

La gestion du dossier disciplinaire de l'employé a pour objectif de corriger les comportements non-conformes. Si toutefois l'employé refuse de s'améliorer, l'employeur est en mesure de sanctionner le comportement non conforme tout en étant équitable envers les autres employés. Vous devez **approcher la gestion du dossier disciplinaire de l'employé d'une manière positive**. Elle incite les entreprises à adopter des principes de gestion qui énoncent clairement les comportements souhaités. Si un employé n'a pas le comportement désiré, comment l'entreprise va-t-elle gérer la situation? Le pire scénario dans ce cas serait de ne rien faire car la situation risquerait de se dégrader.

Ce chapitre vous renseignera sur les différentes étapes à suivre pour aider un employé à corriger un comportement non conforme. L'employé doit s'impliquer dans le processus afin de développer un comportement professionnel et responsable. La recherche de solutions pour corriger un comportement non conforme doit se faire conjointement entre l'employé et le gestionnaire.

Devant un commissaire ou un arbitre de grief, vous devez avoir en tête que l'employeur a le fardeau de la preuve. Vous devrez démontrer que vous avez tenté d'aider et de supporter l'employé dans le but de corriger la situation. L'ensemble de la démarche de gestion des comportements non conformes doit être transparente afin que les deux parties travaillent ensemble.

Règlements d'entreprise

Le processus disciplinaire débute inévitablement par la communication aux employés des règlements de l'entreprise. Il est essentiel de déterminer les comportements souhaitables et d'en informer les employés. Les relations de travail de votre entreprise seront régies par les règlements que vous aurez établis. Il est important que chacun des employés comprenne bien les règlements et qu'il puisse s'y référer au besoin. Nous vous suggérons de faire signer le formulaire des règlements d'entreprise aux employés (outil #31) et d'accorder du temps durant la période d'intégration afin de permettre à l'employé de les lire et de poser des questions s'il y a lieu.

Retenez que si vous voulez instaurer des règlements, le plus important est de les communiquer à tous les employés. Vous devez inciter les employés à les lire et à les signer. De plus, nous vous suggérons d'insérer une copie signée de ce document au dossier de l'employé. L'outil #31 vous propose des règlements d'entreprise que vous pourrez adapter à votre entreprise.

PLASTIQUES PLAST INC.

Règlements d'entreprise

1. Il est obligatoire d'être à son poste de travail dès le début de son quart de travail et d'y rester jusqu'à la fin ou jusqu'à ce que son remplaçant soit arrivé s'il y a lieu.
2. Il est interdit de s'absenter de son aire de travail sans autorisation du supérieur immédiat.
3. Il est obligatoire de prendre soin des outils ou équipements appartenant à l'entreprise.
4. Il est interdit d'utiliser les équipements de l'employeur pour régler des affaires personnelles (téléphone, fax, ordinateur, etc.) pendant les heures de travail. Sur demande, une permission peut être accordée.
5. Il est interdit de fumer à l'intérieur de l'usine. Des endroits réservés à cette fin sont situés du côté gauche de l'usine.
6. Il est interdit de se regrouper sur la propriété de l'employeur.
7. Il est interdit de manquer de respect envers ses collègues de travail et d'utiliser un langage abusif et non respectueux.
8. Il y a TOLÉRANCE ZÉRO et congédiement immédiat lors de menaces, violence verbale ou physique envers un représentant de l'employeur et/ou de vandalisme sur la propriété de l'employeur.
9. Lors d'un refus de travail et/ou d'insubordination, l'employé est immédiatement suspendu de son travail pour le reste de son quart de travail.
10. Il est interdit de se battre, de se chamailler, de courir, de crier.
11. Il est obligatoire de suivre les règlements de santé et sécurité et d'éviter toute conduite négligente.
12. Il est obligatoire de porter les équipements de protection lorsqu'ils sont exigés.
13. Il est obligatoire de déclarer immédiatement un accident de travail à son supérieur immédiat. Il est interdit de posséder une arme sur la propriété de l'employeur.
14. Il est strictement interdit de posséder, de consommer et de travailler sous l'effet d'alcool ou de drogue.

15. Il est interdit de s'adonner à des jeux de hasard sur la propriété de l'employeur.
16. Il est interdit de falsifier des dossiers, documents, cartes de poinçons ainsi que des rapports de production et/ou de qualité.
17. Il est interdit de posséder et/ou de transporter à l'extérieur de la propriété de l'employeur, sans autorisation écrite, des biens appartenant à l'entreprise.
18. Il est interdit pour un employé de se trouver sur la propriété de l'employeur sans autorisation en dehors de ses heures de travail.
19. Il est obligatoire de stationner les véhicules aux endroits désignés à cette fin.
20. Il est obligatoire pour un employé d'aviser son supérieur immédiat lors de changements relatifs aux renseignements personnels qui constituent son dossier.
21. Il est interdit d'effectuer des levées de fonds sur la propriété de l'employeur sans avoir obtenu l'autorisation préalable.
22. Il est obligatoire de demander l'autorisation pour afficher sur les babillards de l'entreprise.

J'ai pris connaissance des règlements d'entreprise et je m'engage à les respecter.

Signature de l'employé

Date

Ressources humaines

Date

Grille de procédures disciplinaires

Soyez conscient que seulement 3 % des comportements non conformes finiront par des mesures disciplinaires. Vous trouverez ci-dessous un tableau énonçant la liste des manquements possibles d'un employé. Nous vous suggérons d'évaluer la gradation que vous voulez attribuer à chacun des manquements. **Cette grille vous permettra d'uniformiser vos interventions auprès des employés.** Cette étape est essentielle dans votre processus de gestion de la discipline. Il est très important de toujours agir d'une façon progressive, c'est-à-dire avis verbal, avis écrit, suspension (1, 3, 5 jours), suspension indéfinie, congédiement. Vous ne devez pas confondre « suspension indéfinie » avec « congédiement ». Pendant une suspension indéfinie, le dossier de l'employé est à l'étude jusqu'à la prise de décision.

Vous devez tenir compte de la gravité de l'offense pour effectuer la gradation des mesures disciplinaires et garder en mémoire que les sanctions sont basées sur les manquements cumulatifs de l'employé. N'oubliez pas que la discipline a pour but de corriger un comportement non conforme et non de mettre fin à l'emploi d'un employé. Il est souhaitable d'effectuer tout le processus de façon transparente avec l'employé. Voici un exemple de progression uniforme :

Manquements de l'employé	Avis verbal		Avis écrit		Suspension (jours)			Suspension indéfinie (jours)	Congédiement	Remarques
	1	2	1	2	1	3	5			
Négliger d'être à son poste de travail au début de son quart de travail et/ou ne pas y rester jusqu'à la fin	X	X	X		X	X	X		X	
Quitter son travail avant l'arrivée de son remplaçant	X		X			X			X	
Participer à un attroupement sur la propriété de l'employeur et/ou s'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail	X		X		X	X	X		X	
Fumer dans des endroits interdits			X		X		X		X	
Posséder une arme sur la propriété de l'employeur			X		X		X	X	X	Faire appel à la police
Consommer ou être en possession d'alcool ou de drogue au travail			X		X		X	X	X	

Manquements de l'employé	Avis verbal		Avis écrit		Suspension (jours)			Suspension indéfinie (jours)	Congédiement	Remarques
	1	2	1	2	1	3	5			
Falsifier des rapports, dossiers, documents, cartes de poinçon, etc.								X		
Agir de façon à augmenter les risques de blessures, se tirailler, etc.			X		X		X	X	X	
Se battre sur les lieux de travail								X		
Transporter à l'extérieur des biens qui appartiennent à l'entreprise								X		Autant que possible, avoir un témoin et récupérer les biens
Détériorer volontairement les biens de l'entreprise et/ou négliger l'entretien des outils ou équipements			X		X	X	X		X	
S'absenter ou être en retard sans autorisation de son supérieur	X	X	X		X	X	X		X	
Négliger d'avertir son supérieur immédiat de son absence et/ou de son retard	X		X		X	X	X		X	
Frapper une personne.								X		
Refus d'obéir à un ordre, insubordination					X	X	X		X	
S'adonner à des jeux de hasard sur la propriété de l'employeur	X		X		X	X	X		X	
Refuser de porter les vêtements ou équipements de sécurité requis et négliger de respecter les règles de santé et sécurité	X		X		X	X	X		X	
Négliger de déclarer un accident de travail à son supérieur immédiat	X		X		X	X	X		X	
Être présent à l'usine hors de ses heures de travail	X		X		X	X	X		X	
Omettre d'aviser son supérieur immédiat des changements relatifs aux renseignements constituant son dossier personnel	X		X		X	X	X		X	

Manquements de l'employé	Avis verbal		Avis écrit		Suspension (jours)			Suspension indéfinie (jours)	Congédiement	Remarques
	1	2	1	2	1	3	5			
Négliger de répondre aux exigences normales de son travail et/ou ne pas remplir l'assignation ou le travail	X	X	X		X	X	X		X	
Négliger de se présenter au travail dans une condition physique normale et acceptable			X		X	X	X		X	Retourner l'employé chez lui
Utiliser un langage abusif			X		X	X	X		X	
Faire des levées de fonds sur les lieux de travail sans autorisation	X	X	X		X	X	X		X	
Utiliser un baladeur sur les lieux de travail	X		X		X	X	X		X	
Afficher sans autorisation sur les babillards de l'entreprise	X	X	X		X	X	X		X	
Participer à un incident majeur								X		

Gestion des rencontres avec les employés

L'employeur qui constate un comportement non conforme à ses attentes est en droit d'exiger que l'employé corrige son comportement. Afin d'exprimer ses attentes, l'employeur doit rencontrer l'employé après avoir préparé avec soin les éléments de la discussion. La rencontre s'effectue dans un endroit privé et en présence d'un témoin et/ou d'un représentant syndical. Demandez de ne pas être interrompu par des personnes de l'extérieur pendant la rencontre. Voici les grandes étapes à suivre :

- | | | |
|---------------------|---|--|
| Avant la rencontre | { | <ul style="list-style-type: none">Investiguer en profondeur l'incident ou le manquementRéviser le dossier de l'employé et/ou les notes prises lors de vos conversations avec celui-ciPlanifier la rencontre en dressant une liste des points majeurs à discuterPrésenter le problème en termes de performance problématique vs performance désirée |
| Durant la rencontre | { | <ul style="list-style-type: none">Référer à toutes les rencontres préalables que vous avez eues avec l'employé en étant spécifique et en vous basant sur des faitsDonner l'opportunité à l'employé de réagir et de s'expliquerCommuniquer à l'employé les changements souhaités et lui demander de confirmer sa compréhensionMentionner à l'employé qu'il s'agit d'une étape du processus et l'informer des prochaines étapesIndiquer à l'employé que vous êtes confiant qu'il va améliorer son rendement dans le futurImpliquer l'employé dans la recherche de solutions et dans l'élaboration d'un plan d'action pour corriger la situation |
| Après la rencontre | { | <ul style="list-style-type: none">Documenter la rencontre en relatant les faits, indiquer la mesure disciplinaire s'il y a lieu et en assurer la distribution selon les règlements de gestion de l'entreprise. Conserver une copie dans le dossier de l'employé.Effectuer un suivi sur la performance de l'employé en vous assurant de donner une rétroaction |

Rédaction de mesures disciplinaires

La rédaction de mesures disciplinaires répond à des règles précises afin de s'assurer qu'elles soient prises en considération en cas de litige. Il ne faut pas perdre de vue qu'en matière de mesures disciplinaires, la preuve incombe toujours à l'employeur. En effet, l'employeur peut être amené à prouver et à justifier la légitimité de la sanction en cas de litige, devant l'employé, un représentant du syndicat, en arbitrage de grief ou devant un commissaire du travail.

Résultat(s) escompté(s) :

Une mesure disciplinaire bien rédigée permet à l'employeur de dénoncer une faute commise par un employé. Elle lui permet de communiquer à l'employé concerné qu'il n'accepte pas ce genre de comportement, de lui expliquer ses attentes et de l'avertir de ce qui pourrait survenir en cas de récidive.

Une mesure disciplinaire doit avoir comme objectif de corriger un comportement non conforme. Un dossier disciplinaire bien monté se défend bien devant toutes instances.

Déroulement :

Il est important d'effectuer une enquête rigoureuse, de recueillir tous les faits pertinents et de les consigner au dossier. Avant de rédiger une mesure disciplinaire, il faut prendre en considération différents facteurs de pondération. Ceux-ci sont :

- la nature ou la gravité du manquement
- le dossier disciplinaire de l'employé
- la tolérance antérieure face au même genre de comportements
- les circonstances atténuantes
- l'intention et la préméditation du geste
- l'attitude de l'employé
- l'existence de règlements

Dans le libellé de la mesure disciplinaire, vous devez absolument rester objectif et faire abstraction des frustrations vécues et des sentiments.

Conseils :

- éviter d'agir sous le coup de l'émotion
- documenter l'événement à l'aide de faits
- effectuer une enquête approfondie
- écrire seulement des éléments ou des faits qui sont vérifiables

Rédaction :

Dans la case « **Description du manquement** » :

Indiquer la date du manquement et une brève description des faits.

Dans la case « **Description de la mesure disciplinaire** » :

Inscrire la sanction reliée à ce manquement (mesure disciplinaire écrite, mesure disciplinaire avec suspension sans solde ou congédiement). S'il y a suspension à durée déterminée, nous vous suggérons d'écrire la durée totale de la suspension. Le texte devrait inclure la date de début et de fin de la suspension ainsi que la date de retour au travail en spécifiant le quart de travail.

Dans la case « **Description de l'historique et conséquence en cas de récidive** » :

Rédiger un bref historique du dossier disciplinaire de l'employé valide à ce jour (attentes de l'employeur, conséquences s'il y a récidive...).

Dans la case « **Dossier antérieur valide** » :

Énumérer à ce jour les dates et les types de mesures inscrites au dossier disciplinaire de l'employé.

Dans la case « **Signatures** » :

Inscrire les noms des deux parties et les dates de signature.

Mesure disciplinaire sans suspension

Nom de l'employé : Marc Morin Numéro d'employé : 053

Date de remise : 7 mai 2008

Mesure disciplinaire : **Avertissement écrit**

Description du manquement :

Le jeudi 6 mai 2004, sur votre équipe régulière de travail, vous êtes arrivé au travail avec 15 minutes de retard sans aucune raison acceptable. Vous deviez être à votre poste de travail à 15 h alors que vous avez poinçonné à 15 h 15. De plus, vous n'avez pas avisé votre supérieur immédiat de ce retard.

Description de la mesure disciplinaire : Avec suspension Sans suspension

Nous inscrivons cette mesure disciplinaire à votre dossier.

Description de l'historique et conséquence en cas de récidive :

Vous avez déjà été avisé verbalement à 2 reprises pour les motifs suivants : retard au travail sans avoir avisé le superviseur en place. Ces avis verbaux vous ont été adressés le mardi 6 avril et le jeudi 22 avril 2008. Ces derniers sont consignés dans votre dossier. Nous sommes confiants que vous changerez cette situation et nous vous demandons d'apporter un correctif immédiat. Nous réitérons que vous devez être à votre poste de travail au début de votre quart de travail, tel que le stipule clairement le règlement d'usine.

Toute autre offense de quelque nature que ce soit pourra amener une mesure disciplinaire plus sévère avec suspension.

Dossier antérieur valide :

Avertissement verbal :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>06-04-2008</u>	<u>22-04-2008</u>	_____
Mesure disciplinaire écrite :	Oui <input type="checkbox"/>	Date :	_____	_____	_____
Suspension :	Oui <input type="checkbox"/>	Date :	_____	_____	_____

Signatures :

Superviseur :	<u>Mireille Samson</u>	Employé :	<u>Marc Morin</u>
Témoin :	<u>Sylvain Bergeron</u>	Date :	<u>7 mai 2008</u>

Mesure disciplinaire avec suspension

Nom de l'employé : Yvan Defoy Numéro d'employé : 026

Date de remise : 13 février 2004

Mesure disciplinaire : Suspension de 5 jours

Description du manquement :

Le mercredi 11 février 2004, alors que vous étiez en temps supplémentaire sur l'équipe de nuit, vous avez tenu des propos injurieux, provocateurs et menaçants envers votre superviseur, à la suite d'une consigne de travail qui vous a été adressée.

Description de la mesure disciplinaire : Avec suspension Sans suspension

Pour cette offense majeure et compte tenu de votre dossier disciplinaire, vous êtes suspendu sans solde du vendredi 13 février au jeudi 19 février 2004 inclusivement. Vous devriez être de retour au travail le vendredi 20 février sur votre équipe régulière de travail.

Description de l'historique et conséquence en cas de récidive :

Votre comportement envers votre superviseur est inacceptable et tout à fait inadéquat. Le respect des individus est une valeur que prône l'entreprise dans toutes les relations entre les employés. Dans le but de maintenir de saines relations de travail, nous ne pouvons, sous aucun prétexte, tolérer une telle attitude de qui que ce soit dans l'entreprise. Nous sommes persuadés que vous pouvez changer votre comportement et nous vous invitons à entretenir des relations respectueuses envers vos collègues. Nous vous demandons d'apporter un correctif immédiat à cette situation. Toute autre récidive ou toute autre offense de quelque nature que ce soit pourrait mener à des mesures disciplinaires plus sévères, allant jusqu'au congédiement.

Dossier antérieur valide :

Avertissement verbal :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>11-01-2008</u>	<u>04-02-2008</u>	_____
Mesure disciplinaire écrite :	Oui <input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>03-11-2007</u>	<u>30-01-2008</u>	_____
Suspension :	Oui <input type="checkbox"/>	Date :	_____	_____	_____

Signatures :

Superviseur :	<u>Mireille Samson</u>	Employé :	<u>Yvan Defoy</u>
Témoin :	<u>Sylvain Bergeron</u>	Date :	<u>13 février 2004</u>

Gestion des absences

L'absentéisme est un grave problème en entreprise et, malheureusement, souvent difficile à gérer. À titre de gestionnaire, vous devez régulièrement évaluer les causes de l'absentéisme dans votre entreprise et tenir un registre des absences. Il faut cependant être vigilant car gérer l'absentéisme de façon abusive peut avoir comme effet de démotiver les employés.

L'outil # 35 vous propose une méthode pour assurer le suivi des absences. Il s'agit d'un outil simple qui vous permet d'identifier facilement les causes ainsi que la fréquence des absences. Cet outil vous permettra d'obtenir un profil d'absentéisme et vous servira de support lors de vos interventions avec les employés.

Un suivi régulier des absences vous permettra de faire le point sur votre mode de gestion. La sensibilisation aux conséquences de l'absentéisme est certainement une voie à exploiter, surtout si des employés vivent des frustrations quant à cette situation. Le calcul du taux d'absentéisme (outil # 36) vous aidera à mettre en place des mesures pour inciter les gens à s'absenter moins souvent. Plusieurs systèmes peuvent être mis de l'avant à titre incitatif tel que des récompenses pour les gens ne cumulant aucune absence à leur dossier.

Fiche de suivi du dossier d'absentéisme

Nom, prénom : Boivin, Marc

Numéro d'employé : 095

Atelier ou service : Finition

JANVIER		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
									1
2	3	4	5	6	7	8			
9	10	11	12	13	14	15			
16	17	18	19	20	21	22			
23	24	25	26	27	28	29			
30	31								

FÉVRIER		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
		1	2	3	4	5			
6	7	8	9	10	11	12			
13	14	15	16	17	18	19			
20	21	22	23	24	25	26			
27	28								

MARS		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
		1	2	3	4	5			
6	7	8	9	10	11	12			
13	14	15	16	17	18	19			
20	21	22	23	24	25	26			
27	28	29	30	31					

AVRIL		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
						1	2		
3	4	5	6	7	8	9			
10	11	12	13	14	15	16			
17	18	19	20	21	22	23			
24	25	26	27	28	29	30			

MAI		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
1	2	3	4	5	6	7			
8	9	10	11	12	13	14			
15	16	17	18	19	20	21			
22	23	24	25	26	27	28			
29	30	31							

JUIN		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
		1	2	3	4				
5	6	7	8	9	10	11			
12	13	14	15	16	17	18			
19	20	21	22	23	24	25			
26	27	28	29	30					

JUILLET		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
						1	2		
3	4	5	6	7	8	9			
10	11	12	13	14	15	16			
17	18	19	20	21	22	23			
24	25	26	27	28	29	30			
31									

AOÛT		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
		1	2	3	4	5	6		
7	8	9	10	11	12	13			
14	15	16	17	18	19	20			
21	22	23	24	25	26	27			
28	29	30	31						

SEPTEMBRE		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
				1	2	3			
4	5	6	7	8	9	10			
11	12	13	14	15	16	17			
18	19	20	21	22	23	24			
25	26	27	28	29	30				

OCTOBRE		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
						1			
2	3	4	5	6	7	8			
9	10	11	12	13	14	15			
16	17	18	19	20	21	22			
23	24	25	26	27	28	29			
30	31								

NOVEMBRE		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
		1	2	3	4	5			
6	7	8	9	10	11	12			
13	14	15	16	17	18	19			
20	21	22	23	24	25	26			
27	28	29	30						

DÉCEMBRE		MAR.		JEU.		VEN.		SAM.	
						1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10			
11	12	13	14	15	16	17			
18	19	20	21	22	23	24			
25	26	27	28	29	30	31			

AJ = Absence justifiée
 AN = Absence non justifiée
 AT = Accident de travail

AH = Accident hors travail
 CJ = Congé de Juré
 CS = Congé sans solde

DH = Départ hâtif
 D = Décès dans la famille
 P = Personnel

R = Retard
 S = Suspension

Nom, prénom : Boivin, Marc

Numéro d'employé : 095

Atelier ou service : Finition

JANVIER		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
	1	2	3	4	5	6	7		
	8	9	10	11	12	13	14		
	15	16	17	18	19	20	21		
	22	23	24	25	26	27	28		
	29	30	31						

FÉVRIER		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
			1	2	3	4			
	5	6	7	8	9	10	11		
	12	13	14	15	16	17	18		
	19	20	21	22	23	24	25		
	26	27	28						

MARS		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
			1	2	3	4			
	5	6	7	8	9	10	11		
	12	13	14	15	16	17	18		
	19	20	21	22	23	24	25		
	26	27	28	29	30	31			

AVRIL		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
						1			
	2	3	4	5	6	7	8		
	9	10	11	12	13	14	15		
	16	17	18	19	20	21	22		
	23	24	25	26	27	28	29		
	30								

MAI		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
	1	2	3	4	5	6			
	7	8	9	10	11	12	13		
	14	15	16	17	18	19	20		
	21	22	23	24	25	26	27		
	28	29	30	31					

JUIN		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
				1	2	3			
	4	5	6	7	8	9	10		
	11	12	13	14	15	16	17		
	18	19	20	21	22	23	24		
	25	26	27	28	29	30			

JUILLET		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
						1			
	2	3	4	5	6	7	8		
	9	10	11	12	13	14	15		
	16	17	18	19	20	21	22		
	23	24	25	26	27	28	29		
	30	31							

AOÛT		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
			1	2	3	4	5		
	6	7	8	9	10	11	12		
	13	14	15	16	17	18	19		
	20	21	22	23	24	25	26		
	27	28	29	30	31				

SEPTEMBRE		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
					1	2			
	3	4	5	6	7	8	9		
	10	11	12	13	14	15	16		
	17	18	19	20	21	22	23		
	24	25	26	27	28	29	30		

OCTOBRE		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
	1	2	3	4	5	6	7		
	8	9	10	11	12	13	14		
	15	16	17	18	19	20	21		
	22	23	24	25	26	27	28		
	29	30	31						

NOVEMBRE		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
			1	2	3	4			
	5	6	7	8	9	10	11		
	12	13	14	15	16	17	18		
	19	20	21	22	23	24	25		
	26	27	28	29	30				

DÉCEMBRE		2006		2006		2006		2006	
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.
						1	2		
	3	4	5	6	7	8	9		
	10	11	12	13	14	15	16		
	17	18	19	20	21	22	23		
	24	25	26	27	28	29	30		
	31								

AJ = Absence justifiée
 AN = Absence non justifiée
 AT = Accident de travail

AH = Accident hors travail
 CI = Congé de juré
 CS = Congé sans solde

DH = Départ habité
 D = Décès dans la famille
 P = Personnel

R = Retard
 S = Suspension

Calcul du taux d'absentéisme

En plus d'engendrer des frustrations au sein de votre équipe, l'absentéisme coûte très cher aux entreprises. Le calcul du taux d'absentéisme devient alors utile afin de mesurer les variations d'absences et tenter de les diminuer. Lorsque le taux augmente, il peut être pertinent d'analyser les causes de ces fluctuations. Les variations sont, entre autres, de bonnes indications sur l'atmosphère du milieu de travail.

L'analyse du taux d'absentéisme se fait généralement sur une période d'un an de façon à établir certaines corrélations. Suite à cette étude, vous pourrez analyser les principaux motifs d'absences.

L'outil # 36 est destiné à effectuer le calcul de votre taux d'absentéisme. Notez que certaines entreprises ont déjà un système de paie qui permet d'effectuer ce genre de calcul. Vous pouvez compléter le tableau qui suit en dressant la liste de vos employés. **Indiquez par la suite, dans les colonnes appropriées, le nombre d'heures planifiées versus le nombre d'heures réellement travaillées par l'employé.** Il est important de ne pas comptabiliser les heures supplémentaires dans le cadre de ce calcul car cela fausserait les données. Il est suggéré de tenir compte des points suivants selon les heures planifiées :

- Arrêts de travail (accidents)
- Retards et/ou départs hâtifs
- Absences (justifiées ou non justifiées)
- Maladies
- Suspension

Vous devez établir le pourcentage d'absentéisme que vous désirez atteindre en fonction de votre contexte organisationnel. En général, le taux d'absentéisme se situe entre 3 et 5 %. Évidemment, vous devriez viser le taux le plus bas possible.

Afin de dresser une image concrète de votre taux d'absentéisme et de partager l'information avec votre équipe de gestion, vous pouvez utiliser le graphique de l'outil # 36 qui illustrera votre courbe d'absentéisme de façon annuelle.

Calcul du taux d'absentéisme mensuel :

$$\frac{\text{Heures planifiées par mois} - \text{Heures travaillées par mois}}{\text{Heures planifiées par mois}} \times 100$$

Calcul du taux d'absentéisme
Janvier 2004

Plastiques Plast inc.

Nom	Prénom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant TS)	Taux d'absentéisme
Beaulieu	Anne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	160,00	0,00%	
Boulanger	Yvan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	7,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	157,25	172%	
Breault	François	0,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	151,00	5,63%	
Caron	Jonathan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	154,00	3,75%		
Croteau	Johanne	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	159,00	0,63%		
Dion	Mathieu	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	0,00%		
Dumont	Nicole	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	0,00%		
Gauthier	Éloïse	6,25	6,25	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	158,00	1,25%		
Gauvin	Martin	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	140,50	12,19%		
Morin	Tristan	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	154,25	3,59%		
Rivard	Sophie	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	160,00	0,00%		
Savard	Mario	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	152,00	5,00%		
Simoneau	Simon	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	154,00	3,75%		
Saucier	Jean	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	136,00	15,00%		
Viens	Jacques	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	152,00	5,00%		
		8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	158,00	1,25%		

AJ Absence justifiée
ANJ Absence non justifiée
AT Accident de travail
AHT Accident hors travail

LS Libération syndicale
DH Départ hâtif
RE Retard
DÉ Décès dans famille

SSS Suspension sans solde
SAS Suspension avec solde
RP Raison personnelle

Taux d'absentéisme :

3,92%

PlastiCompétences, comité sectoriel de l'industrie des plastiques et des composites -
Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME

PLASTIQUES PLAST INC.

Formulaire de changement au dossier de l'employé

Prénom	:	_____	Nom	:	_____
Numéro d'employé	:	_____			
Service	:	_____			
Équipe	:	Jour <input type="checkbox"/>	Soir <input type="checkbox"/>	Nuit <input type="checkbox"/>	Fin de semaine <input type="checkbox"/>
1. CHANGEMENT DE COORDONNÉES					
Nouvelle adresse	:	_____ _____			
Téléphone	:	() - _____ (résidence)	() - _____ (cellulaire)	() - _____ (pagette)	
Contact en cas d'urgence	:	_____ (nom, prénom)	_____ (numéro de téléphone)		
2. CHANGEMENT DE RÉMUNÉRATION					
Type de changement	:	Promotion <input type="checkbox"/>	Révision salariale <input type="checkbox"/>		
		Nouvelle occupation <input type="checkbox"/>	Primes <input type="checkbox"/>		
Nouveau service (s'il y a lieu)	:	_____			
Équipe	:	Jour <input type="checkbox"/>	Soir <input type="checkbox"/>	Nuit <input type="checkbox"/>	Fin de semaine <input type="checkbox"/>
Nouveau taux	:	_____ (horaire)	_____ (hebdomadaire)		
Prime	:	_____ \$	En vigueur le :	_____	
Justification	:	_____			
3. SIGNATURES					
Préparé par	:	_____	Date	:	_____
Approuvé par	:	_____	Date	:	_____

Lettre de confirmation d'emploi

Le 4 mai 2008

PLASTIQUES PLAST INC.

Objet : Confirmation d'emploi

Madame, Monsieur,

La présente est pour confirmer que M. Marc Morin est à notre emploi depuis le 22 novembre 1995.

Depuis ses débuts, M. Morin agit à titre d'opérateur. Son salaire actuel est de 14,78 \$ l'heure et sa semaine de travail est de 40 heures.

Nous espérons le tout conforme. Si des renseignements supplémentaires vous étaient nécessaires, n'hésitez pas à me contacter.

Mireille Samson

Mireille Samson
Coordonnatrice des ressources humaines

PLASTIQUES PLAST INC.

Formulaire de démission et relevé d'emploi

Drummondville, le _____
(jour/mois/année)

Je, _____, signifie par la présente que je terminerai mon
(prénom et nom de l'employé)

emploi chez Plastiques Plast inc., en date du _____.
(jour/mois/année)

Signé à Drummondville le _____.
(jour/mois/année)

Signature de l'employé : _____

Signature du témoin : _____

Vous devez émettre un relevé d'emploi dans les situations suivantes : arrêt de travail, congé de maladie, congé de maternité, congé parental et démission.