

Demande d'absence de dernière minute

L'un de vos salariés vous transmet une demande d'absence du jour pour le lendemain. Il peut s'agir d'une seule journée en raison d'un impératif, mais il arrive également qu'un salarié souhaite s'absenter plusieurs jours sans davantage anticiper. Cette situation peut amener plusieurs réactions de votre part en fonction du contexte de la demande et des conséquences de l'absence en question.

Actions immédiates

Les bons réflexes à avoir

Ayez une idée précise de la demande du salarié

Vous devez savoir exactement quelle est la demande du salarié. Votre réaction sera différente s'il fait partie de votre équipe et vous a transmis directement sa demande d'absence ou si cette demande vous a été transmise par un manager. Dans le second cas, il faudra le faire intervenir dans le traitement de la situation.

Il faut identifier également si le salarié a formalisé sa demande par écrit (courriel, formulaire de demande de congés, courrier remis en main propre, etc.). Si le salarié a fait sa demande verbalement, demandez-lui de la confirmer par écrit afin que vous puissiez la traiter. Il est en effet préférable de réagir face à une demande formelle indiquant précisément la date voire l'heure de l'absence souhaitée et sa durée. Si le salarié refuse de le faire en invoquant l'urgence, obtenez qu'il vous adresse au minimum un courriel. Ceci prémunira l'entreprise s'il subit un accident lorsqu'il quitte son lieu de travail avant la fin de la journée ou pendant son absence.

Enfin, et c'est important, il doit vous indiquer de quel type d'absence il souhaite bénéficier : congés payés, jours de RTT, absence pour événement familial, congé sans solde, etc. En effet, chaque type d'absence est encadré par des règles différentes. Celles-ci peuvent être issues de la loi, mais aussi de la convention collective ou d'un accord d'entreprise pouvant prévoir d'autres dispositions qu'il vous faudra respecter.

Ainsi, les accords collectifs mettant en place des jours de repos RTT en compensation d'une durée du travail hebdomadaire supérieure à 35 heures prévoient les modalités de prise de ces jours de repos. Ils fixent ainsi, par exemple, un certain nombre de jours que le salarié peut poser selon son choix avec un délai de prévenance à respecter.



Un salarié peut-il imposer une absence subite ?

Oui, mais dans des cas précis. Le salarié peut faire jouer son droit de retrait en cas de danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé en situation de travail. Il doit alors vous avertir du fait qu'il quitte son poste dans ce cadre. Le comité social et économique (CSE), s'il existe, doit en être informé.

Par ailleurs, le salarié peut avoir besoin de voir un médecin de façon urgente. Si vous refusez et que le salarié s'absente malgré tout, vous ne pourrez pas le sanctionner car toute mesure prise en considération de l'état de santé est illicite.

Validez la réponse à apporter avec le manager

Si vous n'êtes pas le manager du salarié et s'il n'a pas déjà validé la demande, vous devez le contacter pour lui demander son avis.

Il est toujours préférable de le faire par écrit, un échange de courriels pouvant suffire pour acter son accord.

Si le manager refuse que le salarié s'absente, il n'est pas conseillé d'aller à son encontre dès lors que sa décision repose sur une décision objective liée à la production. En revanche, si le manager refuse pour une autre raison, qui serait par exemple de nuire au salarié dans un contexte de tensions professionnelles, expliquez l'importance d'objectiver ses décisions et de respecter le principe d'égalité de traitement entre les salariés.

Il est important d'adopter des réactions cohérentes au niveau de l'entreprise.

Formalisez votre réponse

Il faut toujours adresser au salarié une réponse écrite à sa demande.

S'il s'agit d'un refus, indiquez-lui la raison objective fondant cette décision : son absence peut être incompatible avec les impératifs de production, ou alors le délai de prévenance n'a pas été respecté au regard des règles de demande d'absence établies par la loi, la convention collective ou le règlement intérieur.

Notamment, s'agissant des congés payés, la règle est que l'employeur fixe les congés payés avec un délai minimal de 1 mois. Le Code du travail

n'envisageant pas l'hypothèse où le salarié serait à l'origine de cette demande, vous pouvez donc lui opposer cette règle.

À l'inverse, le congé sans solde n'est pas réglementé par le Code du travail et, à moins que la convention collective ou un accord d'entreprise ne prévoient des dispositions spécifiques, il n'existe aucun cadre pour fonder votre réponse.

■ Notez-le

Avant de formaliser votre réponse, vérifiez si un cas similaire ne s'est pas déjà présenté pour identifier quelle a été la réponse apportée. Si vous souhaitez apporter une réponse différente dans le cas qui vous est soumis, faites attention à ce que cette différence de traitement repose sur des éléments objectifs la justifiant. À défaut, le salarié serait fondé à invoquer ce précédent pour contester votre refus éventuel.

N'oubliez pas d'informer le manager de la réponse apportée au salarié pour qu'il soit prévenu de l'absence ou au contraire de la présence prévisible du salarié.



Peut-on sanctionner le salarié s'il est déjà parti sans attendre la réponse de la direction ?

Oui car, ce faisant, il commet un abandon de poste. Il doit justifier de la raison de son absence même s'il revient dès le lendemain. Le fait qu'il vous ait adressé une demande d'absence avant de quitter son poste sans obtenir de réponse de votre part ne justifie pas son comportement, au vu du délai dans lequel il vous a informé. Si cette absence soudaine a fortement perturbé l'activité de l'entreprise et que le salarié n'apporte pas de justificatif recevable, il commet une faute qui peut être sanctionnée et motiver un licenciement le cas échéant pour faute grave.

Les actions et réactions à bannir

Ne laissez pas le salarié sans réponse

Même si le salarié vous a transmis sa demande en dernière minute, ne vous abstenez pas de lui répondre. Si vous manquez de temps pour le faire, apportez-lui une réponse verbale, mais confirmez-la le plus vite possible, au moins par courriel et avant que le salarié ne quitte son poste.

En effet, l'absence de réponse de la direction peut être interprétée à tort par le salarié comme une acceptation tacite en vertu de l'adage « qui ne dit mot consent ».

Si le salarié vous transmet sa demande directement, vous pouvez lui répondre, comme mesure d'attente, qu'il ne doit pas s'absenter de son poste tant qu'il n'a pas reçu un accord écrit de votre part.

Ne vous immiscez pas dans la vie personnelle du salarié

Le salarié peut vous faire part d'informations personnelles pour justifier et appuyer sa demande.

Si le salarié apporte un justificatif de la raison de sa demande d'absence, n'essayez pas d'obtenir davantage d'informations que celles fournies par ce document ou spontanément par le salarié.

Ce faisant, vous contreviendriez au droit au respect de la vie privée dont dispose chaque salarié.

N'accédez pas à toutes les demandes d'absence de dernière minute

Si vous acceptez régulièrement les demandes d'absence de dernière minute d'un ou plusieurs salariés, vous risquez de laisser s'installer une pratique que vous aurez des difficultés à remettre en question.

En effet, le principe d'égalité de traitement commande que vous apportiez les mêmes réponses aux demandes de salariés qui se produiraient dans des contextes similaires.

Bien plus, si une pratique générale s'est installée depuis plusieurs années selon laquelle chaque demande d'absence est acceptée sans imposer aucun délai de prévenance, il serait possible d'invoquer que vous avez créé un usage d'entreprise.

Pour le remettre en question et faire appliquer à nouveau des règles de délai de prévenance en fonction des différentes demandes d'absence, il vous faudrait au préalable dénoncer cet usage en respectant la procédure adéquate. Vous devriez ainsi informer et consulter au préalable le CSE s'il existe, puis informer individuellement par écrit chaque salarié de la dénonciation de l'usage, en respectant un délai de prévenance que l'on recommande habituellement de plusieurs mois.

▲ ATTENTION

Par exception, si le salarié justifie de la nécessité de s'absenter en dernière minute pour raison médicale, vous ne pouvez prendre aucune décision de refus qui irait à l'encontre de l'état de santé du salarié. De même, les absences pour événement familial (naissance, décès) dûment justifiées, même demandées en dernière minute, ne peuvent pas être refusées.

Les bonnes attitudes à adopter

Interrelation avec les acteurs

Avant toute autre attitude il est préférable de considérer que votre salarié a un impératif valable et de force majeure (trouble de santé par exemple). Votre recherche des raisons permettra dans le cas contraire de réagir de façon plus objective et équilibrée.

Attitudes durant l'entretien sur sa demande d'absence de dernière minute

Demandez-lui les raisons de son absence, en évitant toute tonalité d'irritation ou de colère, et cherchez à ce qu'il évoque des faits et les raisons de son absence. Elles peuvent être de deux types :

- des raisons acceptables telles qu'un problème de santé, ou l'usage de ne jamais imposer un délai de prévenance. Cette situation est délicate car d'un côté les raisons peuvent s'entendre mais d'un autre côté il vous met dans une situation d'urgence. Il est alors souhaitable de mieux cerner la capacité du salarié à l'avoir anticipée. Deux situations peuvent se présenter :
 - il était incapable de l'anticiper : mieux vaut alors accepter et suivre la suite la procédure telle qu'exprimée plus haut,
 - il y avait possibilité de prévenir un peu plus tôt ou vraiment plus tôt : il devient alors important de mettre l'accent sur cette opportunité qui n'a pas été saisie par le salarié et de l'exprimer dans vos propos sans allusion agressive ni reproche : « Bon, je comprends mieux pourquoi il faut que tu t'absentes, mais je suis mécontent parce que tu ne m'as pas prévenu ou fait prévenir alors que tu le pouvais. » Puis enchaîner sur votre besoin : « J'ai besoin de me sentir épaulé par chacun d'entre vous. On ne réussit pas sans cette franchise réciproque » ;
- raison inacceptable : il devient important d'exprimer votre mécontentement sur la faiblesse elle-même de la raison, mais aussi sur le fait de vous mettre en état d'urgence. Démarrez en faisant simplement référence à la situation, par exemple : « Donc il est 13 h 30 et tu me demandes de t'absenter jusqu'à 15 h car ton frère déménage et tu veux l'aider, c'est bien ça ? », puis laissez-le s'exprimer. À vrai dire, peu importe ses propos à ce moment, l'important est qu'il soit conduit à confirmer lui-même ses faibles raisons plutôt que vous ne le fassiez à sa place. Enchaînez alors sur votre souhait concernant son attitude : « Je ne peux pas accepter que tu t'absentes pour si peu à la dernière minute (puis exprimez les conséquences de son absence sur l'équipe, les clients ou les fournisseurs). Tu comprendras que j'ai besoin de me sentir épaulé par chacun d'entre vous. On ne réussit pas sans cette attention réciproque. » Puis poursuivez selon les procédures données dans la fiche.

Attitudes envers l'équipe

Que vous ayez accepté ou non l'absence de votre collaborateur, cette décision peut générer très vite des difficultés dans l'équipe. Le problème est que l'équipe n'est pas obligatoirement en capacité de savoir si l'absence de dernière minute était acceptable ou non. Cette situation peut favoriser l'imitation de cette attitude à mauvais escient. En effet, l'imitation est un puissant mécanisme qui joue sur les comportements de chacun. Or, si aucune conséquence n'est perçue par l'équipe à l'égard de celui qui transgresse la règle, celle-ci aura moins de poids et aura tendance à être à nouveau transgressée par d'autres. Il devient donc important de faire connaître à l'équipe votre rencontre avec le salarié, qu'il ait été fautif ou non.

Une bonne méthode est d'en parler à l'occasion d'une prochaine réunion, en prenant simplement la précaution de l'évoquer différemment suivant qu'il y a eu faute ou non :

- absence de dernière minute justifiée et acceptable : exprimez clairement votre approbation, par exemple : « Je voulais revenir sur l'absence subite de Paul hier, il souhaitait [...], ce qui est parfaitement normal et acceptable, d'ailleurs ça me permet de vous rappeler la règle [...] » ;
- absence injustifiée et/ou inacceptable : il est préférable de l'évoquer sous forme de franche discussion et non de « remontrance », par exemple : « Sachez qu'à la suite de l'absence de Paul hier, nous en avons parlé ensemble, n'est-ce pas, Paul ? Je lui ai fait part de mon mécontentement. L'incident est clos mais il me paraissait important de vous le dire et d'ailleurs ça me permet de vous rappeler la règle [...] » Il n'est pas souhaitable en revanche d'évoquer les sanctions éventuelles que vous auriez définies.

➤ Actions futures

Faites le point sur les pratiques au sein de l'entreprise

Regardez quelle a été la fréquence des demandes d'absence de dernière minute sur les deux ou trois dernières années. Vous pourrez constater que cette pratique est instaurée depuis plusieurs années ou que vous subissez au contraire un afflux inhabituel de ce type de demande d'absence ou encore qu'elles sont en constante augmentation.

Chaque situation révèle un contexte d'entreprise que vous pourrez laisser perdurer ou que vous souhaiterez au contraire infléchir.

Peut-être cette pratique est-elle circonscrite à certaines équipes, auquel cas elle pourrait être révélatrice de difficultés managériales.

Elle peut également se révéler beaucoup plus générale qu'elle n'y paraît de prime abord et révéler un mal-être au travail qui pourrait générer de l'absentéisme dans un second temps.

Rappelez aux salariés les règles en vigueur

Vérifiez les règles applicables aux demandes d'absence

Seuls les congés payés font l'objet d'un délai de prévenance légal. Par conséquent, pour les autres cas de demande d'absence, vous devez connaître les éventuelles dispositions d'un accord d'entreprise, ou à défaut d'un accord de branche ou de la convention collective, pour pouvoir apprécier si le salarié est en contravention avec des règles établies.

Ainsi, la convention collective peut imposer que le salarié transmette ses demandes d'absence pour événement familial dans un certain délai suivant l'événement en question. Le non-respect d'une telle disposition pourra alors justifier de façon objective votre refus d'une demande d'absence de dernière minute.

Vérifiez que vous êtes en règle par rapport à la mise en place du règlement intérieur

Le règlement intérieur n'est obligatoire que dans les entreprises de plus de 50 salariés ; en dessous de ce seuil il n'est qu'une simple faculté.

Néanmoins il est conseillé de le mettre en place même dans une entreprise comptant un effectif moindre si vos salariés ont du mal à respecter les règles collectives, comme celles concernant les demandes d'absence par exemple.

Il comporte les obligations et interdictions à respecter de façon collective au sein de l'entreprise.

Si vous ne disposez pas de règlement intérieur, des notes de service peuvent également prévoir des délais de prévenance à respecter pour adresser certaines demandes d'absence.

Informez le salarié à l'occasion de votre réponse

Si vous refusez la demande du salarié, profitez-en pour rappeler dans votre réponse écrite les règles de délai de prévenance à respecter même s'il ne s'agit pas de la raison invoquée à l'appui de votre refus.

Même si vous acceptez la demande, ne manquez pas de souligner dans votre réponse le délai de prévenance que vous souhaiteriez voir respecter à l'avenir.

N'hésitez pas à indiquer que toute autre demande qui ne respecterait pas cette règle serait à l'avenir refusée, sauf circonstances exceptionnelles.

▲ ATTENTION

Ces précisions sont à bannir si le salarié n'avait pas d'autre solution que de faire sa demande subitement, comme en cas d'événement familial ou de toute autre circonstance exceptionnelle telle qu'une opération médicale urgente ou l'accident d'un proche.

Vous pouvez également ajouter une mention relative à la rémunération éventuelle du salarié pendant son absence, en conformité avec les règles légales et conventionnelles en vigueur concernant le type d'absence accordée.

Mettez en place les procédures adéquates pour que cette situation ne se reproduise pas

Informez et consultez votre CSE s'il existe

Le CSE doit être informé et consulté sur tout ce qui concerne la marche générale de l'entreprise. Aussi, si vous souhaitez mettre en place ou modifier les règles existantes concernant les demandes d'absence, vous devez le consulter à ce sujet au préalable.

Cette consultation est également nécessaire dans l'hypothèse de dénonciation d'un usage établi sur ce sujet.

L'avis du CSE doit être consigné dans le procès-verbal qui sera établi à l'issue de cette réunion.

Mais vous pouvez également simplement l'informer des règles en vigueur à titre de rappel, afin que cette information soit également diffusée à l'attention des salariés au moyen du procès-verbal. Vous pouvez à cette occasion lui indiquer les règles d'acceptation et de refus que vous appliquerez pour les différentes demandes d'absence.

Mettez en cohérence les règles de délai de prévenance à respecter

Vous pouvez mettre en place de nouvelles règles ou harmoniser les différentes règles de demande d'absence existantes, le cas échéant.

Vous pourrez ainsi définir par exemple que toute demande d'absence de la part des salariés doit être transmise au moyen d'un document dédié avec un délai de prévenance de 7 jours calendaires, sauf circonstances exceptionnelles.

Il vous faut alors choisir de quelle manière vous souhaitez mettre en place cette règle : accord d'entreprise négocié, modification du règlement intérieur ou note de service.

Si les délais de prévenance que vous souhaitez mettre en place sont plus longs que ceux prévus par la convention collective ou un accord de branche, seul un accord d'entreprise pourra vous permettre d'instituer ces délais moins favorables pour les salariés.

■ Notez-le

Évitez de laisser s'installer un usage sur les délais de demande d'absence à respecter. En effet, ceci risque de laisser planer pour les salariés une incertitude sur ces délais et sur leurs conditions d'application. Il est toujours préférable d'acter une prise de décision de gestion de l'entreprise par un document écrit.

Diffusez une procédure aux salariés et à leurs managers

Diffusez auprès des salariés une information claire et exhaustive sur les règles de demande d'absence à respecter dans l'entreprise.

Vous pouvez diversifier les modes d'information : intranet, note de service affichée et/ou jointe aux bulletins de salaire, livret d'accueil des nouveaux salariés.

L'objectif est que vous ne soyez à l'avenir confronté à des demandes d'absence de dernière minute que dans des situations exceptionnelles et justifiées.

Il est important que les managers soient également sensibilisés, éventuellement au moyen d'une information complémentaire ou d'une formation sur la gestion managériale des ressources humaines, afin qu'ils sachent apporter la première réponse aux salariés qui ne respectent pas les règles diffusées concernant les demandes d'absence.

Situations associées

SRH.02.2.030 - Absence subite d'un salarié de son poste

SRH.04.1.060 - Absence injustifiée d'un salarié

SRH.06.1.050 - Exercice du droit de retrait par un ou plusieurs salariés

SRH.06.2.010 - Malaise d'un salarié dans le temps et sur le lieu de travail



Pour accéder au contenu actualisé, saisissez la Réf. Internet sur www.editions-tissot.fr (voir mode d'emploi page 4)

Documents

Les phénomènes d'imitation au sein des équipes - MOD.5704

Réponse à une demande d'autorisation d'absence d'un salarié malade pour se rendre chez un médecin - MOD.817

Demande de justification d'absence - MOD.1832

Demande de congés payés : réponse de l'employeur - MOD.1156

Réponse à une demande de congé sans solde - MOD.2860

Réponse à une demande d'autorisation d'absence pour mariage ou pacs - MOD.4405

Réponse à une demande d'autorisation d'absence pour décès - MOD.4662

Réponse à une demande d'autorisation d'absence pour examens médicaux liés à la grossesse - MOD.4695

Textes officiels rattachés à cette fiche