

16

GESTION DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL



CSMO
TEXTILE 

Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Ce document est téléchargeable
de notre bibliothèque virtuelle
csmotextile.qc.ca

INTRODUCTION

Gérer la discipline en milieu de travail consiste à adopter des principes de gestion en vue de faire respecter les règlements, la culture et les valeurs d'une entreprise. Autrement dit, chaque entreprise doit se donner les moyens de corriger ou de sanctionner les comportements jugés non conformes et aussi, de reconnaître les bons comportements. Cela permet d'avoir une gestion juste et équitable envers tous les employés.

Si un employé n'a pas le comportement désiré, comment l'entreprise va-t-elle gérer la situation? Il est important de savoir que le pire scénario, dans ce cas, serait de ne rien faire et de laisser la situation se dégrader. Par ailleurs, devant un commissaire ou un arbitre de grief, gardez à l'esprit que l'employeur a le fardeau de la preuve. En cas de litige, vous devrez démontrer que vous avez tenté d'aider et de soutenir l'employé dans le but de corriger la situation.

Ce fascicule vous renseignera sur les différentes étapes à suivre pour aider un employé à corriger un comportement non conforme. Pour obtenir le comportement désiré, l'employé doit s'impliquer dans le processus d'intervention préconisé par les gestionnaires. La recherche de solutions pour corriger un comportement doit être le résultat d'une démarche conjointe entre l'employé et le gestionnaire, et ce, de façon transparente.

TABLE DES MATIÈRES

Règlements d'entreprise (FD)	3
Rencontre avec les employés (FD)	6
Rédaction de mesures disciplinaires (FD)	7
Gestion des absences (fiche descriptive)	13
Règlements d'entreprise (outil n° 1)	4
Grille de mesures disciplinaires (outil n° 2)	9
Mesures disciplinaires sans suspension (outil n° 3)	11
Mesures disciplinaires avec suspension (outil n° 4)	12
Suivi du dossier d'absentéisme (outil n° 5) ..	14
Calcul du taux d'absentéisme (outil n° 6)	15

*FD : fiche descriptive

.....

RENSEIGNEMENTS

Plusieurs outils dans ce fascicule sont disponibles en version Word et Excel. Vous pouvez les télécharger à partir de notre bibliothèque virtuelle. Si vous avez des questions sur un outil spécifique, nous vous invitons à communiquer avec nous par courriel à info@csmotextile.qc.ca ou par téléphone au 819 477-7910.

Note : Ce document a été mis à jour le 30 août 2021 et l'emploi du masculin est priorisé pour alléger le texte.

Règlements d'entreprise

- Les règlements de l'entreprise doivent être communiqués à l'ensemble des employés. C'est la base de tout processus disciplinaire.
- Il est essentiel de déterminer les comportements souhaitables et d'informer les employés. Les relations de travail de votre entreprise seront régies par les règlements que vous aurez établis.
- Il est important que tous les employés comprennent bien les règlements et qu'ils puissent s'y référer au besoin.
- Nous vous suggérons de faire signer le formulaire des règlements de l'entreprise aux employés ([outil n° 1](#), p. 4) et de planifier un 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.
- Si vous n'optez pas pour l'élaboration d'un formulaire, vous pouvez rédiger vos règlements et les intégrer directement au manuel de l'employé.
- Retenez que si vous voulez adopter 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 n° 1](#) vous propose quelques exemples de règlements d'entreprise que vous pourrez adapter à votre entreprise.

Règlements d'entreprise

Ce document est un canevas de base pour vous guider dans la rédaction de vos règlements.

Règlements généraux

1. Il est obligatoire d'être à son poste de travail au 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 l'autorisation du superviseur.
3. Il est interdit de falsifier des dossiers ou tout autre type de documents reliés aux activités de l'entreprise (exemple : rapports de production ou de qualité).
4. Il est interdit de posséder ou de transporter à l'extérieur de la propriété de l'employeur, sans autorisation écrite, des biens appartenant à l'entreprise.
5. Il est interdit pour un employé de se trouver sur la propriété de l'employeur sans autorisation ou sans convocation lorsqu'il n'est pas au travail.
6. Il est obligatoire de demander l'autorisation au responsable des ressources humaines pour publier des annonces sur le portail des employés de l'entreprise.
7. Il est interdit de s'adonner à des jeux de hasard sur la propriété de l'employeur.
8. Il est obligatoire de stationner les véhicules aux endroits désignés à cette fin.
9. Il est obligatoire pour un employé d'aviser son supérieur immédiat lors de changements relatifs aux renseignements personnels qui composent son dossier.

Santé et sécurité au travail

10. Il est obligatoire de respecter les consignes de santé et sécurité. Aucune conduite négligente ne sera tolérée.
11. Le port du masque est obligatoire pour se déplacer dans les aires communes (*contexte de pandémie*).
12. Il est obligatoire de respecter la distanciation de 2 mètres durant les rencontres d'équipe, les pauses et la période de dîner (*contexte de pandémie*).
13. Il est interdit de consommer, de posséder de l'alcool ou de la drogue sur la propriété de l'employeur et de travailler sous l'effet d'alcool ou de drogue.
14. Il est obligatoire de signaler immédiatement un accident de travail à son supérieur immédiat.

Règlements d'entreprise (suite)

Santé et sécurité au travail (suite)

15. Il est interdit de fumer à l'intérieur de l'usine.
16. Il est interdit de posséder une arme sur la propriété de l'employeur.

Relations de travail

17. Il y a **TOLÉRANCE ZÉRO** et congédiement immédiat lors de menaces, violence verbale ou physique envers un représentant de l'employeur ou vol ou vandalisme sur la propriété de l'employeur.
18. Il est primordial de respecter ses collègues. Il est donc interdit de se battre, de se chamailler ou d'utiliser un langage abusif envers autrui au travail.
19. Lors d'un refus de travail ou d'insubordination, l'employé est immédiatement suspendu de son travail pour le reste de son quart de travail.
20. Il est interdit d'effectuer des collectes de fonds sur la propriété de l'employeur sans avoir obtenu l'autorisation.

Équipement/outils de travail

21. Il est interdit d'utiliser les équipements de l'employeur pour régler des affaires personnelles (téléphone, télécopieur, ordinateur, etc.) pendant les heures de travail. Une permission peut être accordée durant et en dehors des heures de travail.
22. Il est obligatoire de porter les équipements de protection lorsqu'ils sont exigés.
23. Il est obligatoire de prendre soin des outils ou équipements appartenant à l'entreprise.

J'ai pris connaissance des règlements au sein de « **nom de l'entreprise** » et je m'engage à les respecter.

Signature de l'employé

Date

Responsable de l'entreprise

Date

Gestion des rencontres avec les employés

L'employeur qui constate un comportement non conforme face à ses attentes est en droit d'exiger que l'employé corrige son comportement. Afin de transmettre ses attentes, l'employeur doit choisir le bon moment pour donner la rétroaction et il doit bien préparer les éléments de la discussion. La rencontre avec l'employé doit s'effectuer dans un endroit privé, de préférence avec un témoin ou un représentant syndical si applicable. Voici un tableau résumant les grandes étapes :

Avant la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> Investiguer en profondeur sur l'incident ou le manquement Réviser le dossier de l'employé ou les notes prises lors de vos conversations avec celui-ci Préparer une liste des points majeurs à discuter et réviser la planification de la rencontre Présenter le problème : comportement non conforme et comportement requis, performance désirée et performance réelle
Durant la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> Faire état de toutes les rencontres préalables que vous avez eues avec l'employé en étant spécifique Donner la chance à l'employé de réagir et de s'expliquer Communiquer à l'employé les changements souhaités et lui demander de confirmer sa compréhension Mentionner à l'employé qu'il s'agit d'une étape du processus et l'informer des prochaines étapes Faire part de votre confiance envers l'employé concernant l'amélioration de son comportement ou de sa performance dans le futur Impliquer 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, rédiger la mesure disciplinaire s'il y a lieu et l'appliquer selon les règlements de l'entreprise et insérer l'information au dossier de l'employé Effectuer un suivi de la performance ou de la modification du comportement de l'employé en vous assurant de donner une rétroaction

Rédaction de mesures disciplinaires

La rédaction de mesures disciplinaires comporte des éléments essentiels et des règles de base à suivre afin de s'assurer qu'elles donnent les résultats escomptés. L'employeur peut être amené à prouver et à justifier la légitimité de la mesure ou de la sanction en cas de litige, devant l'employé ou un représentant du syndicat (si applicable) ou un commissaire ou un arbitre de griefs.

Résultats escomptés :

Une mesure disciplinaire bien rédigée permet à l'employeur de dénoncer une faute commise par un employé. Elle permet à l'employeur de communiquer à l'employé concerné et à ses collègues qu'il n'accepte pas ce genre de comportement, de lui expliquer ses attentes et de lui donner un avertissement de ce qui pourrait survenir s'il avait d'autres comportements non conformes.

Une mesure disciplinaire doit avoir comme but de corriger un comportement non conforme. Un dossier disciplinaire bien monté se défend bien devant un employé ou un représentant du syndicat (si applicable) ou un commissaire ou un arbitre de griefs. Il faut se rappeler qu'en matière de mesures disciplinaires, la preuve incombe toujours à l'employeur.

Déroulement :

Il est important d'effectuer une bonne enquête et de recueillir tous les faits pertinents pour le 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
- Les circonstances atténuantes
- L'intention et la préméditation du geste
- L'attitude de l'employé
- L'existence de règlements

Dans le libellé d'une mesure disciplinaire, c'est impératif de rester objectif. On doit y retrouver des termes clairs et des faits que l'on peut prouver. Vous pouvez vous référer à la [grille de mesures disciplinaires \(outil n° 2\)](#) pour des exemples de comportements non conformes et l'application des mesures disciplinaires s'y rattachant.

Conseils :

- Éviter d'agir sous le coup de l'émotion
- Documenter l'événement
- Effectuer une enquête approfondie
- Écrire seulement des éléments ou des faits que l'on peut prouver

Rédaction de mesures disciplinaires (suite)

Contenu :

Référez-vous au [formulaire de description d'une mesure disciplinaire sans suspension \(outil n° 3\)](#) ou [avec suspension \(outil n° 4\)](#).

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

Indiquer la date du manquement et une brève description (ne mentionner que les faits reprochés et rester objectif). Éviter aussi d'écrire des choses impossibles à prouver.

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 une suspension à durée déterminée, nous 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 et 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** » :

Signer le document et inscrire les dates pour les deux parties (le gestionnaire et l'employé fautif).

Conseils

Le but d'une mesure disciplinaire étant de corriger une situation. Il est donc préférable pour l'employeur de questionner l'employé sur les motifs qui l'ont poussé à poser un tel geste. Dans l'éventualité où l'employeur possède une assurance collective ou un programme d'aide aux employés, il ne faut pas hésiter à le diriger vers une ressource externe si vous le jugez pertinent. Cette démarche renforcera votre processus disciplinaire dans l'éventualité où vous devrez congédier un employé, puisque vous aurez mis tout en œuvre pour l'aider à corriger son comportement.

Grille de mesures disciplinaires

Comme gestionnaire, vous vous devez d'être constant dans l'application des mesures disciplinaires. Soyez conscient qu'un très faible pourcentage des comportements non conformes finira par des mesures disciplinaires. Vous trouverez ci-dessous un tableau comprenant 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 du comportement pour effectuer la gradation des mesures disciplinaires et rappelez-vous que les sanctions sont basées sur les manquements cumulatifs de l'employé. De plus, sachez 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 de suivre tout le processus de façon transparente avec l'employé. Nous vous suggérons 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 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 ou s'occuper d'affaires personnelles durant les heures de travail	X		X		X	X	X		X	
Fumer dans les endroits où c'est interdit			X		X		X		X	
Posséder une arme sur la propriété de l'employeur			X		X		X	X	X	Contacter le 9-1-1
Consommer ou être en possession d'alcool ou de drogue à l'usine			X		X		X	X	X	

Grille de mesures disciplinaires (suite)

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		
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 ou ne pas prendre soin des outils ou équipements			X		X	X	X		X	
S'absenter ou être en retard sans l'autorisation de son supérieur immédiat	X	X	X		X	X	X		X	
Négliger d'avertir son supérieur immédiat d'une absence	X		X		X	X	X		X	
Se présenter au travail dans une condition physique inappropriée (exemple : ébriété)			X		X	X	X		X	Retourner l'employé chez lui
Refuser d'exécuter un travail (si sécuritaire) ou insubordination					X	X	X		X	
Utiliser un langage abusif ou harceler un collègue			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 signaler un accident de travail à son supérieur immédiat	X		X		X	X	X		X	
Publier des annonces sur le portail des employés sans autorisation	X	X	X		X	X	X		X	
Omettre d'aviser son supérieur immédiat des changements relatifs aux renseignements personnels qui composent son dossier	X		X		X	X	X		X	
Tout incident majeur								X		Réf. règlement interne

Mesures disciplinaires sans suspension

Nom de l'employé : Pierre Morin
Date de remise : 7 mai 2020

Numéro d'employé : 053

Description du manquement :

Le mercredi 6 mai 2020, sur votre équipe régulière de travail, vous êtes arrivé au travail avec 1 heure de retard sans aucune raison acceptable. Vous deviez être à votre poste de travail à 15 h et vous avez numérisé votre carte à 16 h. 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 :

Nous vous avons déjà avisé verbalement à 2 occasions pour les motifs suivants : retard au travail sans avoir avisé le superviseur en place. Ces avis verbaux vous ont été adressés les 7 et 22 avril et 22 avril 2020. Ces avis ont été consignés dans votre dossier. Nous sommes confiants que vous pouvez changer 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 stipulé dans les règlements de l'entreprise.

Nous vous invitons à nous faire part de toute situation particulière qui engendre ces retards afin d'en discuter et de trouver une solution. Nous vous rappelons également que le programme d'aide aux employés est à votre disposition si vous en ressentez le besoin.

Toute autre comportement non conforme aux règlements pourrait conduire à une mesure disciplinaire plus sévère avec suspension.

Dossier antérieur valide :

Avertissement verbal :	<input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>07-04-2020</u>	<u>22-04-2020</u>	_____
Mesure disciplinaire écrite :	<input type="checkbox"/>	Date :	_____	_____	_____
Suspension :	<input type="checkbox"/>	Date :	_____	_____	_____

Signatures :

Superviseur(e) : Mireille Tremblay Employé : Pierre Morin
Témoin : André Bergeron Date : 7 mai 2020

Mesures disciplinaires avec suspension

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

Date de remise : 13 février 2020

Description du manquement :

Le 11 février 2020, 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 qu'il vous a 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 13 février au 20 février 2020 inclusivement. Vous devrez être de retour au travail le 21 février avec 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 la part 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.

Nous vous invitons à nous faire part de toute situation particulière qui vous amène à ce comportement afin d'en discuter et de remédier à cette situation. Nous vous rappelons également que le programme d'aide aux employés est à votre disposition si vous en ressentez le besoin.

Toute autre récidive ou toute autre offense de quelque nature que ce soit pourrait mener à des mesures disciplinaires plus sévères, allant jusqu'à un congédiement.

Dossier antérieur valide :

Avertissement verbal :	<input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>03-11-2019</u>	<u>30-01-2020</u>
Mesure disciplinaire écrite :	<input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>12-01-2020</u>	<u>04-02-2020</u>
Suspension :	<input checked="" type="checkbox"/>	Date :	<u>13-02-2020</u>	<u> </u>

Signatures :

Superviseur(e) : Mireille Tremblay Employé : Yvan Demay
Témoign : André Bergeron Date : 13 février 2020

Gestion des absences

L'absentéisme est un défi quotidien pour les gestionnaires, compte tenu de l'impact négatif qu'il peut avoir sur la productivité de l'entreprise. Il est donc primordial de tenir un registre des présences. Cependant, il faut éviter de gérer l'absentéisme de façon abusive, car cela peut avoir comme effet de démotiver les employés. Dans la gestion des absences, nous suggérons aux gestionnaires de toujours évaluer les causes de l'absentéisme afin d'appliquer des mesures correctives plus efficaces.

[L'outil n° 5](#) vous propose une méthode pour effectuer le [suivi des absences](#). Il s'agit d'un outil simple qui vous permet d'une part, d'identifier les causes ainsi que la fréquence des absences et d'autre part, d'élaborer un profil d'absentéisme. Tous ces éléments vous aideront à mieux déterminer vos interventions auprès de chaque employé.

Un meilleur suivi des absences vous permettra de vous interroger sur votre approche de gestion. Soyez sensibles aux conséquences de l'absentéisme, surtout si des employés ont des frustrations quant à cette situation. Le [calcul du taux d'absentéisme \(outil n° 6\)](#) vous aidera à mettre en place des mesures pour inciter les gens à éviter de s'absenter inutilement. Plusieurs systèmes de récompenses peuvent être mis de l'avant.

En plus d'engendrer des frustrations au sein de votre équipe, l'absentéisme coûte très cher aux entreprises. Le taux d'absentéisme peut être utile afin de mesurer les variations d'absences, lesquelles peuvent être de bonnes indications sur l'atmosphère du milieu de travail. L'analyse de l'absentéisme se fait généralement sur une période d'un an de façon à établir certaines corrélations. 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 n° 6](#) (voir page 16) qui illustrera votre courbe d'absentéisme de façon annuelle.

[L'outil n° 6](#) 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. Pour l'entreprise qui ne possède pas ce type de système, vous pouvez remplir le tableau 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 pourrait fausser les données. De plus, nous vous suggérons de tenir compte des points suivants selon les heures planifiées : arrêts de travail (accidents), retards ou départs hâtifs, absences (justifiées ou non justifiées), maladies et suspensions.

Calcul du taux d'absentéisme mensuel :

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

Vous devez établir le pourcentage désiré en fonction de votre contexte organisationnel et vous devez toujours viser le taux le plus bas. Néanmoins, assurez-vous de fixer un objectif réaliste, car « en 2018 au Québec, [l'absentéisme représentait 7 %](#) du temps de travail ».

Suivi du dossier d'absentéisme

Nom, prénom : Boivin, André

Numéro d'employé : 095

Atelier ou service : Finition

NOTE : VOUS POUVEZ APPLIQUER DIFFÉRENTES COULEURS POUR DISTINGUER AISÉMENT LES CODES D'ABSENCE

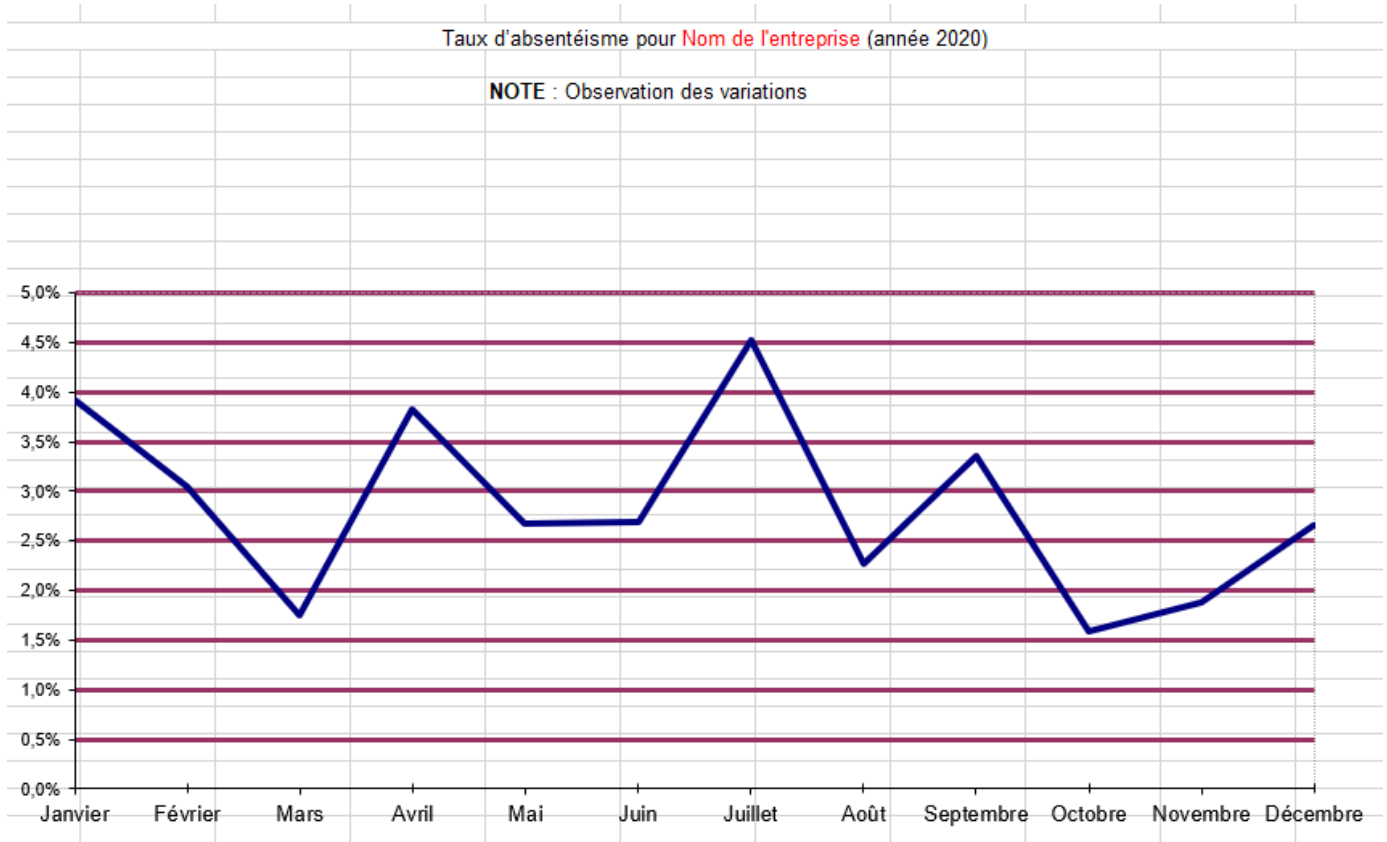
JANVIER 2020							FEVRIER 2020							MARS 2020							AVRIL 2020						
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.
			1	2	3	4						1	1	2	3	4	5	6	7				1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	8	9	10	11	12	13	14	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	15	16	17	18	19	20	21	12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23 CS	24 CS	25	16	17	18	19	20	21	22	22	23 R	24	25	26	27	28	19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29	29	30	31				26	27	28	29	30			
MAI 2020							JUIN 2020							JUILLET 2020							AOÛT 2020						
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.
					1	2		1	2	3	4	5	6				1	2	3	4							1
3	4	5	6	7	8	9	7	8 AJ	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5 AT	6	7	8
10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29	30	28	29	30					26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29	
31																					30	31					
SEPTEMBRE 2020							OCTOBRE 2020							NOVEMBRE 2020							DÉCEMBRE 2020						
DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.	DIM.	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.	SAM.
		1	2	3	4	5					1	2	3	1	2	3	4	5	6	7			1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17 D	18	19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21	13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28	20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	29	30					27	28	29	30	31			

AJ = Absence justifiée	AH = Accident hors travail	DH = Départ hâtif	R = Retard
AN = Absence non justifiée	CJ = Congé de juré	D = Décès dans la famille	S = Suspension
AT = Accident de travail	CS = Congé sans solde	P = Personnel	

Calcul du taux d'absentéisme

		Janvier 2020																														Heures régulières planifiées	Heures travaillées (excluant les heures supplémentaires)	Taux d'absentéisme						
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					
Beaulieu	Richard					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	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%					
Boulangier	Anne					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	6,25	8,00		160,00	157,25	1,72%					
Breault	Jonathan					0,00	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		160,00	151,00	5,63%					
Caron	François					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	1,00		160,00	154,00	3,75%				
Croteau	Serge					8,00	8,00	8,00	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		160,00	159,00	0,63%					
Dion	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		160,00	160,00	0,00%					
Dumont	Mathieu					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	7,00		160,00	158,00	1,25%					
Gauthier	Nicole					6,25	6,25	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			0,00	0,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	140,50	12,19%					
Gauvin	Martine					8,00	8,00	8,00	8,00	2,25			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		160,00	154,25	3,59%					
Morin	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		160,00	160,00	0,00%					
Rivard	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	0,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	152,00	5,00%					
Savard	Mario					7,00	7,00	7,00	7,00	7,00			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		160,00	154,00	3,75%					
Simoneau	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	0,00	0,00	0,00		160,00	136,00	15,00%					
Saucier	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			4,00	8,00	8,00	8,00	4,00		160,00	152,00	5,00%					
Viens	Simon					8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	7,00	7,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00			8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		160,00	158,00	1,25%					
						AJ							LS												SSS															
						ANJ							DH													SAS														
						AT							RE													RP														
						AHT							DÉ																											
																															Taux d'absentéisme :		3,92%							

Calcul du taux d'absentéisme (suite)



UN ALLIÉ
POUR LES
ENTREPRISES

Le CSMO Textile offre annuellement des formations dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez consulter les formations offertes sur notre site internet. De plus, n'hésitez pas à parcourir notre bibliothèque virtuelle pour avoir accès à d'autres fascicules et outils pertinents pour la gestion de vos RH.



819 477-7910
info@csmotextile.qc.ca

WWW.CSMOTEXTILE.QC.CA



Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Avec la contribution financière de :

Commission
des partenaires
du marché du travail

Québec

