avons cru nécessaire de donner ces quelques détails sur le ralentissement individuel parce qu'en certains cas ce problème a

été confondu avec l'absentéisme.²

Comme le ralentissement individuel, le roulement de la main d'oeuvre (labor turnover) mérite une mention dans un travail sur l'absentéisme, car:

"Absenteeism and labor turnover rates are a kind of industrial barometer. When high in any given plant, they are storm signals pointing to unrest, serious production delays, and increased costs".³

2. Dans "Tested Ways to Reduce Absenteeism" (reimpression de quatre articles parus entre octobre 1942 et mars 1943 dans "Factory Maintenance and Management", périodique publié par la maison McGraw-Hill, New York) nous lisons, page 2: "Some say 'absenteeism' when they intend to describe 'slackerism' alone".

Voici un exemple de cette confusion des termes: "By 'Slackers' we mean the guys who still take 'days off' whenever they feel like it. We mean the fellows who aren't on the job when they're supposed to be on the job". (Extrait d'une annonce parue dans le numéro de décembre 1942 du "Youngstown Sheet and Tube Company Bulletin", et citée dans "Reducing Absenteeism through Employee Education", Rapport B-416, préparé par le Policyholders Service Bureau de la Metropolitan Life Insurance Company, New York, page 6.) Ici, le terme "slacker" est plutôt l'équivalent de citoyen déloyal, car, l'ouvrier, en s'absentant de son travail, porte préjudice à l'effort de guerre de son pays.

3. M. B. Dahl, The A. B. C. of Absenteeism and Labor Turnover, Spec. Bull. Number 17, U. S. Department of Labor, Division of Labor Standards, Washington, D. C., 1944, P. 1.

Qu'entend-on par roulement de la main d'oeuvre?

"The condition involved in the hiring, loss, and replacement of a company's working force is known as labor turnover".⁴

Les auteurs de cette définition nous en donnent une explication, que nous nous permettons de citer:

"Employees are first hired; some of them stay with the company, others quit, are discharged or laid off because of lack of work; then replacements are made by further hiring. These phenomena can be measured by hiring or accession rates, stability rates, quit rates, discharge rates, layoff rates, and replacement rates. Each of these rates measures only one phase of the condition known as turnover".⁵

De ces différents moyens de déterminer l'importance de ce problème, les deux premiers qu'il convient de connaître sont le taux de cessation d'emploi (separation rate) et le taux d'embauchage (accession rate). Si l'on soustrait le taux de cessation d'emploi du taux d'embauchage, on en obtient un troisième; le taux net du roulement de la main d'oeuvre. Ce dernier taux a une certaine importance, car il permet au chef d'entreprise de s'apercevoir, d'un seul coup d'oeil, s'il y a eu augmentation du nombre de ses employés, et de juger par exemple, dans l'affirmative, si elle est justifiée par une augmentation proportionnée du **taux** d'activité. Le plus petit des deux premiers

4. The Control of Labor Turnover, Rapport B.399, The Metropolitan Life Insurance Company, Policyholders Service Bureau, New York, p.1.

5. Ibid., p.3.

taux mentionnés est, de plus, égal à un quatrième, le taux de remplacement (replacement rate). Ce dernier a aussi son importance, car, dans le cas où un chef d'entreprise déciderait de certaines mesures pour remédier au problème du roulement de la main d'œuvre, ce serait l'augmentation ou la diminution de ce taux de remplacement qui serait le meilleur indice de l'insuccès ou du succès de ces mesures.⁶

Il est, cependant, évident que pour pouvoir remédier à cette lacune, il faut en connaître les causes, et, que pour les connaître, une étude plus détaillée du taux de cessation d'emploi est nécessaire. Ce taux peut donc être divisé avec profit en taux de cessation d'emploi à la suite d'une décision de l'entreprise - ce taux pourra comprendre les congédiements et les mises à pied; en taux de cessation d'emploi à la suite d'une décision de l'employé i.e., les démissions; et en taux de cessation d'emploi pour raisons diverses, i.e., service militaire, invalidité, mort, retraite, etc. Cette étude de taux de cessation d'emploi, pour être complète, devra aussi comprendre une classification des raisons qui ont conduit l'entreprise à congédier certains employés, et d'autres employés, à offrir leur démission.⁷

Quand la cessation d'emploi est due à l'initiative de l'entreprise, il est relativement facile de connaître la raison de cette décision. Quand elle est due à l'initiative de l'employé, il est

6. Pour plus amples détails sur la manière de calculer ces différents taux, le lecteur pourra consulter M. B. Dahl, op. cit. p.2-4

7. Un tableau-modèle, pour cataloguer ces renseignements et faciliter le calcul de ces différents taux, paraît dans "The Control of Labor Turnover", p.5.

de pratique courante dans certaines maisons d'avoir avec l'employé démissionnaire une "entrevue de départ" (exit interview), au cours de laquelle un représentant du département du Personnel cherche à connaître le motif réel de la décision de l'employé.

Cette pratique a plusieurs avantages. Il est parfois possible de persuader l'employé de revenir sur sa décision. Et, même s'il persiste dans sa conduite, cette entrevue contribuera au moins à lui laisser une meilleure impression de son séjour à l'entreprise qu'il quitte.

Les auteurs d'une brochure sur ce sujet en expliquent les avantages dans les termes suivants:

Today much attention has been focused on how to learn what employees are thinking-- what conditions exist that may result in grievances, inefficiency, and low morale. Executives are interested in discovering and correcting real or imagined grievances before unrest is created. Much may be learned from employees who leave that will assist management in improving the morale of those who remain. Exit interviews thus serve as a new tool in solving that problem. Furthermore, a continuous study of the causes of leaving will focus attention on problems that need consideration.⁸

Il y a, en effet, deux questions que le chef d'entreprise compétent se pose: la politique d'administration du personnel répond-elle aux besoins des employés? les contremaîtres sont-ils compétents dans leur interprétation de cette politique auprès des employés? Une analyse des renseignements obtenus au cours des "entrevues de départ" seront certainement utiles pour trouver la réponse à ces questions. Cette analyse pourrait peut-être même contribuer à résoudre un problème comme celui de l'absentéisme industriel.

8. The Exit Interview, Rapport B.385. The Metropolitan Life Insurance Company, Policyholders Service Bureau, New York, préface.

Car l'apparition de ce dernier problème industriel a, en effet, coïncidé avec celui du roulement de la main d'oeuvre. Les conséquences de ces deux problèmes sur l'industrie sont les mêmes: pertes, gaspillages, augmentation du prix de revient, etc. Les causes de l'un sont souvent les causes de l'autre.

Qu'entend-on par absentéisme industriel? Voici sa définition la plus simple: "Absenteeism should be defined as a failure to be at work during a period when scheduled to be at work."⁹

Certains auteurs considèrent l'absence et le retard comme des problèmes identiques. D'après eux: "Attendance includes both presence on the job and punctuality".¹⁰

On peut en effet considérer un retard comme une absence d'une fraction de journée.

Cependant, la définition la plus acceptée est celle proposée par le Bureau of Labor Standards du Ministère du Travail des Etats-Unis. La voici:

Absenteeism is the failure of workers to report on the job when they are scheduled to work. It is a broad term which is applied to time lost because sickness or accident prevents a worker from being on the job, as well as unauthorized time away from the job for other reasons. Workers who quit without notice are also counted as absentees until they are officially removed from the pay roll.¹¹

9. Cette définition est attribuée à Scott Clothier, et est citée par Gordon Pfeiffer, dans Absenteeism and Labour Loss, texte polycopié d'un cours qu'il donna à l'université McGill en juillet 1943, p.3.

10. Control of Absence, Rapport B.402, The Metropolitan Life Insurance Company, Policyholders Service Bureau, New York, p.1.

11. M. B. Dahl, op. cit., p. 2.

Comme on le voit, cette définition est la même que la première que nous avons citée, avec des notes additionnelles qui la rendent beaucoup plus explicite.

Par "scheduled to work", le Bureau entend tout employé normalement attaché au personnel d'une entreprise. Cela inclut donc les absences excusées, i.e., celle où l'employé s'absente après en avoir obtenu la permission de son contremaître, et celles où l'employé s'absente sans permission mais, à son retour, donne à son contremaître une explication satisfaisante de son absence. Cela exclut cependant l'absence due aux vacances régulières, et aux congés spéciaux. Comme explication du terme "congé spécial", l'on nous permettra de citer une clause qui paraît fréquemment dans les conventions du travail:-

Day of Rest: Where a man works eight (8) hours or more on Sunday he shall be entitled to, and expected to take, one day off during the week, to be mutually agreed between the man and his Department Head.¹²

Il est évident que, dans un cas de ce genre, l'employé ne serait pas "scheduled to work", et que par conséquent, son absence ne serait pas de l'absentéisme.

L'aspect quantitatif de ce problème se nomme pourcentage d'absentéisme, et se calcule d'après la formule suivante:

$$\frac{\text{Journées de travail perdues}}{\text{Journées de travail projetées}} \times 100$$

Le nombre de journées de travail projetées est égal à la somme des journées de travail employées et des journées de travail perdues.

¹² Labour Agreement 1944, The E. B. Eddy Company, Hull Québec, p. 6..

Ceci est la formule utilisée par le Ministère du Travail des Etats-Unis pour calculer les statistiques nationales sur l'absentéisme.

Beaucoup d'industries fonctionnent vingt-quatre heures par jour, et divisent cette période entre trois équipes d'employés qui travaillent chacune huit heures par jour. Cette journée par périodes peut aussi servir de base aux calculs du pourcentage d'absentéisme.

Certaines industries calculent leurs pourcentages d'absentéisme sur une base d'heures de travail perdues par rapport aux heures de travail projetées. Cette méthode est parfois plus précise, à condition cependant qu'on évite d'inclure dans le total des heures perdues celles qui le sont par suite du retard de certains employés à se présenter à l'usine. Le Bureau of Labor Standards considère en effet que: " A worker reports for any part of a shift is to be considered as present".¹³

Comme conclusion de ces explications de la définition de l'absentéisme, il serait peut-être utile de mentionner, bien que ceci soit généralement connu, que le temps perdu par suite de conflits du travail n'est jamais inclus dans le calcul du pourcentage d'absentéisme.

Cette définition sert de norme, depuis au delà de deux ans, à la compilation de statistiques sur l'absentéisme de 5000 entreprises américaines employant environ cinq millions de travailleurs. Ces chiffres seuls sont le meilleur argument en faveur de son adoption.

¹³ Ruth Scandrett, Bruce A. Greene et Lucille J. Buchanan, Auditing Absenteeism, Special Bulletin No. 12-A, United States Department of Labor, Division of Labor Standards, Washington, D. C., p. 4..

Elle permettra, en effet, à ceux qui doivent faire face à ce problème de nombreuses comparaisons utiles.

3-Divisions.

L'absentéisme étant un problème concret, causant perte, gaspillage de temps et, en définitive, d'argent,- "Time is Money"-, Il est évident que les divisions proposées n'auront rien d'académique, mais reflèteront la manière pour l'industrie d'envisager ce problème. Parmi les différentes divisions suggérées dans les publications consultées, quelques-unes classifient l'absentéisme selon la période de la journée où l'absence a lieu: Certaines autres divisions le classifient selon le nombre de jours d'absence; d'autres, selon l'endroit où l'absentéisme se manifeste; d'autres où l'on classifie les aspects personnels du problème; d'autres encore où l'on cherche à déterminer le degré de nécessité de l'absence, et enfin des divisions, où l'on considère les causes du problème comme l'élément dominant.

La première, la division selon le temps de la journée, est utile, dans le cas d'une entreprise fonctionnant vingt-quatre heures par jour, pour découvrir laquelle des équipes, celle du jour, du soir ou de la nuit, est la plus affectée par l'absentéisme.

La deuxième, la division selon le nombre de jours d'absence, est surtout utile à la préparation de sommaires mensuels ou annuels d'absentéisme. On le divise dans ce cas en absentéisme d'un jour, de deux jours, etc., selon le besoin

La troisième est utile pour déterminer, par exemple, si, dans une industrie où il y a plusieurs départements, l'absentéisme est

générale à toute l'industrie ou restreint à quelques départements seulement. Cette division est parfois poussée plus loin: dans certains cas, on subdivise l'absentéisme d'un département selon les groupes d'employés sous la surveillance des différents contremaîtres, comme moyen de mesurer le degré d'efficacité de ceux-ci dans leurs efforts pour maintenir le moral de leurs employés.

Dans la quatrième, où l'on classifie les aspects personnels du problème, nous rencontrons les exemples suivants: absentéisme d'employés masculins, d'employés féminins; absentéisme chronique, ⁱ ^a ~~un~~ ^{ité}; absentéisme avec ou sans permission.

Dans la cinquième, où l'on cherche à déterminer le degré de nécessité de l'absence, nous rencontrons d'absentéisme évitable, inévitable: l'absentéisme excusable, inexcusable.

Dans la sixième, où l'on divise l'absentéisme selon ses causes, la classification la plus usitée¹⁴ est la suivante: maladies et accidents, fatigue industrielle, raisons personnelles. Cette division se prête elle-même à de nombreuses subdivisions; par exemple, maladies et accidents peuvent se diviser en industriels et non-industriels, etc.¹⁴

En résumé, nous pourrions dire que dans l'étude d'un problème de ce genre, toutes les considérations qui aident à le situer dans le temps et le lieu ou qui permettent d'en déterminer la nature et les causes, sont utiles.

14. Dans Absenteeism in Canadian War Industry dans The Labour Gazette vol 43, no.1, livraison de janvier 1943, une étude sur les causes de l'absentéisme, les auteurs emploient ces trois divisions, et, en plus, une quatrième (vacances et congés) que nous n'avons pas suggérée, pour nous conformer à la définition de l'absentéisme que nous avons adoptée, la définition officielle du Ministère du Travail des Etats-Unis.

En consultant quelques tableaux de statistiques sur le sujet, on remarquera aussi que, dans la pratique, il est parfois possible de combiner deux ou plusieurs de ces divisions selon le but qu'on se propose.

4- Importance du Problème

A la période de la guerre où nous sommes encore, il est d'importance capitale que l'industrie de guerre maintienne son taux de production. Les Alliés sont, en effet, en train de porter leurs coups décisifs. Il ne faut donc pas que le manque de munitions, déquipement de guerre les arrête dans leurs marche victorieuse.

Nous avons, par ailleurs, affirmé que l'absentéisme était de nature à nuire à un programme de production. Il serait peut-être bon d'étudier quelques chiffres pour se faire une idée de l'étendue des difficultés que l'absentéisme peut apporter à un programme de production.

Des enquêtes menées par le Ministère des Munitions et Approvisionnements au cours de l'automne 1942 dans 35 industries de guerre employant 86,224 travailleurs, on révélé que ces industries étaient affectées par les pourcentage d'absentéisme suivants: septembre, 8.1%, octobre, 6.4%, et novembre 6.9%.¹⁵

Ces chiffres donnent un taux probablement plus élevé que la réalité, car ils représentent le pourcentage d'absence pour toutes causes, y compris les vacances. On note aussi un manque d'uniformité dans la manière de tenir les registres d'absence.

15. Absenteeism in Canadian War Industry, dans The Labour Gazette, vol. 45, no. 1, livraison de janvier 1943, p. 10.

Aux Etats-Unis, le personnel éditorial de la revue "Factory", après avoir considéré tous les chiffres dignes de confiance qu'il put obtenir, non seulement des industries manufacturières mais aussi des mines et des chantiers maritimes, estimait que le pourcentage d'absence pour toutes causes était d'au moins 5.7% et ceci vers mars 1943.¹⁶

De leur côté, les auteurs de la brochure "Auditing Absenteeism", publiée le 1er juillet 1943, citant le Bureau of Labor Statistics, prétendaient que le pourcentage moyen d'absentéisme, en temps de guerre, s'élevait à plus de 6%.¹⁷

Un tableau comparant les pourcentages d'absence de 32 industries américaines pour les mois d'avril et de novembre 1943, et de janvier et d'avril 1944, nous porterait à croire que ces tendances sont sensiblement les mêmes en 1944.¹⁸

Nous pouvons donc considérer ce pourcentage comme représentant passablement bien la situation actuelle.

Nous pouvons aussi croire qu'une forte proportions, disons la moitié, de l'industrie de guerre fait partie de la catégorie des industries métallurgiques.

Si, donc, nous reconnaissons une certaine vraisemblance à l'affirmation d'un directeur de la General Motors que, "in highly tooled modern metal manufacturing", chaque pour cent d'absentéisme correspond

16 Tested Ways to Reduce Absenteeism, McGraw-Hill, New York.p. 2.

17 Ruth Scandrett, et al. op. cit. p. 1.

18. M. B. Dahl. op, cit. p. (IV)

19. Ruth Scandrett et al., op cit. p. 1.

à une réduction de production d'à peu près $2\frac{1}{2}\%$,¹⁹ il n'est pas étonnant que l'absentéisme ait été si discuté depuis deux ans.

Pour nous faire une idée de ce que 6 % d'absentéisme représenté, lisons la citation suivante:

Think of the loss that 6 percent of absence will entail when our war workers total 20,000,000, as before long they will. At that rate, on a 48-hour week, we shall be losing the equivalent of the services of 1,200,000 workers.... Stated in terms of time, 6 percent of absence would cost us 2,880,000,000 man-hours per year, enough to build at least 50 battleships.....²⁰

Lisons aussi cet autre passage, où il est question d'absentéisme "illégitime":

The growing rate of absenteeism is one of the major wartime problems of American industry. Vice-Admiral Emory E. S. Land, chairman of the United States Maritime Commission, told Congress on March 4, 1943, that "illegitimate Absenteeism" among shipyard workers is costing the Nation 100 Liberty ships a year. On the previous day Under Secretary of War Patterson testified that the man power lost in one aircraft^{factory} last year through absenteeism would have built 97 medium bombers.²¹

Si l'industrie de guerre veut maintenir, et en certains cas, accélérer, son taux de production, elle doit donc prendre certaines mesures pour contre-balancer cette déficience[~].

Pourrait-elle le faire en augmentant sa main d'oeuvre? En guise de réponse à cette question, examinons certaines statistiques canadiennes. L'index du marché du travail au Canada se maintient aux environs de 180 depuis le milieu de l'année 1942. Si l'on conçoit que cela veut

19 Ruth Scandrett et al., op. cit. p. 1.

20. Tested Ways to Reduce Absenteeism. p. 3.

21 Reducing Absenteeism through Employee Education, Rapport B.416, The Metropolitan Life Insurance Company, Policy holders Service Bureau, New York, p. 5.

dire qu'il y a actuellement presque deux fois plus de personnes ayant un emploi qu'en 1926, si l'on constate de plus que ceci se produit au moment où notre pays a, sous les drapeaux, environ trois-quarts $\frac{3}{4}$ de millions de personnes, il ne sera pas étonnant de noter que, depuis le milieu de l'année 1942, pour 100 demandes de travail, il y a en moyenne 110 offres d'emploi, et environ 75 à 80 placements seulement.²²

L'industrie de guerre, pour maintenir son taux de production, ne peut donc pas trop compter sur une augmentation de son personnel.

Que lui reste-t-il à faire? Utiliser la main d'oeuvre dont elle dispose de la manière la plus efficace possible, et cela, entre autres choses, veut dire "faire quelque chose au sujet de l'absentéisme".

Nous admettrons facilement que nos arguments ont beaucoup de points faibles: statistiques pas toujours dignes de confiance, présentation d'estimés au lieu de statistiques, grande facilité à faire "voyager" le lecteur entre le Canada et les Etats-Unis. Nous nous en excusons, et, comme circonstances atténuantes, nous ferons remarquer qu'on est arrivé à s'entendre sur une définition de l'absentéisme que vers le milieu de l'année 1943, et que, par conséquent, les statistiques d'une portée générale sont encore rares. Quant aux "voyages", nous nous sommes permis de les faire sans trop de scrupules, parce qu'économiquement notre pays faisant partie de la zone d'influence des Etats-Unis,

22 Ces chiffres sont empruntés de La Gazette du Travail, vol. 45, no. 1, livraison de janvier 1945: Le Marché Graphique du Travail au Canada (Statistiques Patronales), p. 84, et Graphique: Offres d'Emploi et Place-par Cent Demandes de Travail, p. 100.

les difficultés de ces derniers sont presque immédiatement les nôtres: témoin la dépression d'avant-guerre.

En conclusion, si nous avons pu donner au lecteur une idée de l'importance du problème de l'absentéisme, nous considérons avoir atteint notre but.

5- Principes en Jeu

Dans une brochure mentionnée plus haut, après avoir déclaré que l'absentéisme en temps de guerre s'élevait en moyenne à plus de 6 %, les auteurs ajoutaient: "This is more than twice peacetime estimates".²³

Par ailleurs, la Health League of Canada, se basant sur des statistiques américaines, déclare que la main d'oeuvre perd en moyenne 9½ jours de travail par année à cause de maladie ou d'accident.²⁴

Si l'on estime à 300 par année le nombre de jours ouvrables, ces 9½ jours représenteraient un pourcentage d'absentéisme d'un peu plus de 3%.

Ce 3 % d'absentéisme pourrait donc correspondre à ce qu'on appellerait l'absentéisme "normal" ou de temps de paix. La revue "Factory" considère que 2 % serait plus exact.²⁵

Entre ce 2 ou 3 % d'absentéisme normal et le total de 6 % il reste donc une marge assez considérable d'absentéisme "anormal". Dans

23 Ruth Scandrett, et al. op. cit. p. 1.

24 Prevention of Sickness among Industrial Workers, Report No. 1, Health League of Canada, Industrial Division Toronto, 1942, p. 5.

25 Tested Ways to Reduce Absenteeism, p. 4.

ce dernier cas, il n'y a pas de doute qu'au moins une partie pourrait être considérée comme inexcusable ou illégitime. Que penser, en justice, du travailleur qui se rendrait "coupable" de ce genre d'absentéisme?

D'abord, quels sont en général les devoirs de l'ouvrier?

Voici en quels termes S. S. le Pape Léon XIII, dans l'Encyclique "Rerum Novarum", rappelle à l'ouvrier ses devoirs, "et, avant tous les autres, ceux qui dérivent de la justice":

... il doit fournir intégralement et fidèlement tout le travail auquel il s'est engagé par contrat libre et conforme à l'équité; il ne doit point léser son patron, ni dans ses biens ni dans sa personne:...

De son côté, voici ce qu'au dire de Ferdinand Cavallera la

"conscience professionnelle" dicte à l'ouvrier:

Chez le travailleur, le souci de fournir intégralement, en qualité et en quantité, le travail promis; donc, ni sabotage, ni négligence grave; préoccupation de gagner réellement le salaire à recevoir, d'assurer la bonne marche des affaires, de veiller à l'entretien des machines, outils, matières premières à lui confiés, en évitant le gaspillage, de se conformer aux règlements et, d'une façon générale, de se soumettre à la discipline acceptée par la signature du contrat.²⁷

A noter que cette deuxième citation semble être une paraphrase du texte de l'Encyclique.

Si, au nom de la justice ou de la conscience professionnelle, l'ouvrier doit "fournir intégralement et fidèlement tout le travail auquel il s'est engagé"- "en quantité et en qualité", il en résulte qu'une des premières conditions de l'accomplissement de ce devoir est son assiduité au travail.

26 G. C. Rutten, O.P., La Doctrine Sociale de l'Eglise, Les Editions du Cerf, Paris, 1932, p. 260.

27 Ferdinand Cavallera, Précis de la Doctrine Sociale Catholique, Editions Spes, Paris, 1937, p. 238.

En effet, dans tout contrat de travail, tacite ou écrit, il y a, habituellement, en plus du salaire, au moins deux points sur lesquels les parties contractantes s'entendent: la nature et la durée du travail. Si, à l'occasion de l'embauchage, la question de la durée du travail n'est pas discutée, ce ne peut être que pour l'une des deux raisons suivantes: la durée du travail est connue de deux parties ou bien, elle est spécifiée dans les règlements de l'entreprise, ce qui fait que l'ouvrier en acceptant de travailler s'engage toujours à l'observer.

L'ouvrier connaît dans tous les cas, d'une façon précise, la longueur du temps où ses services sont requis pour la "bonne marche" de l'entreprise.

S'il ne se présente pas au travail, il risque donc de nuire "à la bonne marche" de l'entreprise et de "léser son patron ^{dans} de ses biens".

S'il agissait ainsi pour des raisons illégitimes ou inexcusables, il commettrait une injustice évidente.

Le fait de considérer l'assiduité au travail comme partie intégrante du contrat de travail est, d'ailleurs, assez généralement admis.

Témoin le passage suivant:

Inherent in the employment relationship is a sense⁵ of individual responsibility for performing one's work. It follows that prompt and regular attendance is a necessary part of performance. There is no reason to believe that the stipulated wage is compensation for indifferent work, or for a low standard of attendance....²⁸

28 Control of Absence, p. 2.

Nous admettons, cependant, qu'il est assez difficile de persuader les ouvriers qui se rendent coupables de ce genre d'absentéisme, et même les autres, de la vérité de ces assertions.

De quel droit, objecteront-ils, les employeurs peuvent-ils exiger que nous soyons à leur disposition 48, 54 heures par semaine, quand, de leur côté, ils ne s'engagent pas à utiliser nos services pour le même nombre d'heures? Et ils citeront volontiers la clause de "sortie", que l'on rencontre souvent dans les contrats collectifs. En voici un exemple:

Il est entendu qu'aucun point de cette convention n'enlève à la compagnie le droit de déterminer la date et la durée de la mise à pied d'un travailleur, nécessitée par le manque de commandes, de matériaux ou d'outillage, par des réparations ou autres causes.²⁹

Personne ne peut dire qu'ils ont complètement tort. Dans un questionnaire préparé pour aider les travailleurs sociaux à faire enquête sur les conditions des ouvriers dans leur localité, Joanna C. Colcord propose la question suivante:

" What employers offer their employees a guaranteed number of weeks work per year, or a guaranteed annual income?.....³⁰

Combien d'employeurs pourraient répondre affirmativement à cette question? Certes il y en a. La Gazette du Travail nous en fourni deux exemples: La Proctor and Gamble Company, et George A Hormel and Company.³¹

29 Tirée d'un projet de Convention entre la Dominion Glass Company et ses travailleurs, Gazette du Travail, vol. 44, no. 10, livraison d'octobre 1944, p. 1316.

30 Joanna C. Colcord, Your Community, Russell Sage Foundation, New York, 1939, p. 65.

31 Plans d'Emploi Garanti aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne dans la Gazette du Travail, vol. 44, no. 12, livraison de décembre 1944, p. 1563 et 1564.

6. Détermination de l'existence d'un problème d'absentéisme.

Quand existe-t-il un problème d'absentéisme? A cette question nous aimerions pouvoir donner une réponse comme celle-ci: quand le pourcentage d'absentéisme dépasse 2 ou 3 %. Malheureusement, ce n'est pas si simple que cela.

Essayons de nous représenter comment l'entreprise moyenne découvre un problème d'absentéisme.

Une entreprise de quelques années d'existence a, habituellement dans ses règlements un article qui se lit comme suit:

It is the duty of a Tour Worker to report for his shift unless he has already arranged a leave of absence. If unavoidably prevented from reporting, he shall give his foreman at least two hours notice before his Tour goes on duty. After a Tour Worker has been absent from work, at least two hours' notice previous to the beginning of the Tour, on which he intends to resume duty, shall be given the Tour Boss.

If a Day Worker is unavoidably prevented from reporting for his usual work, he shall notify his Foreman or Department Head ~~Offi-~~³² before the commencement of his duty.

Avec des règlements de ce genre, vo^ei à peu près ce qui se produit:

Si le contremaître d'équipe est averti à l'avance de l'absence de certain de ses employés, il peut réorganiser le travail de sa section en conséquence, trouver des substituts à même l'équipe à la veille de terminer sa période de travail, et le point est résolu: de l'absentéisme sans problème d'absentéisme.

32 Labour Agreement 1944, The E. B. Eddy Company, Hull Québec, p. 7..

Si, même en notifiant le contremaître à l'avance, les absents deviennent si nombreux ou si fréquents qu'il soit impossible de leur trouver des substituts, et si, pour compliquer les choses, certains employés oublient d'avertir leur contremaître à l'avance, c'est fait: vous avez un problème d'absentéisme.

Quand il s'agit d'une opération de jour, si le contremaître est averti à l'avance, et pourvu que les absents ne soient pas trop nombreux, la section en souffre un peu mais on se débrouille.

Si les absents deviennent trop nombreux, et, comme dans le cas précédent, certains d'entre eux, oublient d'avertir le contremaître à l'avance: problème d'absentéisme.

Loin de nous l'intention de discréditer la valeur des règlements cités plus haut: c'est sûrement mieux que de trop compter sur la probité des employés. Mais, il faut admettre que dans la période présente ils sont un faible rempart contre l'absentéisme.

Et voilà ce qu'on pourrait appeler la méthode de la vieille école de déterminer l'existence d'un problème d'absentéisme.

Considérons maintenant la méthode proposée par M. B. Dahl, dans le bulletin "The A-B-C of Absenteeism and Labor Turnover". Elle est basée sur cet axiome vieux comme le monde: Mieux vaut prévenir que guérir.

Aujourd'hui, c'est une règle de bonne administration dans une entreprise de toujours calculer le pourcentage d'absentéisme. Les raisons en faveur de cette manière d'agir sont multiples. En effet, dans l'industrie, le mot d'ordre est produire: ~~production~~ produire ~~production~~ pour les forces armées, afin de leur fournir en quantité tout

le matériel nécessaires à la poursuite de la guerre et à leur entretien; produire ~~production~~ pour les civils, qui doivent se priver, depuis quelques années, de beaucoup de nécessités et de commodités de la vie,^à cause, dit-on, de la pénurie de la main d'oeuvre.

Pour répondre à tous ces besoins économiques, l'industriel doit donc utiliser le plus efficacement possible la main d'oeuvre dont il dispose. Or parmi les moyens de mesurer son efficacité, il en est un que nous nommions plus haut: le calcul périodique du pourcentage d'absentéisme.

Ces calculs permettront de connaître le nombre d'heures ou de journées de travail perdues et serviront, comme le dit M. Dahl, "as a running check on problems of ^human engineering"³³ dans leur entreprise.

Ils permettront aussi des comparaisons utiles.

Une fois ces chiffres en main, le contremaître, le surintendant, le chef d'entreprise peuvent se poser la question suivante: Y a-t-il moyen d'améliorer cette situation?

Aussi longtemps que la réponse à cette question sera affirmative, l'industriel devra considérer qu'il existe dans son entreprise un problème d'absentéisme.

Le lecteur préfère-t-il cette seconde méthode?

33 M. B. Dahl, op. cit. p. 1.

7. A qui revient-il de le résoudre?

En Angleterre, en certaines circonstances, l'absentéisme persistant est une offense criminelle, et les personnes trouvées coupables de cette offense sont passibles d'une amende de \$ 400.00 ou de 3 mois d'emprisonnement ou des deux peines à la fois.

Il faut ajouter qu'on a peu souvent recours à cette loi. Les vues du Ministère du Travail anglais sont, en effet, les suivantes:

A solution of the problem of avoidable absence from work is more likely to be found by those establishments who look for that solution within themselves than by those which tend to rely more on external powers of discipline or punishment.³⁴

Le Ministre du Travail du Canada, l'hon. Humphrey Mitchell, dans un communiqué de presse précisait que c'était la responsabilité des patrons d'éliminer les causes d'irritations qui conduisent à l'absentéisme, et de fournir à leurs employés tous les moyens raisonnables de maintenir l'intensité de leur effort.³⁵

Les gouvernements préfèrent, en effet limiter leur activité à organiser des campagnes nationales d'éducation dans le but suivant:

34 Absenteeism in Canadian War Industry dans Labour Gazette,

Vol 43, no. 1, janvier 1943, p. 14.

35 Minister of Labour on Responsibility in regard to Absenteeism dans Labour Gazette, vol, 42, no. 9, septembre 1942, p. 97.

1. To impress on management the necessity for keeping records of absence;
2. to increase worker's understanding of absence's effect on the war effort;
3. to increase the public's realization that absence has many causes;
4. to create worker pressure and public sentiment against chronic unjustifiable absentees;
5. to stimulate community-wide and in-plant action on the problem by government, management and labor.³⁶

Le gouvernement, le public, la classe ouvrière peuvent coopérer avec l'industriel dans son effort pour réduire l'absentéisme, mais c'est à ce dernier que reviendra la tâche de:

1. tenir les registres d'absence;
2. accumuler et classifier les renseignements qui aideront à mesurer la magnitude, à trouver les causes de l'absentéisme;
3. organiser et diriger la campagne contre l'absentéisme;
4. éliminer les causes qui dépendent de l'entreprise;
5. obtenir la coopération des ouvriers et du public pour l'élimination des causes dont ils sont responsables.

La plus grande part du travail retombe donc sur l'industriel. Quels seront alors les moyens à sa disposition pour mesurer le problème, le localiser, en découvrir les causes, et enfin le résoudre? C'est ce que nous étudierons dans le deuxième chapitre.

36 Plan de campagne projeté par le Gouvernement américain au printemps 1943, et cité dans "Tested Ways to Reduce Absenteeism", p. 5.

Chapitre II

Attaque du Problème

1. Les Causes, leur classification

Résoudre le problème de l'absentéisme va nécessiter beaucoup de travail. Pour s'en faire une idée, lisons l'impression que l'activité des personnes s'occupant d'absentéisme laissait à une ouvrière d'avionnerie:

I honestly believe war-working companies here are spending more manhours on reports and records about absentees than there are manhours lost by absenteeism itself -- if you know what I mean.¹

Cette boutade a certainement un peu de vrai, et ce n'est pas une mauvaise chose de l'avoir présenté à la mémoire quand on cherche à organiser un système de contrôle de l'absentéisme.

Dans le chapitre précédent, nous disions qu'une bonne partie de ce travail retombera sur les épaules de l'industriel, et, en plus, nous lui donnions un objectif assez élevé: considérer qu'il existe dans son entreprise un problème d'absentéisme aussi longtemps qu'il peut répondre affirmativement à la question suivante: Y a-t-il moyen de réduire notre pourcentage d'absentéisme? Et la raison pour laquelle il faut tendre à cet objectif est évidente: l'absentéisme au dire de M. B. Dahl est un baromètre industriel.

Pour réduire l'absentéisme, il sera donc nécessaire d'utiliser toutes sortes de rapports ou de formules, qui serviront à mesurer, à localiser le problème, à découvrir ses causes.

1. What Management Can Really Do to Reduce Absenteeism, Report No. 144, George S. May Business Foundation, Chicago, p. 13.

Ayant toutes ces considérations en mémoire, cherchons à trouver quelle sera la méthode exigeant le moins de travail possible, qui pourra fournir suffisamment de renseignements pour déterminer où est le "bobo".

Dans une enquête, faite dans le but de fournir aux industries une méthode d'attaque contre l'absentéisme, le Bureau of Labor Standards américain posait à 34 avionneries les questions suivantes:

(1) What is your definition of absenteeism? Do you include in absenteeism time lost due to tardiness, part-day absences, vacations, and authorized days off?

(2) Do you maintain a record of absenteeism by causes? How do you establish the causes of absenteeism? Do you feel that your method of establishing absenteeism causes gives accurate results?

(3) Have you analysed absenteeism to determine the proportion that is due to "repeaters" and the extent to which it is general among workers?²

Il nous semble que l'industrie dont les registres d'absentéisme peuvent fournir des réponses satisfaisantes aux questions 2 et 3 ont en main les outils nécessaires à la réduction de l'absentéisme. Ces questions, nous pourrions les résumer comme suit: Quelles sont les causes de l'absentéisme? Qui le cause?

Une revue rapide des méthodes suivies généralement par l'industrie confirme cette opinion.³

Cependant celui qui veut classifier l'absentéisme selon les causes se trouve immédiatement en face d'une assez grande difficulté.

2 Jack Tourin, Methods of Controlling Absenteeism, dans Monthly Labor Review, U. S. Department of Labor, Washington, D. C., Vol. 57, No. 1, livraison de juillet 1943, p. 9-10

3. Note: Voir en particulier une brochure à laquelle nous avons référé dans le premier chapitre, "Auditing Absenteeism", qui nous donne 7 exemples de classification de l'absentéisme selon les causes.

La première question qu'il se posera en effet sera: Comment classifier l'absentéisme selon les causes? Pour trouver une réponse à cette question il consultera probablement quelques publications sur le sujet, et constatera presque immédiatement un grand manque d'uniformité parmi les systèmes proposés. S'il peut en trouver un qui lui convienne, tant mieux. Les chances sont cependant qu'il s'apercevra que tous ces systèmes ont été préparés pour répondre à des besoins particuliers, qui ne seront pas les mêmes que les siens.

Un coup d'oeil rapide sur les différentes causes de l'absentéisme nous montrera la complexité du problème vu dans son ensemble. Voyons comment Gordon Pfeiffer traite le sujet:

There are of course countless reasons for absence, however this may be reduced to a few of the more prevalent which represent the basic reasons from which all others are outlined. I think we can safely use a list which was compiled in Montreal among twelve war plants and which provides an analysis of their frequency and order of mention.... I shall read these in their order of importance as set up in this list, and I might say that this list compares closely with numerous others from both U. S. A. and England, they read as follows:

1. Illness
2. Transportation
3. Domestic Affairs
4. Financial Independance
5. Personal Business (shopping)
6. Shift Work
7. Social and Entertainment
8. Accident and Injury
9. Job Seeking
10. Drinking - Partying
11. Maladjustment to job (misfits)
12. Bad Working Conditions
13. Resentment of Supervisors
14. Penalty layoff
15. Fatigue
16. Poor Housing
17. Weather

Other things mentioned were, laziness, deaths and marriages of relatives and friends, religious functions, irresponsibility, lack of war spirit, lack of recognition, desire to avoid additional income tax, etc.⁴

Nous ferons remarquer au lecteur que cette énumération est une des moins détaillées qu'il trouvera. Un comité gouvernemental américain, après avoir étudié le problème, en classifiait les causes, sous les en-têtes, A. B. C. en 18 subdivisions et 48 "sub-subdivisions", et les auteurs citant ce cas mentionnent que le comité en avait oubliées.⁵

De son côté, la George S. May Business Foundation, dans une étude approfondie du sujet, en cite 21 comme raisons données par les chefs d'entreprises et 53 données par la classe ouvrière.⁶

L'industriel n'est pas intéressé dans ces énumérations plus ou moins scientifiques. Il n'a nullement l'intention de faire des recherches sur l'absentéisme, excepté d'une façon très limitée, s'il y est forcé par les circonstances.

Ce qu'il veut en premier lieu, c'est de réduire l'absentéisme, et surtout cette sorte d'absentéisme causé par ceux que les Américains qualifient de A.W.O.L., ou absents sans permission, qui, à leur retour ne peuvent pas fournir une raison satisfaisante de leur absence. Cette catégorie d'absence pourrait donc faire partie d'une classification d'absentéisme selon les causes.

4 Gordon Pfeiffer, Absenteeism and Labour Loss, McGill Course in Personnel Administration, July 1943, p. 2.

5 Tested Ways to Reduce Absenteeism, p. 3.

6. What Management Can Really Do to Reduce Absenteeism, p. 9-12.

D'autres classifications que nous suggérerions: absence par maladie ou accident, absence avec permission, et, bien qu'elles ne seraient pas comprises dans les calculs du pourcentage d'absentéisme, vacances et jours de repos, mise à pied disciplinaire, mise à pied par manque de travail. Cette classification correspond, avec quelques modifications, à celle adoptée à la Summermill Tubing Co., Bridgeport, Pa.⁷

Pour la classification de ces causes, l'ordre suivant est habituellement adopté:

Maladies et accidents: ces causes étaient dans le passé considérées comme insurmontables. L'évidence du contraire commence à paraître.

Une subdivision logique de cette catégorie serait: maladie et accidents non-industriels, maladies et accidents industriels. La première subdivision fournira certainement l'occasion de constatations intéressantes. Si le nombre d'absences pour cette raison subit de fortes variations, il sera profitable de se poser la question suggérée plus haut: Y a-t-il moyen d'améliorer cette situation? La deuxième subdivision donnera une indication du succès des efforts faits par toute industrie pour promouvoir la sécurité des employés.

Absence avec permission: certains employés, il faut le reconnaître, seront forcés de sacrifier quelques heures, parfois une journée complète de travail, pour des raisons très légitimes. Cette classification permettra de mesurer la perte de temps causée par cette situation. S'il existe de fortes variations, il sera peut-être nécessaire de faire une enquête spéciale sur ce genre d'absence.

7. Auditing Absenteeism, Form 26, p. 21.

Absence sans permission: pour faire suite aux quelques mots que nous avons dits plus haut a ce sujet, il faut ajouter que cette classification sera probablement la première sur laquelle il conviendra d'enquêter.

Les trois dernières classifications, si l'on se reporte à la définition d'absentéisme donnée dans le premier chapitre, ne seront pas comprises dans le calculs du pourcentage d'absentéisme, mais seront cependant utiles pour permettre un compte rendu complet de l'usage fait par l'entreprise des journées ouvrables des employés. Nous aurons donc:

Vacances et jours de repos: presque toutes les entreprises accordent aujourd'hui une semaine de vacances; quant au jour de repos, c'est le congé spécial accordé aux employés ayant travaillé 8 heures ou plus le dimanche précédent, si un règlement de ce genre est appliqué dans l'entreprise.

Mise à pied disciplinaire: ce chiffre fournira une indication du moral de la main d'oeuvre.

Mise à pied par manque de travail: si les absences sous cette classification sont considérables et fréquentes, il sera probablement profitable d'étudier la possibilité de réorganiser certaines unités.

Pour résumer, nous aurons donc:

- a. maladies et accidents non-industriels,
- b. maladies et accidents industriels,
- c. absences avec permission,
- d. absences sans permissions,
- e. vacances et jours de repos,

- f. mise à pied disciplinaire,
- g. mise à pied par manque de travail.

Cette classification est vraiment ce que l'on considère une classification selon les causes. Elle est suffisante pour un contrôle de routine de l'absentéisme. Elle est simple et, en même temps, assez générale pour convenir à presque tout genre d'industrie. On pourrait cependant y ajouter ou y retrancher si nécessaire.

Après avoir décidé quelle classification il convient d'utiliser, voyons maintenant les déterminations techniques qui s'imposent pour sa bonne marche.

2. Conditions habituellement requises pour l'établissement d'un contrôle d'absentéisme.

Il faudra d'abord choisir un employé sénior pour prendre charge du travail de contrôle. Il pourra y consacrer une partie seulement de son temps, ou tout son temps selon les besoins de l'entreprise. On pourra même, si cela est nécessaire, lui adjoindre des assistants.

Voici, d'après Gordon Pfeiffer, les qualifications que devrait posséder cet employé:

The absentee officer should have contact with all angles of the business in which he is connected, besides a basic knowledge of its methods of production as regards quantity and quality, because there is a natural ratio which must exist between absenteeism and production otherwise the absentee situation is obviously unimportant. In order to handle absenteeism with foresight this officer should understand all phases of work in the plant, working conditions, the moral, etc., in order to combat certain individual situations which arise, and with a view to advise on improving conditions where they warrant such.

The Absentee Officer must understand human nature, be able to get entire cooperation from the foreman, otherwise the functions of his office are nullified. It is of prime importance that he regard his position as one of service, his office is a clearing house of information, and must never be regarded as a Truant Office because its functions are not for this purpose, but primarily to create morale in his organization which eliminates absenteeism as a problem. Should he direct a staff be it small or large, his assistants should also thoroughly understand the functioning of this office and be sympathetic towards its objectives.⁸

A cause de l'aspect médical que prend une partie de ce problème, il faudra aussi retenir les services au moins partiels d'une garde-malade graduée.

Cette garde-malade devra, comme le fonctionnaire en charge de l'absentéisme, posséder certaines qualifications spéciales:

She should have, in addition to a liberal education and the usual hospital training, a sense of social responsibility and a broad outlook which prompts her to think in terms of "prevention" as well as "cure", a background or experience in public health service.⁹

Puisqu'une partie de son travail consistera à visiter à leur domicile les employés malades:

"She must be able to convince workers that she is looking out for their best welfare."⁹

En plus de l'emploi partiel ou total de ces deux personnes, le chef d'entreprise devra voir à ce que certains règlements soient établis et soient bien connus des employés. Ces règlements pourraient, d'une façon générales, adopter les conditions suivantes:

8. Gordon Pfeiffer, op. cit. p.8-9.

9. Prevention of Sickness among Industrial Workers, p. 13. Nous nous sommes permis d'emprunter de l'énumération des qualités nécessaires à la garde-malade industrielle celles qui seraient les plus utiles dans sa part de travail pour le contrôle de l'absentéisme.

(a) Tout employé désirant s'absenter devra en obtenir d'avance la permission de son contremaître.

(b) Dans les cas imprévus, comme par exemple en cas de maladie de l'employé ou pour autre raison valable, l'employé devra communiquer le plus tôt possible avec son contremaître, ou, s'il lui est impossible de le faire, avec le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme, pour motiver son absence. Sa négligence à observer ce règlement forcera le contremaître à le classer absent sans permission.

(c) Tout employé, qui aura été classé absent sans permission, devra expliquer au Fonctionnaire en charge de l'absentéisme la raison de son absence, et la raison pour laquelle il n'a pas pu se conformer à l'article (b).

(d) Tout employé, qui aura été classé malade pour une période de plus d'une semaine, devra obtenir un permis écrit de la garde-malade avant de retourner à son travail.

(e) Le fait d'avoir été classé absent sans permission sera toujours considéré comme un démerite, et après une troisième absence sans permission en dedans d'un mois, un employé sera possible de certaines mesures disciplinaires.

Les périodes de temps données dans les articles(d) et (e) ne sont données que comme exemples et pourront être déterminées selon les circonstances. Nous nous empressons aussi d'ajouter qu'heureusement il n'est pas toujours nécessaire d'incorporer un article dans le genre de l'article (e) dans les règlements au sujet de l'absence. Nous aurons, d'ailleurs, l'occasion d'y revenir.

Une autre condition requise pour l'organisation d'un contrôle d'absentéisme sera que l'entreprise ait un système d'horloge de temps par lequel chaque employé est pourvu d'une ^àcarte de temps qu'il poinçonne à son entrée au travail et à son départ.

Le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme, la garde-malade, et les autres conditions que nous avons énumérées plus haut sont nécessaires au fonctionnement du système de contrôle d'absentéisme que nous nous proposons de décrire.

3. Système de contrôle de l'absentéisme

Avant d'entreprendre la description d'un système de contrôle de l'absentéisme, le lecteur nous permettra quelques remarques.

D'abord, dans presque tous les systèmes de contrôle l'on remarquera que deux groupes de personnes portent presque toujours le gros de la responsabilité de ce travail: Les contremaîtres ou le personnel en charge de la paye, ou quelquefois les deux groupes à la fois. Sans vouloir discréditer les différents systèmes organisés de cette façon, nous avons cru qu'il serait peut-être utile dans certains cas d'essayer d'en organiser un dont le personnel en charge de la paye n'aurait pas du tout à s'occuper, et où le travail des contremaîtres serait limité le plus possible.

Notre raison d'agir de la sorte est la suivante: Les employés en charge de la paye dans presque toutes les entreprises assez considérables, s'ils ne sont pas surchargés de travail, ont du moins beaucoup de tâches à accomplir qu'ils n'avaient pas coutume de faire avant la guerre. Ils ont, d'abord, à s'occuper des déductions à la source de l'impôt sur

le revenu: cela leur occasionne un certain travail additionnel, car ils sont les dépositaires de la Formule T-1, et, par conséquent, à chaque changement du nombre de personnes à la charge d'un employé, ils sont certains de recevoir sa visite pour une révision de son taux de déduction. Ils ont, de plus, contentons-nous de les mentionner, les déductions d'assurance-chômage, d'obligations de la victoire, de certificats d'épargne de guerre. Certaines entreprises ont, en outre, des systèmes d'assurance-groupe, et accordent à leurs employés le privilège d'acheter certaines marchandises à leurs magasins, lesquelles marchandises peuvent être payées au moyen de déductions sur le salaire des employés: une ou deux tâches de plus pour le personnel en charge de la paye. Si l'on considère que le premier souci du payeur d'une entreprise est que la paye soit prête à temps, on comprendra que son travail ne lui laisse pas beaucoup de temps pour la réflexion constructive au sujet de l'absentéisme.

Quant aux contremaîtres, durant la période présente, leur grand souci, c'est de produire. Et ils prétendent qu'ils sont suffisamment distraits de ce sou^aci pour le grand nombre de nouveaux employés qu'ils doivent accueillir, soit à cause d'expansion de leur section, soit à cause du roulement de la main d'oeuvre, qu'ils ont très peu de chance de rester longtemps assis à leurs bureaux. Ils sont, en effet, obligés de consacrer une partie de leur temps à la formation des nouveaux employés: à cause de cela, ils sont aussi obligés de s'assurer que les nouveaux employés connaissent bien les règlements de sureté, et, qu'en plus de les connaître, ils les observent. En conséquence, s'ils ont des rapports à préparer ou à étudier, ils préfèrent qu'ils soient les plus simples possibles.

C'est en essayant de concilier ces divers points de vue que nous avons réunis certains traits de divers systèmes de contrôle d'absentéisme, que nous avons eu l'occasion d'étudier, que nous avons préparé le système décrit plus ^{bas} haut. Une caractéristique, que nous avons jugés nécessaire, et que nous avons essayé d'y introduire, c'est que ce ^système puisse être établi dans une entreprise ne fonctionnant que de jour, ou fonctionnant 24 heures par jour au moyen d'équipes, ou combinant les deux systèmes d'opération à la fois. Pour qu'il soit le plus général possible, nous nous le sommes représenté comme étant appliqué dans une industrie de cette dernière catégorie.

Voici donc comment fonctionnera un système de contrôle de l'absentéisme:

D'abord, première phase, tous les contremaîtres doivent préparer un rapport d'absence sur une ^Formule ^II, et dont nous fournissons un exemple à la fin du chapitre. Les contremaîtres dont les équipes travaillent le soir (de 4 heures à minuit ou de 3 heures à 11 heures) et ceux dont les équipes travaillent la nuit (de minuit à 8 heures ou de 11 heures à 7 heures) remplissent et déposent ou font parvenir à la fin de leur période de travail la Formule I au bureau du Fonctionnaire en charge de l'absentéisme. Les contremaîtres des équipes de jour et ceux qui sont en charge de sections ne fonctionnant que de jour (les opérations commencent habituellement vers 7 ou 8 heures) ont jusqu'à 10 heures pour remplir et faire parvenir au bureau mentionné plus haut les rapports d'absence de leur section. Ayant en mémoire l'article (b) des règlements que nous décrivions plus haut, nous remarquerons que les employés de

jour, absents pour une raison imprévue, ont donc une ou deux heures pour communiquer avec leur contremaître, ou avec le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme, et motiver leur absence. L'employé de jour qui, par conséquent, risque d'être plus d'une heure en retard, s'il ne veut pas être classé absent sans permission, devra donc, lui aussi, communiquer avec son contremaître. En passant, nous pourrions noter que les retards de plus d'une heure sont habituellement rares, chez les employés industriels: nous pouvons donc négliger cette possibilité de difficulté pour le moment.

Un examen de la Formule I en démontrera la simplicité. Le lecteur remarquera aussi que nous avons fourni un exemple de la manière d'inscrire les renseignements voulus. Le contremaître ne devrait pas être obligé de consacrer plus que 10 ou 15 minutes à ce travail.

Une fois toutes les Formules I reçues, le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme, ou un de ses assistants, peut procéder à la deuxième phase du travail de contrôle: l'inscription des absences selon les causes sur les dossiers personnels des employés, Formule II. Cette formule est une adaptation de celle utilisée par la Revere Copper and Brass, Incorporated, Rome N. Y. ¹⁰

Nous avons également préparé le modèle de la Formule II avec un exemple (voir à la fin du chapitre) pour en démontrer l'usage. Cette formule pourrait être réduite et adaptée aux tiroirs à fiches conventionnels.

10 Auditing Absenteeism, Formule 33, p. 27.

Tout en faisant ces inscriptions, le Fonctionnaire, ou son assistant, prépare des avis pour attacher aux cartes de temps des employés classés absents sans permission, et une liste des employés, classés absents sous l'en-tête: maladies ou accidents non-industriels, qu'il communiquera aussitôt que possible à la garde-malade.

Les avis aux employés absents sans permissions, dont nous parlions au paragraphe précédent, pourraient s'inspirer de la forme suivante:

M. No.
 Vous avez été classé absent sans permission
 le.Equipe ou Section.

En vertu de l'article (c) des règlements au sujet de l'absence, vous êtes tenu de vous présenter au bureau du Fonctionnaire en charge de l'absentéisme, pour expliquer la raison de votre absence, et votre omission devez conformer à l'article (b) du même règlement.

Veuillez donc vous entendre avec votre contremaître, si nécessaire, et vous présenter à notre bureau entre 2 et 4 heures de l'après-midi, aussitôt que vous le pourrez.

Fonctionnaire en charge de l'absentéisme.

Ces avis seront attachés aux cartes de temps des employés assez tôt pour que les employés ayant été absents de l'équipe du soir (3-11 ou 4-12) l'aperçoivent en prenant leur carte pour la poinçonner à leur entrée au travail à 3 ou 4 heures de l'après-midi, selon le cas.

La liste des employés classés malades devra parvenir à la garde-malade aussitôt que possible. Ce serait peut-être même recommandable de négliger les autres tâches de la deuxième phase pour que la garde-malade

soit notifiée le plus tôt possible. Cela lui permettra, en effet, de mieux organiser son travail de la journée. Car, elle voudra sans doute communiquer avec la famille des employés classés malades, s'enquérir de la gravité de la maladie, leur conseiller, si nécessaire, de faire venir le médecin, offrir d'aller visiter les malades, et, en défénitive, offrir les services qu'elle jugera nécessaires. Si la liste des malades est considérable, il sera donc indispensable qu'elle en connaisse le contenu le plus tôt possible.

Il n'est pas nécessaire, croyons-nous, d'offrir de modèle de formule pour cette liste des employés malades. Car, pour cette tâche, il sera peut-être suffisant d'inscrire les noms sur une feuille de papier, et de la communiquer cette liste par téléphone à la garde-malade.

D'une façon ou d'une autre, il sera presque nécessaire que tout le travail de la deuxième phase soit terminé avant midi. Nous la résumons: inscription des absences sur les dossiers individuels des employés (formule II); préparation de la liste des employés malades qui sera aussitôt que possible communiquée à la garde-malade; préparation des avis aux employés absents sans permission, et visite au département de la paye pour attacher ces avis aux cartes de temps des employés classés dans cette catégorie.

Remarquons, en passant, que si l'entreprise fonctionne 24 heures par jour, le travail de cette phase en sera, jusqu'à un certain point, facilité. Car le Fonctionnaire, ou un de ses assistants, pourra commencer avant 10 heures du matin le travail d'inscription des absences des équipes du soir et de nuit, dont les rapports seront déjà rendus au bureau

du Fonctionnaire\$ lors de son arrivée au travail.

La troisième phase de ce travail de contrôle de l'absentéisme, comprend, en premier lieu, l'enquête par le Fonctionnaire de toutes les absences sans permission. Cette enquête se fera à l'occasion de la visite que feront les employés ayant reçu les avis dont il était question précédemment.

Cette entrevue revêt un caractère spécial. Il faut se souvenir, en effet, que les absences sans permission sont celles qui sont les plus désagréables dans une entreprise. Le chef d'entreprise est prêt à faire tout en son pouvoir pour réduire ce genre d'absentéisme, et le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme est celui qu'il a désigné pour découvrir les causes de ces absences, les noter et faire les recommandations qui aideront à amener ce résultat.

Le dossier d'absence (Formule II) de l'employé interviewé, qui fournit aussi, comme le lecteur le remarquera, certains détails personnels, aidera la Fonctionnaire à déterminer la marche à suivre pour obtenir des employés les renseignements qui serviront de base à ces recommandations.

Remarquons aussi que la procédure, qui sans doute fera souffrir aux employés certains inconvénients, tendra pour elle-même à réduire ce genre d'absentéisme. Le Fonctionnaire utilisera donc cette circonstance spéciale pour convaincre les employés de l'importance de l'article (b) des règlements au sujet de l'absence. Il pourra si nécessaire attirer leur attention sur la première partie de l'article (e).

Si l'employé interviewé peut fournir une raison satisfaisante de son absence et de son omission de se conformer à l'article (b), le Fonctionnaire pourra faire sur les Formules I et II les corrections nécessaires. Il en avertira cependant le contremaître intéressé. Il notera aussi avec attention toutes les conditions qui pourront rendre l'observance de l'article (b) la plus facile possible aux employés.

Comme le Fonctionnaire doit aussi s'intéresser à l'absentéisme tout court, il cherchera le plus possible à obtenir la coopération des contremaîtres et de la garde-malade dans cette guerre contre l'absentéisme. Cette coopération de leur part consistera à lui fournir, à l'occasion, soit par écrit soit par téléphone, certains renseignements susceptibles d'aider à la réduction de l'absentéisme. Les contremaîtres, ayant d'après ce système de contrôle l'autorisation d'accorder des permissions d'absence, auront certainement, au cours de leur discussion à ce sujet avec les employés, occasion de noter certaines conditions qu'il sera très utile au Fonctionnaire en charge de l'absentéisme de connaître. La garde-malade, de son côté, à l'occasion de ses visites à domicile et de ses conversations avec les employés la visitant pour obtenir un permis de retourner au travail, pourra, elle aussi des renseignements inestimables. Il sera donc, il n'est peut-être pas nécessaire d'y insister, très important pour le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme de maintenir avec ces personnes des relations très cordiales.

Le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme aura donc en main une goule de renseignements qui lui permettront de faire au chef d'entreprise certaines recommandations périodiques susceptibles d'aider à la réduction du pourcentage d'absentéisme.

S'il veut donner plus de poids à ces recommandations, il devra les accompagner de certaines statistiques sur l'absentéisme. Et, comme deux des aspects, les plus importants de l'absentéisme pourraient se résumer, ainsi que nous le disions plus haut en ces deux questions: *quelle est la cause? qui le cause?*, il adoptera, comme partie de la troisième phase du travail de réduction de l'absentéisme, la préparation de *sommaires d'absentéisme* au moyen desquels il sera en mesure de répondre aussi souvent que nécessaire à ces questions. Une autre question, qui a aussi son importance, est celle-ci: où l'absentéisme existe-t-il?

Nous nous permettrons, d'abord, de ^{és}présenter une formule sur laquelle il pourra inscrire les renseignements nécessaires pour répondre aux deux questions: où existe-t-il? ⁴Quelles sont les causes? C'est la Formule III, paraissant à la fin de ce chapitre.

Comme le lecteur le remarquera, cette formule est une adaptation de la Formule I. Nous avons de plus cherché à la préparer pour qu'elle serve au plus grand nombre d'usages possibles.

Elle pourra d'abord servir au Fonctionnaire à l'inscription des totaux journaliers des rapports d'absence (Formule I) préparée par les contremaîtres. Elle pourra aussi servir à la préparation de *sommaires d'absentéisme* par équipe ou section pour renseigner les contremaîtres et les surintendants sur la position relative des équipes ou sections en ce qui concerne l'absentéisme. Elle pourra aussi servir à la préparation de *sommaires d'absentéisme* par départements pour renseigner le chef d'entreprise et les surintendants sur la position des différents départements. Ces *sommaires* aideront donc à répondre aux questions:

quelles sont les causes de l'absentéisme? où existe-t-il?. Si les totaux des rapports d'absence des contremaîtres sont transférés tous les jours sur une feuille de sommaire d'absentéisme, il sera très facile au Fonctionnaire de préparer certaines statistiques, sur demande, ou périodiquement selon les besoins de l'entreprise.

Pour répondre à la question: qui le cause?, il faudra probablement préparer une liste des employés absents tous les mois au plus souvent si nécessaire. Cette liste pourra être inscrite sur la Formule IV (paraissant à la fin du chapitre) qui est une adaptation de la partie "sommaire mensuel" de la Formule II. C'est de là, en effet, que seront tirés les renseignements nécessaires à la préparation de cette liste. Elle pourra être préparée selon les départements, pour fournir aux contremaîtres et au surintendant de chaque département des renseignements très utiles quand il s'agira, par exemple, de décider de promotions, de transferts, etc. Une copie de toutes les listes départementales pourra aussi être fournie au Gérant du Personnel, qui évidemment doit s'intéresser à ces questions, et qui sera, probablement le surveillant immédiat du Fonctionnaire en charge de l'absentéisme.

Cette troisième phase du système de contrôle de l'absentéisme, pourrait se résumer ainsi: enquête de tous les cas d'absence sans permission; communications avec les contremaîtres et la garde malade pour fournir, et à l'occasion, obtenir des renseignements: rédactions de recommandations susceptibles de réduire le pourcentage d'absentéisme; préparation de certaines statistiques sur l'absentéisme.

Et, comme on le mentionne dans "Control of Absence":

When accurate records of attendance are kept and employees know that all absences are investigated, unavoidable absence usually can be reduced to a minimum.¹¹

Loin de nous en présentant ce système de prétendre qu'il est parfait. Il y a probablement des imperfections, qui, à l'usage, seraient faciles à corriger. Une qualité que nous avons essayé d'y incorporer, c'est celle d'être complet. Il est complet en ce sens que, les investigations des absences, donneront sûrement les renseignements suffisants pour aider à l'élaboration d'un programme ultérieur de réduction de l'absentéisme, et les statistiques simples, mais précises, fourniront elle-mêmes de bonnes indications sur la direction à suivre dans ce programme.

Il y a, cependant, nous devons l'avouer, d'autres moyens d'obtenir ces renseignements. Ce système est, en effet, un système central de contrôle de l'absentéisme.

Certains, cependant, préféreront des systèmes décentralisés. Selon eux, chaque département ferait ses propres enquêtes et préparerait ses propres statistiques. Ces systèmes présentent des avantages, par exemple, celui de permettre plus de contact personnel; mais nous pourrions y opposer certains inconvénients: si, par exemple, le pourcentage d'absentéisme est élevé, un employé du département sera probable obligé d'y consacrer presque tout son temps: en d'autres termes, autant de Fonctionnaires en charge de l'absentéisme qu'il y a de départements; les statistiques, de leur côté, risqueront d'être moins précises, à cause du manque

11 Control of Absence, p. 10

de direction unique; et, d'une façon ou d'une autre, un employé du bureau central devra consacrer, au moins une partie de son temps, pour la préparation de statistiques périodiques et pour déterminer le pourcentage d'absentéisme de toute l'entreprise.

D'autres systèmes adoptent une formule à la fois centralisés et décentralisée. Selon ces systèmes, les contremaîtres font les enquêtes, et le département en charge de la paye compile les statistiques. Nous avons énuméré plus haut certaines raisons pour lesquelles nous avons cherché à éviter d'utiliser ces gens dans un système de contrôle de l'absentéisme. Un autre inconvénient de cette méthode serait qu'il pourrait fort bien arriver qu'un contremaître, n'ayant pratiquement que ses impressions pour se guider, ferait des recommandations qui entreraient en conflit avec les conclusions des statistiques préparées par le département en charge de la paye, ce qui tendrait à retarder l'adoption de certains programmes.

Pour ces raisons, nous continuons de donner notre préférence à un système central de contrôle, dont le fonctionnement ressemblerait, dans ses grandes lignes, à celui que nous avons décrit plus haut.

Il faut, cependant, remarquer que contrôle d'absentéisme ne veut pas toujours dire solution. Ce contrôle, comme nous le disions plus haut, fournira des renseignements nécessaires pour élaborer des programmes ultérieurs dont le but sera de résoudre d'une façon satisfaisante le problème de l'absentéisme.

Les grandes causes de l'absentéisme, un système de contrôle le démontrera bientôt, sont: maladies et accidents, et raisons personnelles.

Entre ces deux causes d'absentéisme, il en existe une troisième, plus difficile à déterminer, qui participe un peu des deux autres, et à laquelle on donne le nom de fatigue industrielle.

Pour résoudre le problème de l'absentéisme, le chef d'entreprise, ou ses délégués, seront probablement obligés de travailler à l'élimination de ces causes. C'est pourquoi nous nous sommes permis de réunir certaines suggestions qui les aideront dans ce travail.

Dans le Chapitre III, nous étudierons les moyens d'attaquer le problème de la maladie et des accidents; dans le Chapitre IV, nous étudierons les problèmes de la fatigue industrielle, et, dans le Chapitre V, les moyens de diminuer l'absentéisme pour causes personnelles.-

DATE. 1945
ACCT # 31
LIBRARY RE.
✓
BY BRN N I C A CHARD B.

[illegible][illegible]

2535

A. L'alçada ol social et non-cu-
B. Alçada ol social et industrial.
C. Absència de l'asson.
D. Absència de l'asson.
E. Absència de l'asson.
F. Absència de l'asson.
G. Absència de l'asson.
H. Absència de l'asson.
I. Absència de l'asson.
J. Absència de l'asson.
K. Absència de l'asson.
L. Absència de l'asson.
M. Absència de l'asson.
N. Absència de l'asson.
O. Absència de l'asson.
P. Absència de l'asson.
Q. Absència de l'asson.
R. Absència de l'asson.
S. Absència de l'asson.
T. Absència de l'asson.
U. Absència de l'asson.
V. Absència de l'asson.
W. Absència de l'asson.
X. Absència de l'asson.
Y. Absència de l'asson.
Z. Absència de l'asson.

2000

STARRIFF (as "JOHN M. STARR")
PRINCE (as "JOHN M. STARR")

[illegible]

○

A. L'arrêté est accidenté et irrégulier.
B. Mais il y a eu un accident de construction.
C. Absence avec des raisons.
D. Absence avec des raisons.
E. Absence avec des raisons.
F. Absence avec des raisons.
G. Absence avec des raisons.
H. Absence avec des raisons.
I. Absence avec des raisons.
J. Absence avec des raisons.
K. Absence avec des raisons.
L. Absence avec des raisons.
M. Absence avec des raisons.
N. Absence avec des raisons.
O. Absence avec des raisons.
P. Absence avec des raisons.
Q. Absence avec des raisons.
R. Absence avec des raisons.
S. Absence avec des raisons.
T. Absence avec des raisons.
U. Absence avec des raisons.
V. Absence avec des raisons.
W. Absence avec des raisons.
X. Absence avec des raisons.
Y. Absence avec des raisons.
Z. Absence avec des raisons.

[illegible][illegible]

DEUXIEME PARTIE: LA SOLUTION

CHAPITRE III

MALADIES ET ACCIDENTS

1. Maladies non-industrielles

Une étude des rapports de sept industries américaines, pour décembre 1942, révèle que 60.7 % des absences des employés du sexe masculin et que 66.2 % des absences des employés du sexe féminin avaient été causées par la maladie durant ce mois.¹

Le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme s'apercevra bientôt que ses statistiques de l'absence indiquent des tendances semblables. Une fois cette constatation faite, il ne sera pas long pour lui de conclure que:

. . .the greatest possible reduction in over-all absence figures will result from reductions in employee illness and accident.²

Mais que faire?

S'il discute de la chose avec la garde-malade de l'entreprise, elle lui conseillera sûrement de recommander l'adoption d'un programme de prévention de la maladie.

L'adoption d'un programme de ce genre réduira certainement l'absence causée par la maladie. Ce ne sera cependant qu'un de ses nombreux avantages. Pour nous en rendre compte repassons certains faits présentés dans une brochure publiée par la Health League of Canada sous le titre: Prevention of Sickness among Industrial Workers.

1 The Problem of Absenteeism, Studies in Personnel Policy, No.53, National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1943, p. 4.

2 What Management Can Really Do to Reduce Absenteeism, Report No. 144, George S. May Business Foundation, Chicago, 1943, p. 18.

D'abord, une première question: combien coute la maladie à l'industrie?

La National Association of Manufacturers en estime le cout comme suit:

Sa basant sur les statistiques américaines, elle estime que le travailleur moyen perd neuf jours de salaire par année à la suite de maladie et d'accident non-industriel.

Dans une entreprise de 500 employés, 9 jours par employés représentent 4,500 jours perdus. Estimant le salaire moyen par journée à \$ 5.00 cela représente donc une perte annuelle de salaire pour les employés de \$ 22,500.³

3. On trouvera cet estimé du salaire moyen journalier de \$ 5.00 très raisonnable si l'on consulte le tableau: Nombres-Indices de l'emploi et des Bordereaux de Paye (1er juin 1940= 100 avec Gains Hebdomadaires per Capita, de la Gazette du Travail, Vol. 45, No. 1, livraison de janvier 1945, p. 85, où l'on remarquera, pour 1944, que les gains hebdomadaires dans huit industries principales augmentent graduellement de \$ 29.69 à \$ 32.29.

Acceptant le témoignage de Dean K. Brundage, ^sstatisticien sénior du United States Public Health Service, qui suggère que dans le cas de maladie, la perte en argent pour l'entreprise est une fois et demie celle des employés, la N. A. M. estime qu'une entreprise de 500 employés, n'ayant pas de système de prévention de la maladie, perd annuellement \$ 33,750.

En plus de ces pertes directes d'argent, on pourrait ajouter certains "sous-produits" de la maladie: l'employé malade est plus sujet aux accidents; il peut être propagateur d'infection; l'employé malade, à cause de son état d'esprit spécial, peut être la cause de difficultés ouvrières, etc.

L'absentéisme par maladie ou accidents non-industriels cause donc de lourdes pertes à l'entreprise et à ses employés. Cependant, un programme de prévention de la maladie en coûte lui aussi. Les économies réalisées par la réduction de ce genre d'absentéisme seront-elles suffisantes pour compenser les déboursés occasionnés par l'établissement d'un tel programme?

Un programme de prévention de la maladie réduit-il l'absentéisme par maladie et accident non-industriel? A cette question la N. A. M. répond que certaines entreprises ont noté des réductions aussi élevées que 50 %, et, qu'en moyenne la réduction est de 28 %. Cette réduction de 28 % représente donc, dans le cas d'une entreprise employant 500 travailleurs une économie de \$ 6,300. pour les employés et de \$ 9,450. pour l'entreprise.

Le coût de l'établissement d'un programme de prévention de la maladie et de prévention des accidents de travail coûte en moyenne \$ 13.46 par année par employé. Une entreprise de 500 employés dépensera donc en moyenne \$ 6.730. par année. A remarquer que cette somme inclut le coût des mesures préventives contre les accidents de travail. Sans pompter les économies réalisées à la suite de la diminution des accidents de travail, une entreprise de 500 employés économiserait donc environ \$ 3,500. par année après l'établissement d'un tel programme.

Et, comme avantages additionnels, nous pourrions inclure: réduction du roulement de la main d'oeuvre, amélioration des relations ouvrières, augmentation du taux de production, etc.

Les témoignages en faveur de l'établissement d'un programme de prévention de la maladie sont si nombreux qu'il n'est pas nécessaire, croyons-nous, d'y insister. Presque toute entreprise a déjà adopté certaines mesures à cet égard. C'est pourquoi nous nous permettons de présenter des détails additionnels qui aideront dans le choix des mesures nécessaires pour compléter le programme déjà existant, de prévention de la maladie.

D'abord, qu'est-ce qui constitue un programme complet de prévention de la maladie?

D'après la Health League of Canada, ce programme pour être complet doit être organisé de façon à accomplie les cinq fonctions suivantes.

1. to ascertain by examination the physical and mental condition of prospective employees -- and by so doing to place them in the type of work best suited to them;
2. to maintain and improve the health and efficiency of those already employed;

3. to educate the worker in accident prevention and personal hygiene;
4. to reduce lost time and absenteeism because of illness and injury;
5. to improve working conditions.⁴

L'établissement d'un tel programme exigera l'aménagement d'un dispensaire, où se feront les examens, les consultations, les premiers soins, les pansements des blessures mineures. Presque toutes les entreprises en possèdent déjà. Le Conference Board of Physicians in Industry recommande un dispensaire remplissant les conditions suivantes:

A First-Aid room should not be less than 9' x 12' in size, should be well lighted and ventilated, should have running water -- hot as well as cold if possible, should be provided with toilet facilities in or near the First-Aid room. The light should be particularly good at the point where the first-aid service is to be rendered, where an adjustable electric lamp would be very serviceable and convenient. Aside from ordinary ventilation, it is desirable to arrange for a large inflow of air, by fans or otherwise, to stimulate patients when feeling faint. The ceiling and walls should be light in color and frequently cleaned.

The room should contain at least the following equipment:

- one small wooden or metal examination table with pads, with ends hinged to drop down,
- one stretcher of the army type (canvas stretcher over two round wood poles) or one of metal,
- one small instrument sterilizer arranged for electric, gas, alcohol, or kerosene burner,
- one half-dozen utensils, such as arm and foot basins, 3 or 4-quart ordinary basins, 2-quart dipper, bed-pan, etc.
- one portable first-aid outfit,
- appropriate instruments, including razor, dressings, splints, drugs,
- a small section of the room allotted as an office to give employees privacy during interviews with the plant physician.⁵

⁴ Prevention of Sickness among Industrial Workers, Industrial Division Report No. 1, Health League of Canada, Toronto, 1942, p. 11.

⁵ Ibid. p. 13.

Ces spécifications pourront être amplifiées au besoin.

Un tel programme exigera aussi les services au moins partiels d'un médecin pour les examens. De temps à autre, les services de spécialistes pourront être utilisés pour consultations si l'on maintient un service de diagnostic. Et, en plus, ce programme requerra les services d'une garde-malade -- qui voudra faire sa carrière du service médical industriel -- pour l'administration des premiers soins, pour les pansements des blessures mineures, pour les visites à domicile et pour la diffusion des principes d'hygiène et de nutrition, etc.

Un programme de prévention de la maladie est habituellement organisé de façon à procurer aux employés les services suivants:

1. service d'examen médical, pour l'examen de tous les applicants, pour déterminer leur qualifications physiques et aider à leur placement; pour l'examen périodique de tous les employés: cela fait évidemment partie de tout programme préventif; service de diagnostic, à la disposition de tous les employés qui veulent en profiter, ou à l'occasion de l'examen périodique;

2. visite à domicile de tous les employés malades, pour s'assurer qu'ils reçoivent les traitements appropriés, et hâter, si possible, leur retour au travail;

3. étude par le personnel médical des conditions de travail, dans le but de recommander toutes les améliorations susceptibles de sauvegarder la santé des employés; à ce propos, il serait sûrement utile connaître les suggestions du United States Public Health Service, comme points à étudier dans l'établissement de bonnes conditions de travail:

1. Adequate lighting, properly distributed and free from glare.
2. Properly supervised and maintained exhaust system for removal of dust, vapors, fumes and gases.
3. An abundant supply of pure, cold drinking water (not ice-cold) within easy reach of employees.
4. Attractive, quiet rest rooms for women.
5. Lunchrooms or places where a hot lunch of nourishing well-cooked food, selected according to a scientific dietary, may be purchased at a reasonable price and eaten in attractive surroundings. (Dans un programme de prévention de la maladie, la question de nutrition est très importante. Si une entreprise fonctionnant 24 heures par jour à l'intention d'organiser un service de cafétéria, elle devra porter une attention toute spéciale à l'équipe de nuit. Ce sont, en effet les ouvriers travaillant la nuit qui devraient normalement surveiller le plus leur alimentation, et qui, d'autre part, la négligent le plus. Une combinaison de facteurs tendent à réduire le taux de production et augmenter le pourcentage d'absentéisme de l'équipe de nuit. Assurer la bonne alimentation de ces employés serait certainement une sage mesure).
6. Washroom facilities, with a supply of soap and towels; showers baths for the convenience of workers.
7. Use of recesses in special types of monotonous or heavy manual labor.
8. Variety in work where undue mental or physical strain may be developed.
9. Adjustment of work speed to employee's ability.
10. Modification of unnecessary or particularly tiring motions and operations.
11. Provision when practical of adjustable and properly made seats.
12. Proper ventilation of workrooms.
13. Adjustment of the hours of work to control undue fatigue.
14. Avoidance of excessive overtime work.
15. Control of unnecessary noise.
16. Sanitary conditions around plant building.
17. Proper medical attention.⁶

Cette étude est en soi tout un programme, qui, évidemment, ne pourra pas se faire en un jour. La nécessité de l'adoption de plusieurs de ces suggestions sera plus clairement démontrée dans le chapitre suivant traitant de la fatigue industrielle.

6 Ibid. p. 14-15.

4. éducation des employés en ce qui regarde l'hygiène, la nutrition: un point essentiel du programme de prévention de la maladie.

Un des services les plus importants que le programme d'éducation peut rendre aux employés, c'est de leur enseigner ce que M. T. O.

Armstrong de la Westinghouse Electric & Manufacturing Co. appelle "good food buymanship". Il déclare, en effet, que la seconde cause en importance de l'absentéisme par maladie est la maladie de l'estomac.

Pour résoudre ce problème, la maison Westinghouse décida de fonder des "Health for Victory Clubs". Ces clubs recrutèrent leurs membres parmi les femmes et les mères des employés. Chaque membre de ces clubs reçoit des publications sur les principes de nutrition, des recettes de cuisine et, en plus, tous les mois, des menus préparés en tenant compte des saisons, des problèmes du rationnement, etc.⁷

En plus des services réguliers décrits plus haut, un programme de prévention de la maladie devra probablement de temps à autre procurer aux employés certains services spéciaux.

Ainsi, nous apprenions plus haut que chez Westinghouse, les maladies de l'estomac représentent la seconde cause en importance de l'absence par maladie. Il serait peut-être utile avant de terminer la revue de moyens de réduire l'absence par maladie de dire quelques mots sur la cause principale de ce problème.

7 Pour plus de détails, lire: T.O. Armstrong, How Westinghouse Reduces Absenteeism, dans la revue Personnel, publication de la American Management Association, New York, Vol. 19, No. 2. livraison de septembre 1942, p. 483-484.

Les statistiques d'une utilité publique, couvrant une période de cinq ans, donnent, comme cause principale d'absence de cette classe, les maladies des voies respiratoires, affectant 538 employés par 1,000, et causant une absence moyenne de 5.53 jours.⁸

Les maladies des voies respiratoires, les plus répandues, la grippe, le rhume, atteignent surtout les employés durant la saison froide, concentrant ainsi une forte proportion de l'absence dans une partie relativement courte de l'année. Pour obvier à cette difficulté, quelques entreprises essaient, comme mesure préventive, de distribuer aux employés sujets à ces malaises, des vaccins contre le rhume, qui peuvent être administrés par la voie buccale ou par injection hypodermique.

Bien que l'efficacité de ces vaccins soit discutée par certaines autorités, on s'accorde toutefois à leur concéder les effets suivants:

1. to lessen the intensity of colds contracted and thereby to decrease the amount of time lost for this reason,
2. to decrease the possibility of colds being followed by serious bacterial infections and
3. to stop colds at their onset.⁹

Il est évident, par ce dernier exemple surtout, qu'un programme de prévention de la maladie peut devenir très élaboré. Il est inutile cependant d'offrir aux employés des services dont ils ne profiteront pas. C'est pourquoi, un tel programme doit s'organiser d'une manière graduelle, et les divers services doivent être incorporés à mesure que les employés sont en état d'en apprécier les avantages.

8 -Control of Absence, p. 13.

9. The Problem of Absenteeism, Studies in Personnel Policy, No. 53, National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1943, p. 21.

2. Accidents non-industriels

Dans le domaine de la prévention des accidents non-industriels, la contribution de l'entreprise sera en grande partie indirecte, et consistera à seconder les ligues de sécurité dans leurs campagnes éducationnelles.

Il y a tout de même certains points sur lesquels l'industries devra agir directement: assurer, par exemple, un aménagement judicieux des sorties de l'usine afin que les employés ne commencent pas le voyage de retour à la maison en risquant leur vie. Il sera peut-être nécessaire en certains cas d'obtenir la collaboration des autorités municipales pour l'établissement de zones de sécurité, et même, de retenir les services d'un constable pour diriger la circulation aux heures d'affluence.

Dans le domaine de l'éducation, l'entreprise pourrait répandre les bulletins des ligues de sécurité, mettant les employés en garde contre certains types d'accidents: accidents d'automobile, noyades, etc.

Une autre activité de l'entreprise serait de favoriser l'organisation de classes de premiers soins donnés par l'Association Ambulancière St-Jean.

Toutes ces activités ont, en définitive, l'avantage de n'être pas dispendieuses, et tendant à réduire la fréquence des accidents non-industriels, ce dont la direction profiterait, puisqu'un moins grand nombre d'accidents voudrait dire diminution des absences.

3. Accidents Industriels

Si nous nous reportons aux chiffres cités par la Health League of Canada, nous remarquerons que l'absentéisme causé par maladies ou accidents industriels représente une très faible partie de l'absence

moyenne annuelle.¹⁰

Cependant, c'est un genre d'absentéisme que tout industriel voudrait, s'il le pouvait réduire à zéro.

Car, en plus de nuire au recrutement d'employés de haut calibre, de nuire au moral des employés, etc., une haute fréquence de cas compensables sous le régime de la Loi des Accidents de Travail représente une forte dépense pour l'entreprise affectée par une telle situation.

En effet, au coût direct de l'accident, qui est déjà assez élevé, le National Safety Council estime qu'il faut ajouter un coût indirect double du premier, si l'on veut se représenter la perte réelle d'un accident pour l'industrie.¹¹

Le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme surveillera donc avec attention les variations du pourcentage de l'absence causé par maladie et accident industriel, et, au besoin, attirera l'attention des intéressés sur ces variations.

Comme dans le cas de prévention de la ~~maladie~~, presque toute entreprise a, pour le moins, un rudiment d'organisme de prévention d'accidents de travail. Les statistiques du Fonctionnaire en charge de l'absentéisme aideront, jusqu'à un certain point, à mesurer l'efficacité du travail de cet organisme.

Un pourcentage ^{se}élevé d'absence par suite d'accidents industriels, s'il persiste, obligera sûrement le chef d'entreprise à étudier le système de prévention des accidents de travail, afin de déterminer si des révisions sont nécessaires.

10 Un demi-jour par année sur un total de $9\frac{1}{2}$, dans Prévention of Sickness among Industrial Workers, P. 5.

11 Voir Accident Facts, 1943 Edition, publication du National Safety Council, inc., Chicago, p. 13.

Si une réorganisation est jugée nécessaire, il sera sûrement utile de la faire en suivant, dans ses grandes lignes, le programme en onze points suggéré par le National Safety Council:

1. Intérêt manifeste de la direction: la direction montrera par des signes visibles son intérêt dans la prévention des accidents de travail.

2. Coopération des surintendants: la sécurité des employés doit devenir partie intégrale du programme de production.

3. Direction unique: nomination d'un directeur ou ingénieur de sécurité (safety engineer) dont la fonction sera de représenter la direction dans l'organisation du programme de prévention.

4. Analyse des statistiques d'accidents: le premier devoir du directeur de sécurité sera de faire une analyse des statistiques des accidents de travail survenus depuis un ou deux ans pour déterminer où, quand, pourquoi, comment l'accident est arrivé, et à qui il est arrivé.

Assemblée des contremaîtres: Une fois cette documentation en main, le directeur de sécurité est prêt à rencontrer les contremaîtres et surveillants, et à leur démontrer, avec exemples, l'importance du travail qu'il a l'intention de leur confier.

A cette assemblée, présidée par un représentant de la direction, le directeur de sécurité annoncera, que, dorénavant, tout contremaître sera considéré responsable d'un accident survenant dans sa section, et que, par conséquent, sa première tâche sera d'en faire une inspection complète dans le but d'éliminer toute cause d'accident.

6. Inspection des sections: pour faciliter aux contremaîtres ce travail d'inspection, le directeur de sécurité pourra leur faire suivre le cours "Job Safety Training" mis à la disposition de l'industrie par la Branche de la Formation Professionnelle du Ministère canadien du Travail.

Dans ce cours, les contremaîtres, apprendront à faire l'analyse d'une opération de manière à faire ressortir les sources de danger provenant de la zone où elle se fait, de la manière dont le matériel est manié, de la machinerie et des outils, et du genre de vêtement porté par le travailleur.

Au moyen de cette analyse, les contremaîtres pourront juger quelles sources de danger peuvent être éliminées, lesquelles doivent être pourvues de dispositifs protecteurs, et en plus, quelles précautions spéciales doivent être enseignées aux ouvriers.¹²

En plus de permettre aux contremaîtres de faire des recommandations constructives en ce qui regarde l'élimination des sources matérielles de danger, ce cours attirera leur attention sur les causes d'accident résultant du fa^cteur humain.

7. Installation de dispositifs protecteurs: une fois la phase 6 du programme complétée, le directeur de sécurité recevra sûrement de nombreuses suggestions des contremaîtres. Il pourra, à ce moment, organiser un programme d'installation de dispositifs protecteurs. Nous pourrions ajouter que ce travail sera un des premiers signes, par lequel la direction démontrera aux employés son intérêt dans leur sécurité.

¹² Pour plus de détails sur ce cours, voir la brochure Foremanship Training, as offered by the Training Branch, Department of Labour, Ottawa, Bulletin No. 5.

8. Etablissement d'un poste de secourisme: dans les entreprises d'importance, il sera nécessaire d'aménager un dispensaire, s'il n'en existe déjà. Les spécifications suggérées par le Conference Board Of Physicians in Industry ~~et~~ citées précédemment dans ce chapitre peuvent servir de norme pour l'aménagement d'un dispensaire à l'usage du personnel médical en charge du programme de prévention de la maladie et de la partie médicale du programme décrit présentement.

9. ^P~~P~~^bublicité aux employés: le programme rendu à ce stage de développement, il sera facile pour l'entreprise de prouver aux employés son intérêt à leur sécurité, et d'obtenir leur coopération.

10. Programme d'éducation: formation spéciale des contremaîtres pour qu'ils puissent, à leur tour, former les employés dans les méthodes sûres de travail. Il serait peut-être utile de rappeler ici les principaux points de la deuxième séance du cours "Job Relations Training-Series I", qui traite du sujet suivant: How to Prevent Accidents. La carte aide-mémoire remise aux contremaîtres à la fin de la séance contient les notes suivantes:-

You are responsible for preventing accidents on the work you supervise.

Follow these four basic steps. .

Step I. Set a Good Safety Example.

1. Follow safety rules to the letter, yourself.
2. Demonstrate your sincere concern about safety by "practicing what you preach".
3. Don't put safety in second place.
4. Permit no violation of safety regulations. Your men will take safety no more seriously than you do.

Step II. Instruct Each Worker Thoroughly in the Safety Precautions of his Job.

1. Make safety instructions a part of job instruction.

2. Make sure the worker clearly understands safety instructions.
3. Have him explain back to you each safety instruction.
4. Always give the reason why for each safety precaution.
5. Don't depend upon the employee learning safety from a rule book.
6. Test his knowledge of each rule in the book.

Step III.- Keep all Safety Devices in Proper Use.

1. Sell the worker on the value of each safety device.
2. Be sure the safety device does not slow up or inconvenience the worker.
3. Do not permit operation without the device in proper place and use.
4. Laxness on your part in the use of safety devices will cause general safety indifference.

Step IV.- Follow up Safety Instructions Constantly.

1. Keep workers safety-minded by periodic personal safety contacts.
2. Observe workers closely to detect any unsafe practice.
3. Reinstruct whenever necessary.
4. Keep safety posters, bulletins and instructions conspicuously posted and frequently changed.
5. Never ignore any violation of safety instructions.

A foreman's department will be as safe as he makes it.

Pour intéresser les employés plus complètement dans le programme de prévention des accidents, il faudrait leur confier une part du travail. Le Directeur de sécurité invitera certains d'entre eux à faire partie de comités de sécurité. Sous sa direction, ils rédigeront les règlements de sécurité. Rédigés par leurs pairs, ces règlements seront beaucoup plus acceptables aux employés.

Après une formation appropriée, ces comités pourront se charger de l'enquête sur les accidents de travail, dans le but de découvrir leurs causes et de rechercher les moyens de les éliminer.

Cette phase est sans contredit la plus importante d'un programme de prévention d'accidents de travail. Nous n'insisterons cependant pas

d'avantage, car le directeur de sécurité pourra facilement se procurer la matière nécessaire sur ce programme d'éducation.

11. Elimination des conditions dangereuses: le meilleur moyen d'enlever les causes matérielles d'accident, c'est d'éliminer les conditions dangereuses. Il n'est pas toujours pratique de faire ce travail immédiatement. C'est pourquoi on a recours aux dispositifs protecteurs, que l'on installe devant les parties dangereuses de la machinerie de façon à protéger les employés. Il sera cependant préférable pour l'entreprise de considérer ces dispositifs comme des remèdes temporaires, et de prévoir, pour l'avenir, la construction ou l'achat de machinerie d'où ces conditions dangereuses auront été éliminées par une modification dans ses plans.¹³

Comme nous le remarquons plus haut, presque toute entreprise possède déjà les rudiments d'une organisation pour la prévention des accidents de travail. Si des révisions s'imposent, il sera profitable de les faire en suivant l'ordre du programme décrit dans ce chapitre.

En guise de conclusion, ajoutons ceci, pour ceux que l'aspect social de tels programmes n'intéresse pas: beaucoup d'entreprises se sont aperçues que s'il était profitable de veiller à l'entretien de la machinerie, il l'était également de veiller au bienêtre de l'élément humain.

13 Pour plus de détails sur ce programme de prévention des accidents de travail, voir Organizing a Complete Industrial Safety Program, Safe Practices Pamphlet No. 42, National Safety Council, Inc., Chicago, 1936.

CHAPITRE IV

FATIGUE INDUSTRIELLE

1. Nature - Signes Indicateurs

Entre les deux causes d'absence faciles à déterminer, Maladies-Accidents et Raisons Personnelles, il en existe une autre, difficile à reconnaître, que l'on nomme fatigue industrielle. Cette dernière pourrait se définir: Lassitude physique et mentale dont le travailleur est envahi à la fin de la journée de travail.

La fatigue étant un phénomène à la fois physiologique et psychologique, il sera difficile au Fonctionnaire en charge de l'absentéisme de distinguer à première vue cette cause d'absence des deux autres. Quelques explications supplémentaires sur la fatigue nous aideront à comprendre pourquoi.

Normalement, le travailleur consacre une partie de sa journée au travail, une deuxième à la récréation, et une troisième au repos. En conséquence, les énergies consommées durant la période de travail sont habituellement récupérées au cours des périodes de récréation et de repos. Si, cependant, les conditions de travail sont telles que les périodes de récupérer complètement ses énergies, il se présentera, chaque jour, au travail avec un résidu de fatigue augmentant graduellement jusqu'au jour où il sera rendu à un état d'épuisement tel qu'il ne pourra plus accomplir son travail. En effet une des caractéristiques de la fatigue, c'est d'être cumulative.

On divise généralement la fatigue industrielle en deux types; le premier que l'on nomme fatigue "sous-aiguë" (subacute) ou celle dont souffre le travailleur durant la période d'accumulation décrite plus haut: et le

second, fatigue morbide, celle qui est caractérisée par l'état d'épuisement dont il ^{est} également question.

Pour le Fonctionnaire en charge de l'absentéisme, une absence causée par le second type de fatigue est tout simplement une absence de maladie. Mais comment pourra-t-il distinguer la présence du premier type?

De nombreuses recherches ont été faites pour découvrir un "test" dans le but mesurer l'état de fatigue. Cependant, les autorités s'accordent à dire que de tous les "tests" proposés, aucun ne peut donner une mesure exacte de la fatigue, excepté quand elle a atteint un tel degré d'avancement que ces moyens compliqués ne sont plus nécessaires pour l'identifier.¹

Au point de vue strictement industriel, il est cependant possible de noter la présence de la fatigue d'une façon indirecte en mesurant, par exemple, ses effets sur un programme de production. Car, il va sans dire, que les employés souffrant de fatigue ne donneront pas le même rendement que s'ils étaient parfaitement sains. Si, par conséquent, les employés d'un département travaillent à la pièce, il sera probablement assez facile de remarquer la présence de la fatigue en observant de près les rapports individuels de production.

Dans les entreprises n'ayant pas de système de travail à la pièce, il est également possible de reconnaître la présence de la fatigue si

1. The Problem of Absenteeism, Studies in Personnel Policy, No. 53, National Industrial Conference Board, Inc., p. 14.

l'on note les signes indicateurs suivants:

1. Augmentation du taux de roulement de la main d'oeuvre (les travailleurs se cherchent d'autre emploi).
2. Augmentation du taux d'absence (les travailleurs sont fatigués et prennent des congés pour se reposer).
3. Augmentation de la quantité des unités gaspillées (insouciance ou diminution d'efficacité).
4. Augmentation du taux d'accident (réactions physiques et mentales plus lentes).
5. Augmentation du taux de fréquence et du taux de sévérité de la maladie (la résistance à la maladie est diminuée par l'état de fatigue).
6. Diminution du rendement à l'heure ou à la journée.²

Ces "signes indicateurs" ne sont pas toujours infaillibles, cependant, mais la présence de plusieurs d'entre eux dans un département particulier exigera, d'une façon ou d'une autre, une enquête sérieuse.

Comme on peut le constater à la suite de ces explications, ce sera plutôt par l'analyse des statistiques de l'embauchage et de l'absentéisme, et par l'examen des rapports du département médical et du département de la production qu'il sera possible de découvrir la présence de la fatigue industrielle du type "sous-aigu".

2 - Causes

Les causes de la fatigue industrielle sont généralement divisées en deux groupes: causes industrielles, et causes non-industrielles.

Parmi celles du groupe industriel, une des causes, auxquelles on a porté le plus d'attention depuis le commencement de la présente guerre, est le trop grand nombre d'heures de travail. Il ^Semble, en effet, qu'une augmentation du nombre d'heures de travail au-delà d'une certaine limite, provoque une diminution relative du rendement de la main d'oeuvre.

2 Ibid. p. 14. (Traduction).

Ce fait est illustré par les statistiques suivantes:

Comparaison des heures de travail et du taux de production.

Nombre d'heures de travail par semaine.	Production relative par heure.
47.6	135
50.5	122
51.2	139
51.3	137
52.1	119
58.2	100

Source: Basis of Worker Efficiency, Personnel Journal, Personnel Research Federation, New York, Octobre 1942, cité dans The Problem of Absenteeism, p. 17.

Cette diminution de rendement se traduit pour l'industrie en augmentation du prix de revient. Si, cependant, cela était le seul inconvénient, l'industriel serait tenté de le négliger, surtout si le produit fabriqué est essentiel.

Mais cette fatigue, dont souffrent les ouvriers, et qui entraîne une diminution de leur rendement, provoque aussi une augmentation proportionnée de l'absentéisme, illustré par les tableaux suivants:

Fréquence d'absence de 71,595 employés du sexe masculin, durant octobre 1942.

Heures de travail par semaine	Nombre moyen d'absences par 1,000 employés		Total.
	De courte durée	de longue durée	
Plus de 50	375	103	478
55-59	287	60	347
50-54	269	17	286
45-49	270	18	289
40-44	72	29	101
35-39	35	18	53

Fréquence d'absences de 21,555 employés du sexe féminin durant octobre 1942.

Heures de travail par semaine	Nombre moyen d'absences par 1,000 employés		Total.
	De courte durée	de longue durée	
50-54	377	108	485
45-49	467	142	609
40-44	204	35	239
35-39	157	38	195

Note: Absence de courte durée: moins de 4 jours. Absence de longue durée: 4 jours et plus. Ces définitions sont empruntés de Reducing Absenteeism, Studies in Personnel Policy, No. 46, National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1942. p. 16.

Source: The Conference Board's National Index of Absenteeism, cité dans The Problem of Absenteeism, p. 17.

Comme on le voit par ces quelques chiffres, la fatigue industrielle, résultant du trop grand nombre d'heures de travail, devra toujours être considérée comme cause possible d'un pourcentage élevé d'absence.

Quand le nombre d'heures de travail n'est pas considérable, et quand quelques uns des "signes indicateurs" mentionnés plus haut sont quand même présents dans un département, il sera profitable d'examiner le genre de travail fait dans ce département et ses conditions de travail. Car, le travail trop dur ou le travail trop monotone peuvent tous les deux être cause de fatigue industrielle suffisante pour provoquer l'apparition des "Signes indicateurs" déjà énumérés. Certaines conditions, tel que l'éclairage ou la ventilation insuffisante, l'atelier trop bruyant sont sûrement des causes inutiles de fatigue qu'il sera profitable l'éliminer. Ces causes industrielles de fatigue sont, d'ailleurs, si reconnues qu'il est inutile pour nous d'insister.

En plus des causes industrielles de fatigue, il en est d'autres, non-industrielles, qu'il sera utile au Fonctionnaire en charge de l'absentéisme de reconnaître. Il faut se souvenir, en effet, que l'ouvrier moyen passe environ les deux-tiers de la journée éloigné de son travail. Beaucoup de cas de fatigue pourront être attribuables, par exemple, au genre de récréation auquel les ouvriers s'adonnent, à la malnutrition, à l'intempérance, à la tendance à l'insomnie, etc. Nous pourrions dire, en passant, que l'entreprise dotée d'un service médical sera dans une très bonne posture pour découvrir les cas de ce genre, et leur procurer les soins ou conseils nécessaires avant qu'il ne soit trop tard.

3 - Remèdes

Comme conclusion générale de la discussion précédente, nous pourrions remarquer que dans le cas de fatigue industrielle, peut-être plus que dans celui de maladie ou accidents, il sera préférable de prévenir que de guérir, à cause de la difficulté relative à mesurer l'influence de la fatigue industrielle sur le pourcentage de l'absentéisme.

Il nous a été permis de voir plus haut l'importance du nombre d'heures de travail comme cause de fatigue industrielle. Il sera donc utile de connaître les normes suggérées conjointement par huit branches du Gouvernement des Etats-Unis en ce qui regarde les heures de travail:

1. La journée de huit heures et la semaine de quarante-huit heures sont l'idéal pour obtenir un rendement uniforme dans presque tout genre de travail industriel.
2. Une journée de repos environ tous les sept jours devrait être la règle invariable.
3. Trente minutes devraient être accordées aux employés pour prendre leur repas.
4. Les vacances favorisent l'effort productif soutenu, et devraient être accordées aux employés de façon à être échelonnées sur une période aussi longue que possible (au lieu d'être accordées durant juillet et août seulement).³

Certains seront peut-être portés à considérer ces normes comme des idéaux impossibles à atteindre durant la période présente. Pour les renseigner, lisons ce que le Professeur Coote, suggère comme nombre maximum d'heures de travail par jour et par semaine:

3 Absenteeism in Canadian War Industry, dans Labour Gazette Vol, 43, No. 1. janvier 1943, Canadian Department of Labour, Ottawa, p. 12. (Traduction).

NOMBRE D'HEURES DE TRAVAIL

	Heures par jour.	Heures par semaine.
1 équipe	10	55
2 équipes	10	55
3 équipes	8	48

4

Comme on le voit par ce tableau, le Professeur Coote suggère une semaine de six jours, un nombre maximum de dix heures de travail par jour, et un nombre total d'heures de travail ne devant pas excéder cinquante-cinq par semaine.

Le tableau des fréquences d'absence des employés du sexe masculin donné plus haut dans ce chapitre semble confirmer la recommandation du professeur Coote. Nous y remarquons, en effet, que pour une semaine de 50-54 heures, il y a 17 absences de longue durée par 1,000 employés, tandis que pour une semaine de 55-59 heures, le nombre de ces absences saute à 60. Il semblerait donc que les employés du sexe masculin peuvent, sans que la fatigue industrielle n'affecte trop leur rendement, ni ne provoque trop d'absences, travailler de 48 à 55 heures par semaine.

En dépit du fait que si les huit corps publics américains mentionnés plus haut, ni le professeur Coote ne le disent spécifiquement on notera que nous restreignons la semaine de 48 à 55 aux employés du sexe masculin seulement.

4 Prof. J. A. Coote, Problem in Connection with increased Work Hours, McGill Course in Personnel Administration, juin 1943, texte photocopié, p. 3.

Si nous consultons les statistiques de fréquence d'absence des employés du sexe féminin citées plus haut, nous remarquerons que les absences de longue durée des employés de ce sexe travaillant 40-44 heures par semaine sont de 35 par 1,000 employés, et que pour 45-49 et 50-54 heures de travail par semaine, les mêmes absences sont respectivement de 142 et de 108 par 1,000 employés.

Ceci nous porte à conclure qu'il sera plus prudent pour l'industriel, employant une grande quantité de main d'oeuvre féminine, d'organiser le programme de production de l'entreprise de façon à ce que la semaine de travail ne dépasse pas 44 heures.

C'est un fait reconnu que la femme résiste moins bien que l'homme à la fatigue dans l'industrie. Parmi les raisons de cet état de chose, nous pourrions mentionner le manque d'habitude du travail industriel, le fait que beaucoup de travailleuses ont, en plus de leur occupation industrielle, à vaquer à l'entretien de leur famille (plusieurs d'entre elles, surtout durant la période présente, sont mères de famille), et cette tendance parmi certaines à se nourrir insuffisamment pour conserver leur "ligne", etc.

La fatigue industrielle, comme nous le mentionnions plus haut, peut aussi résulter de la nature du travail confié aux employés. Le travail demandant une grande dépense d'énergie physique, ainsi que le travail qui ^consiste en une ^érépétition constante des mêmes actes sont tous les deux reconnus comme une cause importante de fatigue industrielle, et exigeront une attention spéciale. Dans les deux cas, certaines industries remédient à la situation en accordant à leurs employés des périodes

de repos d'environ dix minutes à intervalles réguliers, et aussi fréquents que nécessaires, durant la journée de travail.

Une autre façon de réduire la fatigue industrielle, que nous nous permettons de signaler, est la diffusion périodique de programmes musicaux dans les ateliers. Le Dr. Harold Burri-Meyer, directeur des recherches dans le domaine du son au Stevens Institute of Technology, après avoir étudié l'effet de la musique comme moyen de réduire la fatigue industrielle, conclut que par son usage judicieux, on peut obtenir un meilleur rendement des employés et réduire l'absentéisme. ⁵

Pour obtenir ces résultats, il sera cependant nécessaire de confier l'installation d'un système de diffusion à des spécialistes dans ce travail, qui, après une analyse des bruits de l'atelier, adopteront l'équipement sonore au besoin de chaque département. L'horaire adopté et le genre de musique donné dans ces programmes sont aussi des facteurs importants, dont dépendra le succès de son utilisation comme moyen de diminuer la fatigue.

Il est évident que, comme moyen de réduire la fatigue, la musique ne sera efficace qu'en autant que des conditions satisfaisantes de travail (i.e. éclairage, température, ventilation, etc). auront été assurées aux employés. Nous avons cité dans le deuxième chapitre les points qui, au dire du Service de la Santé Publique des Etat-Unis, doivent être étudiés

5 Graphiques à l'appui, Nos 8,9,10 et 11 publiés par le Stevens Institute of Technology, et reproduits dans The Problem of Absenteeism, p. 16. Sur ce sujet, il sera aussi intéressant de lire La Musique dans L'Industrie en Australie, dans la Gazette du Travail, Vol. 55, No. 1. livraison de janvier 1945, p. 22-25.

pour assurer aux employés de bonnes conditions de travail. Il ne sera donc pas nécessaire d'y revenir ici.

En terminant ce chapitre, il serait intéressant de mentionner un des cours offerts à l'industrie par la Branche de la Formation Professionnelle du Ministère Canadien du Travail sous le nom: Plan de Formation au sujet de l'amélioration des méthodes de travail (Job Methods Training). Ce Cours fait partie du programme de formation des contremaîtres. Il leur enseigne une méthode d'étudier une opération en suivant les quatre phases suivantes:

Phase I: Divisez le travail en Opérations.

Enumérez tous les détails des opérations, des déplacements, des inspections et des retards pendant que les opérateurs s'occupent.

- a. de la manutention du matériel
- b. du travail sur machine
- c. du travail à la main.

Phase II: Questionnez chaque détail

1. En vous servant des questions suivantes:

Pourquoi est-il nécessaire?

Quel en est le but?

Où devrait-on le faire?

Quand devrait-on le faire?

Qui est le plus apte à la faire?

Comment le faire "de la meilleure manière"?

2. Questionnez le dessin du produit, le matériel, la manutention du matériel, l'arrangement, le montage, les outils et l'équipement, les machines, les connaissances de l'opérateur, les endroits de travail et les opérations.

Phase III. Développez la nouvelle méthode;

1. Éliminez les détails inutiles.
2. Combinez les détails, si c'est pratique.
3. Reclasser les détails pour en améliorer l'ordre.
4. Simplifier tous les détails nécessaires.
 - a. Faites en sorte que l'ouvrage soit plus facile et plus sûr.
 - b. Placer à l'avance au bon endroit de travail et à la place qui leur convient, les matériaux, les outils et l'appareillage.
 - c. Alimenter au moyen de la gravité; servez-vous de chutes pour disposer.
 - d. Que les deux mains fassent du travail utile.
 - e. Au lieu des mains pour tenir un ouvrage, utilisez des dispositifs (Jigs) ou des accessoires (Fixtures).
5. Discutez votre idée avec d'autres.
6. Écrivez votre suggestion.

Phase IV: Appliquez la nouvelle méthode.

1. Faites accepter votre suggestion par le patron.
2. Faites accepter la nouvelle méthode par les opérateurs.
3. Obtenez l'approbation finale des tous les intéressés quant à la sécurité, à la qualité, à la quantité, au coût.
4. Mettez-la en usage. Servez-vous-en jusqu'à ce qu'on en ait découvert une meilleure.
5. Accordez-en le mérite à qui de droit.⁶

Un des buts de ce cours est de rendre le travail plus facile et plus sûr. Il occasionnera ainsi moins de fatigue. Ce cours pourra donc être utile à ceux qui ont à analyser certaines opérations qu'on soupçonnera d'être causes de fatigue excessive.-

6 Pour plus de détails sur ce cours, voir la Brochure Foremanship Training, as offered by the Training Branch, Department of Labour, Ottawa, Bulletin No. 5.

CHAPITRE V

RAISONS PERSONNELLES

L. Définitions.

Sous le titre d'absence pour raisons personnelles, On classe habituellement tout genre d'absence que l'on ne peut attribuer à la maladie ou à un accident. Il va sans dire que parmi ces absences, il y en a des légitimes et d'autres qui le sont moins.

Parmi les raisons personnelles légitimes d'absence, nous pourrions mentionner les difficultés de transport, l'obligation de s'absenter parce que les heures d'affaires des banques et des fournisseurs correspondent aux heures de travail, etc., Nous pourrions ainsi définir comme absence légitime toute absence, que, malgré sa bonne volonté, l'employé ne peut éviter, ou encore, toute absence qui a été occasionnée à la suite de circonstances jugées satisfaisantes par les autorités.

Les absences illégitimes, de leur côté, sont celles que l'employé aurait pu éviter. Parmi les excuses apportées par les employés pour s'être absentés, que nous pourrions classer sous ce titre, citons: fonctions sociales, désir d'éviter de payer un impôt sur le revenu trop élevé, difficulté de s'entendre avec son contremaître, etc. A remarquer que toutes ces raisons semblent avoir comme cause générale le manque d'intérêt des employés à leur travail, ou l'augmentation de leur revenu permettent aux employés de s'accorder des "congrés" sans que cela affecte leur "standard de vie".

Il est évident que ces deux types d'absence demanderont des traitements différents. Dans le premier cas, il faudra chercher à

améliorer les conditions, tandis que dans le second cas, ce seront les individus qu'il faudra atteindre.

2. Absence pour raison légitime

Si les absences classifiées sous ce titre sont nombreuses, il est certain qu'à la suite d'enquêtes, peut-être aussi à la suite de suggestions venant des contremaîtres et des employés, de nombreuses solutions dépendront de l'entreprise seulement, d'autres seront la conséquence de la coopération entre l'entreprise et certains services publics, et peut-être aussi les autorités civiles.

Les difficultés de transport sont une cause importante d'absences. Nous nous souvenons que dans l'énumération de Gordon Pfeiffer, au chapitre II, elles étaient en deuxième place, immédiatement après la maladie. Dans le cas d'absences de ce genre, le chef d'entreprise devra, en premier lieu, chercher à "améliorer les conditions", car même s'il semble y avoir de la mauvaise foi de la part de quelques employés, l'élimination des difficultés de transport aura néanmoins le résultat de leur enlever cette excuse comme raison d'absence.

Difficultés de transport impliquent toujours l'élément de distance. Si les employés ont, en effet, leur domicile dans le voisinage de l'entreprise où ils travaillent, il n'existe pas de problème de transport. Un des moyens à la portée d'une entreprise, ayant à faire face à un tel problème, sera donc de chercher à diminuer les distances. Ce moyen ne serait pas pratique pour une entreprise ne pouvant offrir à ses employés qu'un emploi temporaire. Mais si une entreprise peut garantir à ses ouvriers un emploi permanent, il serait à son avantage comme à celui de

ses employés, de les encourager à s'établir leur domicile à proximité de leur endroit de travail. Dans ce cas, il sera profitable pour une entreprise d'être pour ses employés agent d'immeuble et, s'il existe dans les environs de l'usine un assez grand espace de terrain libre, d'acheter, de diviser ce terrain en lots selon les meilleurs principes d'urbanisme, de les offrir aux employés à prix raisonnable, de leur proposer un choix de plans de maisons d'habitation, et de leur faciliter, autant que possible d'utilisation des avantages fournis en vertu de la Loi Fédérale de l'Habitation (Dominion Housing Act), les aidant à se construire des domiciles le plus économiquement possible en obtenant pour eux les matériaux de construction à des prix avantageux, etc. Ce moyen de résoudre le problème du transport occasionnera, il est vrai, des dépenses, qui seront compensées, cependant, en attirant vers l'entreprise une main d'oeuvre abondante parmi laquelle elle pourra recruter les ouvriers les plus compétents et les plus honnêtes.

Cette solution est l'idéal, et ne sera pas à la portée de toute entreprise. Il serait donc utile d'en mentionner d'autres. En certains cas, la solution du problème résidera pour l'entreprise dans le réajustement des heures de travail en conformité avec les horaires des services de transport, que les employés utilisent pour se rendre au travail. En d'autres cas, si l'entreprise est considérable, et si ses employés sont, par le fait même, une clientèle profitable pour la compagnie de transport, l'entreprise pourra facilement obtenir pour les employés certains services spéciaux qui leur permettront de se rendre plus facilement à leur travail à temps.

La première solution est cependant la meilleur, car il faut se souvenir que, dans un pays comme le nôtre, une forte tempête de neige peut paralyser les services de transport, et occasionner parfois la cessation des opérations d'une entreprise, si la majorité des employés doivent ^{comptes} sur ces services de transport pour se rendre à leur travail.

Deux autres genres d'absence méritent ici une mention: absence par suite de problèmes domestiques et absence par affaires. Ces deux dernières sont un produit des circonstances présentes, mais sont cependant, en certains cas, très légitimes.

A cause de la pénurie de la main d'oeuvre, beaucoup d'entreprise industrielles ont du utiliser les services de femmes mariées, mères de famille. Comme le premier devoir de la mère est le soin de son enfant, il arrive souvent à ses personnes de s'absenter: à cause de l'indisposition des enfants ou de l'absence de la gardienne des enfants, etc. La seule solution dans ce cas sera l'établissement dans le voisinage de l'entreprise d'une pouponnière où la mère pourra conduire son enfant durant les heures de travail. L'enfant ainsi confié à des personnes compétentes, la mère sera plus assidue à son travail. L'entreprise pourrait établir cette pouponnière de concert avec les autorités civiles. Il est à espérer que l'emploi de femmes mariées dans l'industrie cessera après la guerre: c'est pourquoi la pouponnière pourrait être construite de façon à être facilement transformée en centre communautaire, quand son utilité première aura disparu. Cet établissement offrirait le double avantage d'aider à la solution d'un problème social immédiat, et par la suite de contribuer au bien-être de la population avoisinnante. ~~Les~~

Les autorités civiles seraient probablement prêtes à faire leur part dans ces conditions. Cependant une entreprise, qui serait obligée de construire un tel établissement en puisant dans ses propres fonds, pourrait prévoir pour l'avenir sa transformation en salle de réunion, cafétéria et salle de récréation pour les employés.

Nous mentionnions plus haut l'absence par affaires. Si les heures de travail d'une entreprise coïncident avec les heures d'affaires des fournisseurs et des banques, les ouvrières, mères de famille, et les autres employés, seront parfois forcés de s'absenter de leur travail pour s'acheter les nécessités de la vie, nourriture vêtements, etc., et pour vaguer à tout genre d'affaires qu'il est avantageux et même parfois nécessaire de négocier personnellement.

Pour résoudre ce problème, différentes solutions s'offrent: réorganisation des heures de travail de manière à donner aux employés quelques heures, chaque jour, pour s'occuper de leurs affaires personnelles, ou bien, si cette première solution est impossible, organiser le travail de façon à ce que tous les employés aient au moins périodiquement ² quelques heures de congé coïncidant avec les heures d'affaires des fournisseurs, ou, encore s'entendre avec les maisons d'affaires et les banques pour qu'elles ouvrent leurs portes aux employés, certains soir de la semaine, leur permettant ainsi de pourvoir à tous leurs besoins.-

Si une réorganisation des heures de travail est jugée possible, il sera utile au chef d'entreprise de se procurer un "Shift-o-Graph", petit appareil aidant à combiner les heures de travail des équipes de façon à reconnaître les besoins légitimes des employés, tout en obtenant

d'eux un rendement raisonnable.¹

Un autre moyen de reduire l'absence a été essayé avec succes par la Gruman Aircraft Engeneering Corporation; le voici:

The Gruman Aricraft Engineering Corporation has cut its absen-teeism to between 2 and 4 percent partly by a system of personal service for workers. A green truck, laden with every sort of equip-ment, from blow torches to ladders, for making home repairs is at the service of workers. Any emergency that might keep a man or woman away from work is taken care of by the green truck. If a worker tele-phones that he is unable to work that day because his water pipes have frozen and burst and his basement is flooded, he is told to come to work and not to worry. When he gets home, the cellar is pumped out and the pipes are repaired; if a radiator has burst it will be welded and a fire will be burning in the furnace, If a woman worker suddenly remenbers she has left her electric iron turned on, the little green truck will go to her home and turn it off. If a worker can't start his car, the green truck will²

Ces raisons d'absences légitimes et ces moyens de solutions sont des exemples typiques, qui donneront une idée du genre des problèmes pou-vant confronter l'entreprise, et de la façon de les résoudre. Nous étudierons maintenant les absences pour raisons illégitimes.

3. Absences pour raisons illégitimes.

Comme pour tout problème et tout malaise, deux genres de solu-tions s'offrent au chef d'entreprise, les solutions curatives et les solutions préventives.

Nous nous souvenons que dans le chapitreII, nous disions qu'un des devoirs du Fonctionnaire en charge de l'absentéisme serait de prépa-rer certaines statistiques, donnant une réponse a la question: qui cause

1 Pour plus de détails au sujet du "Shift-o-Graph", consulter What Management Can Really Do to Reduce Absenteeism, p. 16-17

2 Reducing Absenteeism through Employee Education, Report no. B.416, The Metropolitan Life Insurance Company, Policyholders Service Bureau, New York, p. 22.

l'absentéisme? Nous nous souvenons de plus que par son enquête, le Fonctionnaire pourrait juger de la légitimité de la cause de l'absente, et que par conséquent, après un certain temps, il lui sera facile de dresser une liste des absents "chroniques". Une méthode d'éliminer ce genre d'absence pourrait être d'imposer des mesures disciplinaires, de menacer de congédiement. Mais, cette méthode risque d'avoir des répercussions facheuses. Si l'on doit l'employer, ce ne devrait être qu'en dernier recours et très rarement. Le Fonctionnaire devra donc, au cours de ses enquêtes, chercher à découvrir la cause première de l'absence; puis, cette cause une fois connue, il recommandera une solution aux autorités intéressées. Quelquefois, le transfert d'un employé, le changement de ses heures de travail fera de lui un employé assidu.

Dans les cas où l'absence est causée par simple négligence, le Fonctionnaire pourra recourir au truc suivant: convoquer tous les employés ayant été absents sans permission à son bureau pour la même heure. Ceci lui fournira l'occasion de leur faire remarquer que la journée d'absence qu'ils se permettent peut leur sembler sans conséquence, mais que, si plusieurs employés s'accordent un congé le même jour, ces nombreuses journées de travail perdues font beaucoup de tort à l'entreprise. Pour illustrer d'une façon concrète les difficultés que leur absence occasionne, le Fonctionnaire pourra expliquer à l'auditoire ce que la somme de leurs journées d'absence représente pour l'entreprise d'articles non-produits qui auraient pu l'être.

Cette méthode peut se prêter à beaucoup de variantes, qui auront toutes l'avantage de montrer aux employés l'importance de leur travail.

Un principe général qu'il convient de se rappeler dans la solution des cas individuels d'absentéisme, comme d'ailleurs dans la solution de tout problème de relations ouvrières est celui-ci: il est toujours plus profitable de persuader que de forcer. Ainsi, une entreprise qui sera obligée de recourir aux mesures disciplinaires ou aux menaces de congédiement pour résoudre le problème de l'absentéisme, admettra, par le fait même, son impuissance à établir avec ses employés de solides relations de personnel.

Certaines mesures préventives sont, d'ailleurs à la disposition des entreprises, qui les aideront à maintenir le moral de la main d'oeuvre, et empêcheront que des problèmes comme celui de l'absentéisme atteignent un état aigu.

Le premier est l'utilisation par l'entreprise de certains cours offerts par la Branche de Formation Professionnelle du Ministère canadien du Travail, dans son programme de formation des contremaîtres.

Le premier, le cours de formation des instructeurs en travaux de guerre (Job Instructor Training, qui peut s'appliquer tout aussi bien aux industries de paix) aidera les contremaîtres à intéresser les nouveaux employés à leur travail. Dans ce cours, on enseigne aux contremaîtres à former les employés se servant la méthode suivante:

A. Comment se préparer à bien former.

Ayez un horaire. Initiez le travailleur au moment convenable et prévu.

Divisez le travail en temps principaux et en points-clés.

Délimitez la matière à être enseignée de manière à ce que le travail soit exécuté sûrement, correctement, économiquement et intelligemment.

Ayez à votre disposition de bons outils, l'appareillage et les matériaux nécessaires.

Voyez à ce que l'entourage du travailleur soit dans l'ordre auquel on s'attend qu'il le tienne lui-même.

B. Comment former.

Première phase: Préparation du travailleur.

1. Mettez-le à l'aise.
2. Rendez-vous compte de ce qu'il sait déjà.
3. Intéressez-le et éveillez son désir d'apprendre.

Deuxième phase: Initiation au travail.

1. Dites, montrez, illustrez et questionnez.
2. Expliquez lentement, clairement, complètement et patiemment, un point à la fois.
3. Répétez jusqu'à ce qu'il ait bien compris.

Troisième phase: Essai d'exécution.

1. Vérifiez votre enseignement en faisant exécuter le travail.
2. Faites-lui expliquer durant l'essai d'exécution.
3. Posez des questions et corrigez les erreurs.
4. Continuez jusqu'à ce que tout soit bien compris.

Quatrième phase: Surveillance et contrôle.

1. Mettez-le à l'ouvrage.
2. Vérifiez fréquemment, et enseignez-lui à qui s'adresser pour obtenir de l'aide.
3. Surveillez attentivement et contrôlez son travail sous les conditions normales de surveillance.
4. Surveillez attentivement et contrôlez de près jusqu'à ce que le travailleur puisse exécuter son travail sous les conditions normales de surveillance.³

Deux cours de formation au sujet des relations entre patrons et ouvriers (Job Relations Training) aideront les contremaîtres à obtenir des ouvriers la collaboration voulue..

Dans le premier, ils apprendront au cours de cinq séances:

1. Comment faire bien débiter un employé.
2. Comment prévenir les accidents (Nous avons donné le contenu de la carte aide-mémoire de cette leçon au chapitre III, p. 66-67).
3. Comment corriger les travailleurs.
4. Comment prévenir les griefs.
5. Comment régler les griefs.⁴

3. Formation des Contremaîtres, plan offert par la Formation professionnelle au Canada, Ministère du Travail, Ottawa, Bulletin No. 5, 1944, p. 5.

4. Ibid. p. 6.

Dans le second, ils apprendront comment régler un problème de relations ouvrières en se servant le plan suivant:

1. Rassemblement des faits---
Etudiez le dossier
Rendez-vous compte des règlements et des coutumes de l'usine qui s'appliquent dans ce cas.
Causez avec les individus concernés
Obtenez les opinions et les impressions
Assurez-vous d'avoir une vue complète du problème.
2. Etude des faits en vue d'une décision---
Enchaînez les faits entre eux.
Tenez compte de leur influence réciproque.
Vérifiez les coutumes et la politique de la compagnie.
Quelles sont les décisions possibles?
Quels seront leurs effets sur les individus, le groupe et la production?
Ne sautez pas aux conclusions.
3. Agissement---
Allez-vous résoudre le problème vous-même?
Avez-vous besoin d'aide?
Désirez-vous référer le cas à votre supérieur?
Agissez au moment propice.
Ne placez pas vos responsabilités sur les épaules d'autrui.
4. Vérification des résultats---
Quand vous rendrez-vous compte des résultats obtenus?
Devrez-vous vérifier souvent?
Surveillez les changements dans la production, les attitudes et la bonne entente?
Votre agissement a-t-il amélioré la production?⁵

Comme on peut le voir, ces cours n'enseignent rien de nouveau.

Ils présentent cependant sous une forme compacte, toutes les connaissances nécessaires à un contremaître pour bien accomplir son travail de meneur d'hommes. Une entreprise dont les contremaîtres sont ainsi préparés, sera plus certaine du moral de la main d'oeuvre et, par conséquent, obtiendra d'elle un rendement raisonnable, parce que les ouvriers, en plus de savoir le genre de collaboration que l'entreprise attend d'eux, connaîtront la raison pour laquelle l'entreprise a besoin de cette collaboration.

5. Ibid. p.6-7.

Un autre moyen d'obtenir des employés une pleine coopération, et, par conséquent, de prévenir des problèmes comme celui de l'absentéisme, ou du moins d'obtenir la collaboration des employés dans sa solution, c'est de les intéresser dans l'administration de l'entreprise au moyen des comités ouvriers-patronaux. Comme on le sait, ces comités, sous l'impulsion du War Production Board américain, ont été établis dans plusieurs entreprises américaines, et ont déjà obtenu une certaine mesure de succès. Un des avantages principaux de ces comités est celui d'établir des contacts fréquents entre la main d'oeuvre et la direction d'une entreprise: Les employés peuvent donc par l'entremise de leurs représentants à ces comités faire connaître leurs problèmes à la direction, et vice versa. Ces comités ont aidé à résoudre, dans plusieurs cas les problèmes suivants:

1. rendement de l'entreprise,
2. utilisation de la main d'oeuvre,
3. économie de la matière première,
4. récupération,
5. absentéisme,
6. transport,
7. suggestions,
8. sécurité,
9. santé,
10. autres,⁶

6. Ces renseignements sont empruntés d'un film "Sound Slide", préparé par le War Production Board Américain, ayant pour titre "You Are Invited".

Il serait peut-être utile de mentionner ici certains principes importants dont il faut tenir compte dans l'organisation de comités ouvriers-patronaux:

1. La fondation d'un comité ouvrier-patronal doit avoir le support entier de la direction de l'entreprise et des chefs ouvriers qui, tous les deux, se feront représenter à ce comité par des délégués responsables. Il sera aussi utile qu'un des représentants de la direction et un des ouvriers aient une expérience des négociations de contrats collectifs.

2. Le champ d'activité du comité devra être clairement délimité, et connu de tous les employés.

3. Le comité devra pouvoir discuter en toute liberté des problèmes de production, et ses recommandations seront acceptées par la direction et par les employés, et mises en vigueur promptement.

4. Le programme du comité ouvrier-patronal devra être organisé de telle façon qu'il soit suffisamment connu des employés pour susciter leur intérêt.⁷

Dans l'entreprise où un comité ouvrier-patronal fonctionne avec succès, un atmosphère de confiance mutuelle règne entre la direction et les employés, le moral est élevé, les employés sont intéressés dans leur travail, le rendement de l'usine est satisfaisant, et des problèmes comme l'absentéisme ont peu de chance de subsister.

7. Voir note 6.

Pour réduire l'absentéisme par suite de raisons personnelles, d'autres moyens de moindre envergure s'offrent au chef d'entreprise. Nous nous contenterons en terminant ce chapitre de les mentionner.

Certaines entreprises, pour encourager l'assiduité, offrent à leurs employés des bonis de présence. D'autres ont recours à des campagnes d'éducation, soit dans les bulletins ouvriers, et même dans les journaux de la localité, soit au moyen d'affiches, de "slogans" placés en divers endroits de l'usine. Toutes ces méthodes ont eu une certaine mesure de succès.

Nous pourrions dire, en définitive, que toute méthode faisant appel surtout à la raison de l'ouvrier, soit collectivement, soit individuellement aura des chances de succès: l'ouvrier, être raisonnable, aime à être traité en être raisonnable.

CONCLUSION

Dans un bulletin sur l'absentéisme, nous lisons:

"This (absenteeism) is a condition that is found when times are good, and which largely disappears when times are bad".¹

Une autre publication explique ce phénomène de la façon suivante:

It is perhaps not surprising that at a time when the combination of high wages and scarcity or lack of consumer goods -- as, for instance, automobiles -- to absorb the high wages may make leisure more attractive than money, the rate of absenteeism should be high.²

Il semblerait, à la lecture de ces deux déclarations que l'absentéisme est un problème qui se règle toujours par soi-même, pourvu qu'on lui en laisse le temps. Il faut, en effet, admettre que la levée des restrictions sur les biens de consommation, et qu'un changement de la position du marché du travail agiront sûrement comme stimulants au travail et occasionneront une réduction de l'absentéisme. Il est donc fort possible, que l'après-guerre verra une diminution de l'acuité du problème.

Cependant, il n'en reste pas moins certain que le problème présent d'absentéisme doit être résolu, à cause des pertes considérables qu'il provoque aujourd'hui, quand l'effort de tous est requis pour compléter la tâche en voie de réussir.

1. Control of Absence, Préface.

2. Reducing Absenteeism through Employee Education, p. 5.

Pour résoudre ce problème, il faut en connaître les causes: et le meilleur moyen de les connaître est d'établir un système de contrôle de l'absence. Pour que ce contrôle soit complet, il devra, en plus de mesurer la gravité du problème, et d'en indiquer les causes, donner une idée de l'influence relative de ces différentes causes.

Une fois ces renseignements en main, on jugera probablement nécessaire d'établir, ou s'ils existent déjà, de revivifier quelques uns des programmes mentionnés dans cette étude: programme de prévention de la maladie, des accidents de travail, programme d'amélioration des conditions de travail, de formation des contremaîtres, programme d'action conjointe au moyen de comités ouvriers-patronaux, etc.

Ces différents programmes ont réussi à réduire l'absentéisme, mais ont, en plus, contribué à établir entre patrons et ouvriers un esprit de confiance et de coopération, avec comme résultat avantageux pour l'entreprise d'un meilleur rendement et d'une diminution du prix de revient.

Il est à noter que la majorité de ces programmes relèvent habituellement du directeur du personnel d'une entreprise.

Nous pourrions donc dire, en d'autres termes qu'un pourcentage élevé d'absentéisme est un indice que le département du personnel est inférieur à la tâche, ou que la politique d'administration du personnel est incomplète ou insuffisante.

Les entreprises ont aujourd'hui une occasion unique de moderniser leur politique d'administration du personnel, et de juger de l'efficacité de leurs révisions à mesure qu'elles les appliquent.

Nous pourrions donc déclarer enfin de compte que réussir aujourd'hui à établir une politique d'administration du personnel satisfaisante pour la main d'oeuvre est le meilleur moyen de se préparer à faire face aux problèmes ouvriers de l'après-guerre.

BIBLIOGRAPHIE

1. Générale

Absenteeism in Canadian War Industry, Labour Gazette, Department of Labour, Ottawa, Vol. 43, No. 1, janvier 1943, p. 10-15.

Revue générale du problème. La fatigue industrielle et l'absence pour raisons personnelles sont étudiées en détail.

The Problem of Absenteeism, Studies in Personnel Policy, No. 53, National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1943, 31 p.

Etude générale du problème. Plusieurs pages sur la fatigue industrielle.

Tourin, Jack, Methods of Controlling Absenteeism, Monthly Labor Review, United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Washington, Vol. 57, No. 1, juillet 1943, p. 9-16.

Etude des données nécessaires à un plan de contrôle. Etude des causes d'absence et énumération des remèdes possibles.

Ways of Dealing with Absenteeism as Part of War Production Drive, War Production Drive Headquarters, War Production Board, Washington, 1943, 32 p.

Méthode d'attaque pour un comité ouvrier-patronal.

What Management can Really Do to Reduce Absenteeism, Report No. 144, George S. May Business Foundation, Chicago, (1943), 27 p.

Etude de la situation de l'absentéisme en 1943, et revue des méthodes d'attaques en vogue.

2. Contrôle

Control of Absence, Report B. 402, Policyholders Services Bureau, Metropolitan Life Insurance Company, New York. 13. p.

Aspects généraux du problème, Programme de contrôle.

Pfeiffer, Gordon, Absenteeism and Labour Loss, texte polycopié du cours donné du 21 au 30 juillet 1943, faisant partie du McGill Course in Personnel Administration, 12 p.

Etude détaillée d'une méthode de contrôle, revue de certaines méthodes d'attaque du problème.

Record-Keeping for Absence Control, Mémoire du British Ministry of Labour and National Service, dans Personnel, revue publiée par la American Management Association, New York, Vol. 20, No. 1, juillet 1943, p. 41-49.

Nécessité des registres d'absence, exposition d'une méthode de contrôle, et suggestions sur la manière de résoudre le problème.

Reducing Absenteeism, Studies in Personnel Policy, No. 46,
National Industrial Conference Board, Inc., New York, 1943, 35 p.
Modèles de formules pour registres d'absence.

Scandrett, Ruth, Bruce A. Greene, et Lucille Buchanan, Auditing Absenteeism, Spécial Bulletin No. 12-a, United States Department of Labor, Division of Labour Standards, Washington, 1943, 29 p.
Définition d'absentéisme, méthodes de controle.

3. Maladies et Accidents

Armstrong, T. O., ^{pour} New Westinghouse Reduces Absenteeism, dans
Personnel, revue publiée par la American Management Association,
New York, Vol. 19, No. 2, septembre 1942, p. 480-486.

Programme de sauvegarde de la santé, spécialement le coté
éducatif.

Burke, Tom A., Safety, Plant Operation Library, Factory Maintenance and Management, New York, 14 p., (S-278 à S-292).

Etude des différentes méthodes de réduction des accidents de
travail.

Organising a Complete Industrial Safety Program, Safe Practices
Pamphlet No. 42, National Safety Council, Inc., Chicago, 1936, 8 p.
Programme en 11 points mentionné au Chapitre III.

Prevention of Sickness among Industrial Workers, Report No. 1,
Industrial Division, Health League of Canada, Toronto, 1942, 16 p.

Etude détaillé de la sauvegarde de la santé comme moyen de
réduire l'absentéisme.

4. Raisons personnelles

Formation des Contremaîtres, plan offert par la Formation Professionnelle au Canada, Ministère du Travail, Ottawa, Bulletin No. 5,
1944, 12 p.

Détails sur les différents programme de formation de contremaître
mentionnés au cours de ce travail.

Reducing Absenteeism through Employee Education, Report ^B No. 416,
Policyholders Service Bureau, Metropolitan Life Insurance Company,
New York, 27 p.

Suggestions pour campagnes contre l'absentéisme.

Tested Ways to reduce Absenteeism, reimpression de 5 articles parus dans la revue Factory Maintenance and Management, McGraw-Hill, New York, 1943, 20 p.

Moyens de réduction de l'absentéisme illégitime.¹

¹ Nous nous permettons d'attirer l'attention du lecteur sur une liste choisie de références sur l'absentéisme parue dans la Gazette du Travail, vol. 45, No. 1. janvier 1945, p. 121-123.