



FÉDÉRATION DES CHAMBRES
DE COMMERCE DU QUÉBEC

www.ccq.ca



Publié en collaboration avec



LAVERY, DE BILLY

AVOCATS

LA GESTION D'UN DOSSIER D'ABSENTÉISME EXCESSIF : QUELQUES RÈGLES D'OR

Toute entreprise doit gérer ses dossiers d'absentéisme excessif. En effet, les absences répétées, même lorsqu'elles ne concernent qu'un faible pourcentage d'employés, ont un effet négatif important sur l'ensemble du personnel d'une entreprise. L'employeur doit donc intervenir sur-le-champ afin d'éviter que tous ses employés en viennent à croire qu'ils peuvent s'absenter à leur guise. En outre, plusieurs utilisent l'exemple d'autres employés pour justifier leurs propres absences; le problème prend alors des proportions démesurées...

À quoi reconnaît-on que trop... c'est trop?

Cela se voit lorsqu'un employé n'est plus en mesure d'honorer les conditions de son contrat d'emploi, notamment sa prestation de travail normale et régulière, et que son taux d'absentéisme excède nettement celui des autres dans l'entreprise.

Afin de déterminer avec justesse le taux d'absentéisme du personnel, il importe de comptabiliser les absences. Il ne s'agit pas de prendre le personnel au piège, mais plutôt d'avoir en main une preuve tangible qu'un employé ne fournit pas un rendement suffisant et acceptable.

Ainsi, pour qu'une telle mesure soit significative, il est préférable d'évaluer le taux d'absentéisme sur une période de temps suffisamment longue.

Comment s'y prendre pour gérer un dossier d'absentéisme excessif?

Quand un employé s'absente en raison d'une maladie, cela suppose que son taux d'assiduité s'améliorera lorsqu'il recouvrera la santé. Si l'absentéisme est répétitif et qu'il résulte d'une ou de plusieurs causes, on devra alors procéder à l'analyse du dossier afin d'évaluer les motifs des absences, leur durée et la période pendant laquelle elles sont survenues. En fait, cette analyse permet de nous éclairer sur le profil d'assiduité futur d'un employé. Pour pouvoir évaluer la capacité pour un employé de fournir une prestation de travail régulière dans un avenir rapproché, il est parfois nécessaire de recourir à l'avis d'un médecin expert, choisi en fonction de la nature des absences et des pathologies en cause.



M^{me} Marie-Claude
Perreault
Associée
Lavery, de Billy



M^{me} Danielle Lachance
Gestionnaire
Société conseil
Lavery, de Billy inc.



L'employeur doit transmettre à l'expert un dossier complet, incluant notamment un profil détaillé des absences, l'histoire pertinente, une description des attitudes et du comportement de l'employé et le dossier disciplinaire de l'employé, le cas échéant. L'opinion du médecin doit être empreinte d'objectivité et doit respecter les règles de l'art.

Si l'analyse du dossier révèle que l'employé n'a pu honorer ses responsabilités dans le passé et qu'il est raisonnable de croire que l'employé sera incapable dans un avenir prévisible de fournir une prestation régulière de travail, l'employeur peut mettre fin à l'emploi de ce dernier. L'expertise médicale constitue l'élément central de cette analyse.

Avant de conclure au bris du lien d'emploi, il importe d'abord de répertorier toutes les mesures d'accommodement préalablement offertes à l'employé afin qu'il puisse améliorer son taux d'assiduité.

Comment traiter les absences dues à des problèmes d'alcoolisme, de toxicomanie ou de jeu pathologique?

Selon la jurisprudence qui régit le droit du travail, l'alcoolisme, la toxicomanie et la dépendance au jeu sont considérés comme des maladies, qui doivent donc être traitées comme telles dans la gestion d'un dossier d'absentéisme. Par conséquent, lorsque le problème d'absentéisme découle d'une ou de plusieurs de ces dépendances, l'employeur doit mettre à la disposition de l'employé un certain nombre de ressources lui permettant de se réhabiliter dans des délais raisonnables. Si cette démarche échoue, l'employeur pourra imposer des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

Les deux parties doivent donc assumer leur part de responsabilité : l'employeur s'engage à offrir aide et soutien à l'employé aux prises avec un problème de dépendance, et l'employé convient de prendre les mesures nécessaires afin de pouvoir offrir une prestation acceptable au travail. Précisons que l'obligation de l'employeur à l'égard de l'employé n'est pas sans limites. En effet, un refus de participer à une thérapie suggérée par l'employeur ou l'échec de celle-ci peut constituer un motif de congédiement.

À quel moment intervient « l'entente de la dernière chance » ?

Il est possible qu'un employé puisse réintégrer ou conserver son poste dans la mesure où il respecte certaines conditions raisonnables qui favorisent une meilleure performance au travail.

Pour qu'une telle entente réussisse, il faut procéder à l'analyse détaillée du dossier d'absences et déterminer avec précision les tenants et les aboutissants qu'elle implique, notamment quant au pronostic de rechute et au niveau de collaboration de l'employé relativement à sa réintégration au travail. Soulignons enfin que le respect des obligations de l'entente de la part de l'employé nécessite un suivi rigoureux.

Pour en finir avec l'absentéisme excessif !

Il est essentiel d'implanter une saine gestion des dossiers d'absentéisme dans son entreprise afin d'inculquer au personnel certaines valeurs liées à l'assiduité au travail. De même, il importe d'étudier chacun des dossiers avec attention pour ainsi adopter les stratégies de gestion les plus appropriées.

À tous les membres de la Fédération des chambres de commerce du Québec

L'équipe de *Lavery, de Billy* vous offre une première consultation téléphonique gratuite. Veuillez adresser votre demande à M^e Marie-Claude Perreault de Lavery, de Billy au (514) 877-2958 ou à M^{me} Danielle Lachance de la Société conseil Lavery, de Billy inc. au (514) 878-5404.

Montréal (514) 871-1522 **Québec** (418) 688-5000

Laval (450) 978-8100 **Ottawa** (613) 594-4936