



Commission scolaire du Lac-Abitibi
Secrétariat général

Document de gestion # 200,202

GUIDE
Saine gestion de l'assiduité au travail
en milieu scolaire

DRH-DOC-GES-002

1998-09-10

OBJET DU GUIDE

A. OBJECTIFS POURSUIVIS

Objectif général

- Habilitier les gestionnaires des commissions scolaires à mieux gérer l'assiduité au travail et l'absentéisme.

Objectifs spécifiques

- Offrir aux gestionnaires des outils de gestion complémentaires pour intervenir aux niveaux de la promotion, de la prévention et du curatif.
- Inciter les gestionnaires à gérer uniformément toutes les formes d'absence, incluant celles relatives à la santé et à la sécurité du travail.
- Outiller les gestionnaires pour faciliter leur gestion en matière d'assiduité au travail.

B. CLIENTÈLE VISÉE

- Le personnel d'encadrement des commissions scolaires qui assure la gestion du dossier de l'assiduité au travail.

La gestion de l'absentéisme

La gestion de l'absentéisme correspond à tout mécanisme prévoyant la mise en place d'actions ou d'interventions auprès des salariés absents. Elle s'inscrit dans la foulée des diverses interventions qui promeuvent l'assiduité au travail.

La gestion de l'absentéisme s'insère dans un processus de gestion global et doit impliquer les gestionnaires de tous les niveaux.

L'absentéisme

Le *Petit Larousse* définit l'absentéisme comme suit : *manque d'assiduité à l'école, à l'usine, au bureau.* Le *Petit Robert* le définit ainsi : *manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu.*

Si on inclut dans l'absentéisme tous les jours non travaillés, indépendamment de leur cause, on additionne des types de causes d'absences qui ne devraient pas l'être :

- celles qui correspondent à des droits acquis en matière de conditions de travail (ces absences sont incompressibles, et, le plus souvent, expressément prévues et planifiées);
- celles qui couvrent un risque dont on ignore quand il surviendra, mais ou peut faire l'objet de prévention (ce type d'absentéisme est compressible).

Principe de base

Toute gestion de l'absentéisme doit nécessairement aborder les absences de façon uniforme peu importe la cause ou la durée. L'employeur doit intervenir auprès de l'employé dès le début de son absence pour lui démontrer d'abord que sa présence est importante pour l'organisation et, ensuite, pour offrir un certain soutien et exercer un contrôle de l'absence.

Facteurs de réussite

Certaines conditions sont nécessaires pour assurer une bonne gestion des absences.

- Il faut un engagement soutenu de la direction de l'entreprise pour réduire les coûts d'absentéisme à tous les paliers de l'organisation.

- Il faut sensibiliser les gestionnaires et les employés aux impacts engendrés par l'absentéisme.
- La coordination de tous les services de l'entreprise est nécessaire pour assurer une concertation.
- La mise en place d'un système de traitement et de transmission de l'information constitue un autre élément essentiel de la gestion de ce dossier.

La gestion des absences est difficile à réaliser dès que l'un de ces facteurs fait défaut.

Diverses approches de l'absentéisme

Mesures curatives

Ces mesures sont basées sur une approche individuelle visant à traiter l'absentéisme comme un comportement individuel non souhaitable que l'organisation veut enrayer.

À court terme, la plupart de ces mesures se traduisent par une baisse d'absentéisme. Toutefois, celle-ci n'est que provisoire puisque les problèmes liés à l'absentéisme réapparaissent parce qu'ils sont traités sur le plan individuel sans en connaître les véritables causes.

Mesures préventives

Dans une perspective collective de gestion de l'absentéisme, il est davantage question de gestion de l'assiduité au travail.

Les mesures préventives agissent davantage sur les déterminants de la présence au travail que sur le contrôle de l'absentéisme.

Elles visent à comprendre quels sont les facteurs dans l'entreprise qui peuvent détourner les employés du travail.

Plusieurs éléments peuvent jouer sur l'absentéisme au travail. On peut considérer, entre autres, les éléments suivants :

- les critères d'évaluation lors de l'embauche;
- les affectations;
- la communication;
- les réseaux d'échange et d'aide aux employés;
- l'appréciation et les conditions de travail.

Plan d'action pour contrer l'absentéisme

1. Cerner le contexte organisationnel de son établissement

- Taille de l'école ou du centre;
- L'Organisation du travail;
- Style de gestion;
- Climat de travail;
- Degré d'implication des employés.

Cette analyse peut être effectuée par un comité de travail impliquant toutes les catégories d'employés; elle peut permettre de cerner des zones problématiques qui influencent directement ou indirectement le taux d'absentéisme.

2. Définir les types d'absences : nature, fréquence et durée

Types d'absences constituant des comportements associés à l'absentéisme

Les auteurs qui ont étudié l'absentéisme utilisent trois paramètres pour la définir : la nature, la fréquence et la durée.

Questions à poser :

- Quelle est la nature des absences ?
- S'agit-il d'une absence compressible ou incompressible ?

Absences compressibles et absences incompressibles

Absences compressibles	Absences incompressibles
<ul style="list-style-type: none">• Absences pour maladie incluant les absences prises à même les congés de maladie ou avec l'assurance salaire• Absences pour accident du travail et maladie professionnelle• Congés à l'occasion de la grossesse et de l'allaitement	<ul style="list-style-type: none">• Congés de maternité• Congés à l'occasion de la grossesse et de l'allaitement• Congés de paternité• Congés pour adoption et congé sans traitement pour adoption

Absences compressibles	Absences incompressibles
	<ul style="list-style-type: none"> • Congés sans traitement et partiels sans traitement • Congés pour responsabilités parentales • Congés spéciaux • Congés pour affaires relatives à l'éducation • Congés sabbatiques à traitement différé • Congés pour prêt de service

- **Quelle est la fréquence des absences et quelles sont les occasions d'absences ?**

La fréquence des absences est importante compte tenu de la difficulté à organiser le travail lorsque le nombre d'occasions d'absences augmente.

- **Quelle est la durée des absences ?**

Les absences de courte durée doivent être distinctes des absences plus longues. On reconnaît que les longues absences sont de nature moins volontaire et reflètent un état de santé plus clairement affecté. Les absences de courte durée relèvent davantage de la volonté de l'absent.

- **Qu'indiquent les absences ?**

Les types d'absences permettent d'identifier les différentes causes d'absences.

Indicateurs spécifiques de l'absentéisme

Indicateurs	Utilités	Références
Taux d'absentéisme pour raison de maladie	Ce type d'absences compte habituellement pour 80% de l'absentéisme.	Kelly. 1982

Indicateurs	Utilités	Références
Taux d'absentéisme de courte durée (3 jours ou moins)	Ce taux permet d'isoler les absences d'ordre personnel.	Bélanger. 1979
Taux d'absentéisme pour une journée ou moins	Ce type d'absences est caractéristique du comportement d'absentéisme.	Kelly. 1982
Taux d'absentéisme des lundis et/ou vendredis	La fréquence de ce type d'absences est généralement plus importante que pour les autres jours de la semaine.	Kelly. 1982
Taux d'absentéisme selon les saisons	Habituellement, l'absentéisme est à son plus haut en hiver et au printemps.	

Résultat : Cette cueillette des données permet d'établir des statistiques sur la nature des absences, leur fréquence, leur durée, les périodes critiques, la distribution des absences selon certaines variables (âge, sexe, unité de travail, fonction) et de faire ressortir des situations problématiques.

3. Analyser la nature des absences

L'analyse des causes des absences est un procédé intéressant pour déterminer la nature de l'absentéisme.

Voici les trois grands volets pour lesquels se griffent les motifs qui influencent le taux d'absentéisme.

Une meilleure connaissance de la nature des absences permet au gestionnaire d'intervenir plus efficacement en proposant des mesures curatives ou préventives adaptées.

Variables individuelles

- État de santé physique
- Anxiété et stress
- Âge et ancienneté
- Qualifications
- Sexe
- Niveau d'emploi
- Valeurs et attentes à l'égard du travail et des conditions de travail
- Satisfaction retirée du travail

Variables environnementales

- Valeurs de la société
- Situation familiale
- Conditions du marché
- Conditions du transport
- Conditions climatiques
- Région / localité

→ **Décision individuelle
de s'absenter ou non**

Variables organisationnelles

- Contenu de travail
(Autonomie, considération, avancement)
- Contexte de travail
(Conditions physiques, horaires)
- Conditions monétaires
(Supervision, relations interpersonnelles)

4. Établir des normes pour la gestion de la présence au travail

La norme, c'est le coeur de la gestion de l'absentéisme. Elle s'intéresse d'abord au taux et à la fréquence. Elle fixe les limites au-delà desquelles une action doit être entreprise.

Dekar⁵⁵ s'est intéressé à la norme en matière d'absentéisme. Il a travaillé sur la confection de situations d'absences. Il met en relation deux variables, soit le taux et la fréquence des absences. Ces qualificatifs ne constituent pas en soit une norme. C'est d'abord un jugement sur chaque situation basé sur les résultats de recherche. Toutefois, il est possible de s'inspirer de ce tableau pour définir un contenu normatif propre à chaque organisation.

Durée (jours)	Courte	Transitoire	Longue	Grave	Sévère
Fréquence	1-2	3-4-5	6 à 10	11 à 20	21 et +
Exceptionnelle (1 fois)	Non significatif	Acceptable	Inquiétant	Lourd	Excessif
Rare (2 fois)	Acceptable	Inquiétant	Lourd	Excessif	Maladif
Occasionnelle (3 fois)	Inquiétant	Lourd	Excessif	Maladif	Pathologique
Fréquente (4 fois)	Lourd	Excessif	Maladif	Pathologique	Pathologique
Chronique (5 fois)	Excessif	Maladif	Pathologique	Pathologique	Pathologique

À titre d'exemple, un établissement peut établir la norme suivante.

Non significatif: aucune action du gestionnaire, situation normale et sans conséquence.

Un avantage du tableau de Dekar, c'est qu'il peut s'adapter autant à un individu qu'à une unité de travail. Lorsque la norme acceptable est définie, il est clair qu'en deçà de cette norme, aucune action n'est requise. Les efforts de l'organisation doivent être progressifs selon le degré de la problématique.

Acceptable: aucune action

Inquiétant: entrevue-conseil avec le gestionnaire

Lourd: examen médical

Un autre exemple extrait des normes prévalant dans le secteur des affaires sociales est présenté ci-après.

Normes	Interventions
Moins de 7 jours d'absence par année	<ul style="list-style-type: none"> • S'enquérir des motifs d'absence. • Se préoccuper de l'état de santé de l'employé. • Exceptionnellement, prendre des mesures administratives ou disciplinaires.
7 à 10 jours d'absence par année	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter une attention de type contrôle. • Vérifier les circonstances. • Discuter avec l'employé. • Prendre des mesures administratives ou disciplinaires.
10 à 20 jours d'absence par année	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec l'employé. • Élaborer un plan d'action avec des objectifs d'amélioration. (Si aucune amélioration, prendre des mesures administratives ou disciplinaires.)
20 jours et plus d'absence par année	<p><i>À la première rencontre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Discuter avec l'employé. • Élaborer un plan d'action. • Établir des objectifs d'amélioration. <p><i>Lors des interventions subséquentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prendre des mesures correctives et disciplinaires.
Absence sans appel	<ul style="list-style-type: none"> • Une première occurrence entraîne un avis écrit du supérieur immédiat. • Des absences répétitives sans avis entraînent des mesures correctives de nature disciplinaire.

Note : Pour les absences prévisibles, l'employé s'adresse à la direction de l'établissement. À son retour, l'employé rencontre la direction pour compléter et signer son rapport d'absence.

Source : Document du ministère de la Santé et des Services sociaux sur la gestion de l'absentéisme dans le réseau de la santé

5. Élaborer un programme d'aide aux employés

Le programme vise à :

- impliquer l'employé dès le début de son absence;
- assister l'employé lors de son retour après une absence pour invalidité;
- offrir des services d'aide individuelle pour prévenir ou résoudre les problèmes personnels et favoriser l'adaptation des employés aux exigences du milieu de travail.

6. Favoriser la mise en place de mesures visant à soutenir la personne en difficulté

- Le retrait préventif.
- Le retour progressif.
- L'assignation temporaire.
- L'allègement des tâches.
- Le travail à temps partiel.
- La retraite progressive.