

## 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. . . . . 167		
	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