



Une politique pour la gestion des absences

Saviez-vous que les coûts directs de l'absentéisme et les coûts indirects qui en découlent, occasionnés par les pertes de productivité, les frais de remplacement, le temps supplémentaire, les augmentations annuelles de primes et autres..., font augmenter de 20% la masse salariale annuelle de chaque entreprise?

La gestion de l'absentéisme n'est pas une activité simple, en raison des différentes causes et des différents moyens (disciplinaires et non disciplinaires) possibles pour en assurer un bon suivi. Même si l'absentéisme ne peut être éliminé, le fait de ne pas poser d'action peut être particulièrement nuisible et coûteux pour l'entreprise. Le tout, sans oublier la démotivation des employés fidèles, engagés, assidus, qui doivent assumer la charge de travail et les inconvénients occasionnés par les absences de leurs collègues de travail.

Dans un premier temps, il convient de préciser les **3 formes d'absentéisme** :

- ◆ **L'absentéisme fautif**
 - Sans motif
 - Pour de faux motifs
- ◆ **L'absentéisme non fautif**
 - Préalablement autorisé
 - Pour cause incontrôlable
- ◆ **L'absentéisme excessif, non fautif**
 - À fréquence très élevée

Alors que l'absentéisme fautif peut être géré par le biais de mesures « disciplinaires », l'absentéisme non fautif doit être géré de façon « administrative ».

Dans un deuxième temps, il convient de se pencher sur un des bons moyens de contrôle des absences : **la politique de gestion des absences**. Ainsi, lorsqu'un employeur souhaite effectuer une saine gestion des absences, il doit d'abord s'assurer que les membres de son équipe connaissent leurs obligations avant de s'absenter. De ce fait, la politique de gestion des absences doit aborder certains éléments de base, tels :

◆ **La nécessité de minimiser les absences au travail**

D'emblée, il est possible pour l'employeur de solliciter l'attention des employés à l'effet qu'ils ont été embauchés pour offrir une prestation de travail et qu'il est de leur responsabilité de placer leurs rendez-vous personnels à l'extérieur de leur horaire de travail.

◆ **La nécessité de présenter un certificat médical**

Bien que la jurisprudence ne soit pas en faveur de l'exigence d'un billet médical pour chaque journée d'absence, les tribunaux reconnaissent toutefois à l'employeur le droit d'exiger un certificat médical dans le cas d'absence pour raison médicale de plus de 3 jours, où lorsque l'employeur dispose d'un motif sérieux (ex : cas d'abus, cas douteux).

◆ **La nécessité de respecter le contenu attendu du certificat médical**

Encore une fois, les tribunaux reconnaissent le droit à l'employeur d'exiger un minimum d'information afin d'être en mesure d'assurer une saine gestion des dossiers d'absence. Ces informations sont les suivantes :

- Le diagnostic;
- Le pronostic;
- L'invalidation due à la maladie ou à la blessure;
- La date de la visite;
- La signature du médecin, incluant son numéro de pratique.

Ceci dit, tout employeur disposant d'une politique de gestion des absences, pourra être en mesure de refuser un billet de « complaisance » présenté par un employé, ne comportant que la mention « s'est présenté aujourd'hui à la clinique », ou encore « absence pour raison personnelle ».

◆ **La nécessité de respecter les délais**

Pour être complète, la politique doit préciser aux employés leur obligation **d'aviser préalablement (par écrit ou par le biais d'un formulaire spécifiquement prévu à cet effet) leur supérieur immédiat** de leur absence (ex : lorsque possible, dans un délai de 5 jours du rendez-vous médical) ou **verbalement** (ex : par téléphone) avant le début du quart de travail (ex : lorsque l'employé constate que son état de santé ne lui permettra pas d'entrer au travail).

La politique doit également faire mention aux employés de leur obligation **de présenter leur certificat médical** à partir de la 4e journée d'absence et, par la suite, **à chaque visite médicale**, dans le cas où un arrêt de travail serait prescrit.

◆ **La possibilité pour l'employeur d'exiger une contre-expertise médicale**

Afin d'éviter les surprises, il est recommandé d'inclure la possibilité pour l'employeur d'exiger une contre-expertise médicale. Évidemment, cette mesure ne sera utilisée que pour motifs sérieux : en cas d'absence longue durée, en cas de doute sur la capacité physique de l'employé d'effectuer son travail ou de réaliser un retour au travail, en cas de doute sur la validité du certificat médical remis par l'employé.

En conclusion, l'objectif de la politique de gestion des absences vise à informer les employés que des absences sont possibles, mais qu'elles doivent être justifiées et signifiées dans les meilleurs délais, puisque ces dernières ont des conséquences importantes pour l'employeur.

Rédigé par Nancy Cameron, CRHA

Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur la gestion des absences en milieu de travail? L'équipe de **Cameron ressources humaines** possède l'expertise nécessaire pour vous accompagner.

À noter que la plupart de nos accompagnements peuvent être admissibles à des subventions de la part d'Emploi-Québec.