



## La discipline au travail – Mises en situation

Une entrevue disciplinaire a plusieurs objectifs :

- Tout d'abord, expliquer à l'employé en quoi son comportement ou son attitude est fautif ou viole la politique d'entreprise.
- Ensuite, l'aider à corriger son comportement afin d'amener un changement positif.
- Finalement, si nécessaire, infliger une mesure disciplinaire raisonnable en fonction de l'acte reproché.

Avant de vous présenter des mises en situation, il nous semble important d'énoncer certains facteurs que le gestionnaire doit prendre en considération afin de choisir une mesure disciplinaire qui soit appropriée aux circonstances, donc juste et raisonnable. Ces facteurs, qui peuvent être atténuants ou aggravants, incluent notamment :

- Le nombre élevé d'années de service de l'employé (facteur atténuant) ou son peu d'ancienneté (facteur aggravant).
- Un dossier disciplinaire vierge (facteur atténuant) ou volumineux (il est important de vérifier les infractions antérieures afin de démontrer, s'il y a lieu, une progression dans les sanctions).
- Les circonstances entourant la commission de la faute.
- L'absence de préméditation et le caractère isolé du manquement (facteur atténuant) ou le caractère récurrent et prémédité de l'incident (facteur aggravant).
- L'absence d'offense ou de conséquences graves (facteur atténuant) ou les répercussions importantes sur la clientèle, la réputation, etc. (facteur aggravant).
- La responsabilité de l'employeur — par exemple, la tolérance antérieure de gestes similaires — (facteur atténuant) ou la présence de directives claires, de règlements connus et d'encadrement (facteur aggravant).
- L'absence d'avantage personnel découlant du geste répréhensible (facteur atténuant) ou le fait que l'employé en retire des avantages (facteur aggravant).
- Les caractéristiques personnelles de l'employé (état psychologique, problème personnel grave tel l'alcoolisme, expression de remords, de regrets ou d'excuses après les faits, âge, état de santé) ainsi que les conséquences de la sanction sur sa vie personnelle (facteur atténuant) ou l'absence de remords et d'excuses (facteur aggravant).
- La position hiérarchique, car plus le poste est élevé, plus le comportement doit être exemplaire (facteur aggravant).

À titre indicatif, voici quelques exemples d'infractions pouvant entraîner des mesures disciplinaires : abandon du poste de travail, absence non autorisée, langage inapproprié, insubordination, usage du tabac sur les lieux, retards répétés, violence, déloyauté, activités de pression, etc.



### Mise en situation 1

Jean accumule les écarts de conduite notamment en ce qui touche le respect des consignes de sécurité au sein de l'entreprise. Toutefois, il est un élément positif dans l'équipe de travail et est le premier à accepter, sans se lamenter, de faire des heures supplémentaires. Que faites-vous ? Allez-vous le sanctionner ?

**S'il est entendu qu'un employeur peut exiger qu'un employé corrige un comportement fautif, on préconise aussi que le dirigeant sache comment s'y prendre pour amener ses subordonnés à changer sans automatiquement imposer des mesures disciplinaires (l'employé mentionné dans la mise en situation a des qualités qu'il faut prendre en considération). Des attentes très bien précisées et communiquées clairement aux employés ainsi qu'une rétroaction fréquente (pour ne pas dire quotidienne) sont des moyens, entre autres, pour diminuer les risques que l'employeur recoure à des mesures disciplinaires.**

**Nous vous invitons à consulter le lien suivant concernant la gestion des rencontres avec les employés (fiche technique du [Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire](#)).**

### Mise en situation 2

Pierre, gestionnaire, a l'impression que Mireille a encore négligé la qualité de son travail. C'est la goutte qui fait déborder le vase. Il rédige immédiatement un avertissement écrit en précisant qu'elle est vraiment irresponsable. À votre avis, Pierre agit-il correctement ? Si non, quelles sont ses erreurs ?

**Pierre rédige l'avertissement écrit sous le coup de l'émotion, ce qu'on devrait éviter, car les propos peuvent alors être méchants et attaquer la personne dans ce qu'elle est et non dans son comportement. Il faut se rappeler que le but est d'amener l'employée à changer son comportement. En lui écrivant qu'elle est irresponsable, il attaque Mireille et non son comportement, ce qui dénote un manque certain de responsabilité de sa part à lui...**



### Mise en situation 3

Paul passe une partie de son temps au travail à naviguer sur le web à des fins personnelles. Pour Lucie (la patronne de Paul), ce comportement constitue du vol de temps et elle décide de le congédier, car elle estime qu'un vol doit automatiquement être sanctionné par un congédiement. Commentez la façon de faire de Lucie.

**Même pour le vol, la situation devrait être étudiée en considérant les circonstances. Il faut procéder prudemment, car le vol n'entraîne pas nécessairement un congédiement, bien que cette croyance soit répandue.**

**Note : Cet article est présenté aux seules fins d'information générale. Ce n'est ni un avis ni un conseil juridique et il ne tient pas compte des différentes conventions collectives.**

Pour vous informer sur le sujet :

[Faites la discipline](#)

[Intervenir auprès des employés difficiles : l'approche disciplinaire](#)

[Mesures disciplinaires facteurs atténuants](#)

[Rédaction de mesures disciplinaires](#)

Claude LE CORRE, Marc-André LAROCHE, Linda BERNIER. *Gestion moderne de la discipline : tout ce que l'employeur doit savoir*, 3<sup>e</sup> édition, Éditions Yvon Blais, 396 pages.