

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION	1
CHAPITRE I – DÉFINITION ET COÛTS DE L’ABSENTÉISME	3
Introduction	4
1- Les droits et les obligations des parties	4
2- Les diverses formes d’absentéisme	5
3- Les coûts de l’absentéisme	7
A- Des statistiques inquiétantes	7
B- La nature des coûts	8
4- Le calcul du taux d’absentéisme	10
A- Les composantes du taux d’absentéisme	10
B- Le calcul du taux d’absentéisme et de retards	11
– Exemples de calcul	12
C- La fiche de compilation des absences	13
MODÈLE : fiche de compilation des absences	15
CHAPITRE II – LA GESTION DE L’ABSENTÉISME FAUTIF : L’APPROCHE DISCIPLINAIRE	17
Introduction	18
1- Les formes d’absentéisme fautif	20
A- L’absence sans aviser	20
B- Les absences non autorisées ou non justifiées	20
C- Les absences pour raisons personnelles	21

D-	Les retards	22
E-	L'abandon de poste	23
a-	Le départ hâtif	23
b-	La prolongation des pauses.	23
F-	Les situations mixtes	23
a-	Quand le disciplinaire devient administratif	23
b-	Quand l'administratif devient disciplinaire	24
2-	Le processus disciplinaire	25
A-	L'enquête	25
a-	L'analyse des faits	25
b-	Le contexte	27
c-	Les facteurs de pondération	27
d-	Les motifs prohibés	28
B-	La gradation des sanctions	28
a-	L'absentéisme fautif	28
b-	Les retards	29
c-	L'abandon de poste	29
C-	L'imposition d'une mesure disciplinaire	30
	MODÈLES	33
-	Absences injustifiées ou sans aviser	33
-	Absence à la suite d'un congé refusé	35
-	Retards	36
-	Abandon de poste ou absences fréquentes de courte durée	38
	CAS VÉCUS	40
CHAPITRE III – LA GESTION DE L'ABSENTÉISME NON FAUTIF : L'APPROCHE ADMINISTRATIVE		44
	Introduction	45

1-	Le suivi médical du salarié absent	46
	A- Le suivi auprès de l'assureur	46
	B- Le suivi auprès du salarié absent	47
2-	Le retour au travail	48
3-	La terminaison d'emploi	50
	A- Le taux d'absentéisme	50
	B- Le pronostic médical	51
	C- L'obligation d'accommodement	51
	MODÈLES	54
	– Avis administratif relatif au taux d'absentéisme	54
	– Lettre de fin d'emploi pour absentéisme chronique	55
	CAS VÉCUS	56
4-	L'absentéisme résultant d'une dépendance	59
	A- La consommation occasionnelle et la dépendance	59
	B- La connaissance de la dépendance par l'employeur	60
	C- L'accommodement d'un salarié souffrant d'une dépendance	60
	D- Jusqu'où accommoder un salarié souffrant d'une dépendance	61
	MODÈLES	62
	– Avis écrit pour des manquements reliés à une possible dépendance	62
	– Lettre précisant les attentes de l'employeur	63
	– Lettre de congédiement	65
	– Entente de dernière chance	66
	CAS VÉCUS	69
	CHAPITRE IV – LES MOYENS DE CONTRÔLE	71
	Introduction	72
1-	Les absences qui ne peuvent être contrôlées	73

A-	Les congés prévus à la <i>Loi sur les normes du travail</i>	74
B-	Les congés prévus aux autres lois	78
2-	La politique de gestion de l'absentéisme	79
A-	Les limites imposées par la Loi et la jurisprudence	79
B-	Les éléments essentiels d'une politique de gestion de l'absentéisme	80
	MODÈLES	82
	– Politique de gestion de l'absentéisme (non détaillée)	82
	– Politique de gestion de l'absentéisme (détaillée)	83
	– Formulaire d'absence ou de retard	86
3-	Le certificat médical.	87
A-	Quand exiger un certificat médical	87
B-	Le contenu du certificat médical.	89
C-	Le non-respect d'une directive exigeant la présentation d'un certificat médical	91
	MODÈLES	92
	– Lettre au médecin traitant pour obtenir des informations complémentaires	92
	– Lettre au salarié l'avisant que des informations complémentaires ont été demandées à son médecin	94
	CAS VÉCUS	95
4-	L'examen médical.	96
A-	L'examen préembauche.	96
B-	L'examen médical en cours d'emploi	99
a-	Les justifications	99
b-	L'examen médical lors d'une absence du travail	100
c-	L'examen médical lors du retour au travail	103
	AIDE-MÉMOIRE pour la rédaction d'un mandat à l'expert.	104
	MODÈLES.	105
	– Convocation à un examen médical lors d'une absence	105

	– Convocation à un examen médical lors d'un retour au travail	106
	– Demande d'expertise	107
	CAS VÉCUS.	109
5-	La filature.	110
	A- Quand et comment procéder à la filature d'un salarié.	110
	a- L'employeur doit avoir un motif valable	110
	b- L'employeur doit prendre des moyens raisonnables.	111
	B- La valeur de l'enregistrement obtenu	112
	a- La fiabilité de l'enquêteur	112
	b- La fiabilité de l'enregistrement	113
	c- La valeur probante de l'enregistrement lors de l'exercice d'activités incompatibles.	113
	MODÈLE	115
	– Mandat à l'enquêteur	115
	CAS VÉCUS.	116
	– Motifs rationnels de recourir à une filature	116
	– Absence de motifs rationnels de recourir à une filature	118
6-	La surveillance des médias sociaux	119
	CAS VÉCUS	121
7-	Les tests de dépistage	122
8-	La convention collective.	124
	A- Les congés fériés	124
	B- La perte d'ancienneté à la suite d'une absence non autorisée.	125
	C- La perte d'ancienneté à la suite d'une longue absence.	125
	D- Les banques de congés de maladie.	126
	E- L'assurance-invalidité	126

CHAPITRE V – L'APPROCHE PRÉVENTIVE	128
Introduction	129
1- Gérer l'assiduité	130
A- Un processus continu	130
B- Gérer l'assiduité dès l'embauche	130
a- Les attentes du candidat.	131
b- L'absentéisme passé du candidat.	131
c- La transmission de la politique sur la gestion de l'absentéisme.	132
d- L'examen médical préembauche	132
2- La formation des gestionnaires de premier niveau.	133
3- La motivation et la gestion des conflits	135
A- La motivation.	135
B- La gestion des conflits	135
4- La sensibilisation prédisciplinaire	137
5- Les programmes de valorisation de la présence au travail	138
A- La légalité des programmes de valorisation de la présence au travail	139
B- L'élaboration d'un programme de valorisation de la présence au travail	140
C- Les programmes de valorisation de la présence au travail	141
a- Le programme de reconnaissance	141
b- Le boni de présence	142
c- La loterie	143
d- Le remboursement de la banque de congés de maladie	144
MODÈLES	146
– Le programme de reconnaissance	146
– Le boni de présence	147
– La loterie	148

–	La banque de congés de maladie	149
6-	L'aménagement du temps de travail	150
A-	L'horaire variable ou flexible	150
B-	L'horaire comprimé	151
C-	L'horaire d'été	152
	TABLEAU	153
–	Modes d'organisation des horaires.	153
7-	La conciliation travail-famille.	154
A-	Les obligations de l'employeur.	154
a-	Le congé de courte durée pour obligations familiales	154
b-	Le congé de longue durée pour obligations familiales	155
B-	Quelques initiatives en matière de conciliation travail-famille	156
a-	L'aménagement du temps de travail.	156
b-	L'adaptation de l'organisation du travail	156
c-	Le paiement des congés	156
d-	La garderie en milieu de travail.	156
e-	L'aide gouvernementale.	157
8-	Le programme d'aide aux employés (P.A.E.).	158
9-	Le programme de vaccination	159
10-	La certification	160
A-	La norme « <i>Entreprise en santé</i> ».	160
B-	La « <i>Norme nationale du Canada en matière de santé et de sécurité psychologique en milieu de travail</i> »	160
11-	L'assignation temporaire	161
A-	Les avantages et les inconvénients	161
B-	Le processus d'assignation temporaire prévu à la LATMP	161

C-	Les responsabilités des parties	162
a-	Le gestionnaire	162
b-	Le salarié	164
	MODÈLE	165
–	Formulaire d'assignation temporaire d'un travail	165
CHAPITRE VI – LES DROITS ET LES RECOURS DU SALARIÉ ET LES LIMITES IMPOSÉES À L'EMPLOYEUR.		
	Introduction	168
1-	La plainte en vertu de l'article 123 de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	169
A-	Le dépôt d'une plainte.	169
B-	Les conditions d'admissibilité de la plainte	170
C-	Le traitement de la plainte	173
D-	La compétence de la Commission des relations du travail	173
2-	La plainte à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante en vertu de l'article 124 de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	174
A-	Le dépôt d'une plainte.	174
B-	Les conditions d'admissibilité de la plainte	174
C-	Le traitement de la plainte	175
D-	La compétence de la Commission des relations du travail	176
3-	La plainte en vertu de l'article 32 de la <i>Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles</i>	177
A-	Le dépôt d'une plainte.	177
B-	Les conditions d'admissibilité de la plainte	177
C-	Le traitement de la plainte	179
D-	La compétence du conciliateur-décideur	179
4-	La plainte en vertu de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i>	180
A-	Le dépôt d'une plainte.	180

B-	Le traitement de la plainte	181
C-	La compétence de la Commission des droits de la personne	181
5-	Les recours prévus à une convention collective	182
A-	Le dépôt d'un grief.	182
B-	Le traitement du grief et le fardeau de la preuve	182
C-	La compétence de l'arbitre	183
	BIBLIOGRAPHIE	185
	TABLE DE LA LÉGISLATION.	187
	TABLE DE LA JURISPRUDENCE	191
	INDEX ANALYTIQUE	199
	NOS PARUTIONS ANTÉRIEURES	213
	COMMENT TENIR À JOUR VOTRE INFORMATION	215