

# Faites la discipline

Cet article a été publié dans la revue Affaires Plus en juin 2008.

L'application de mesures disciplinaires est la bête noire de beaucoup de gestionnaires. Voici des conseils pour qu'elle soit efficace.

Sophie arrive régulièrement en retard au travail. Elle allonge ses pauses, quitte le bureau à 16 h 45 au lieu de 17 heures et compte de nombreuses absences injustifiées. Pablo, lui, passe beaucoup de son temps de travail à s'amuser sur Internet. Quant à Manuel, son tempérament est - disons-le poliment - plutôt "bouillant". Il lui arrive d'apostropher violemment ses collègues ; un jour, il a même engueulé son supérieur.

Que faire ? Ou plutôt, qu'aurait-il fallu faire ? "Les gestionnaires attendent trop avant d'agir, déplore François Berthiaume, CRHA, psychologue et président de Dolmen Capital humain. Les employés difficiles se disent alors qu'ils peuvent transgresser certaines règles sans avoir à en subir les conséquences." En revanche, les comportements inappropriés risquent moins de se reproduire si leurs auteurs se font prendre chaque fois. La tolérance zéro face à la transgression de limites clairement établies et la constance à cet égard sont donc la meilleure stratégie de prévention.

Cela dit, comment agir avec Sophie, qui fait encore une fois le "travail buissonnier", même si son supérieur lui a dit de ne pas recommencer ? Et après avoir longtemps toléré les éclats de Manuel, que doit faire le gestionnaire qui décide que la mesure est pleine ?

Informé, encadrer, aider

La première étape consiste à coacher l'employé pour l'aider à se corriger et à améliorer son rendement. Selon Muriel Drolet, CRHA, présidente de Drolet Douville et associés, et coauteure du livre Comment gérer un employé difficile, il ne suffit pas de lui dire de changer d'attitude. "Il faut être précis et lui expliquer clairement en quoi son comportement est inacceptable, tout en précisant les conséquences de sa conduite sur ses collègues et sur l'entreprise."

Lors d'une première rencontre, le gestionnaire informe l'employé de ses attentes, lui donne de la rétroaction sur son rendement, souligne les écarts observés et détermine avec lui quelles règles respecter et quels objectifs viser pour s'améliorer. Autrement dit, il établit un plan de redressement. Il signale aussi à l'employé quelles seront les sanctions s'il ne s'amende pas.

Puis, il écrit un compte rendu de la rencontre, en remet une copie à l'employé et en verse une autre à son dossier. À cet égard, précisons qu'il faut y consigner les faits observés, les propos échangés avec l'employé et les résultats obtenus. Il faut aussi informer celui-ci de l'existence de ce dossier disciplinaire, qu'il a d'ailleurs le droit de consulter.

Le gestionnaire doit ensuite revoir l'employé à quelques reprises pour faire un suivi. Si ce dernier a besoin d'aide, par exemple, de parrainage ou de formation, il lui en offrira.

Cette démarche a suffi pour que Sophie et Pablo corrigent leurs écarts de conduite. Attention, toutefois : il faut continuer de les superviser étroitement. Dans son livre, Muriel Drolet compare l'employé difficile à un arbre qui doit être soutenu par un tuteur. "Lorsqu'on a l'impression qu'il est devenu droit et fort, on est tenté de retirer le tuteur. Le problème, c'est qu'après le lui avoir enlevé, on constate que les racines et la génétique de l'arbre lui redonnent bien vite sa courbe naturelle, ce qui le rend vulnérable face aux intempéries."

Manuel, malheureusement, continue d'enguirlander tout un chacun et ne montre aucune intention de modifier son comportement. Des actions plus musclées s'imposent. Il faut alors passer aux mesures disciplinaires proprement dites.

Quand la situation se corse

Le gestionnaire annonce alors ses couleurs : "Manuel, je vous ai fourni toute l'aide dont vous aviez besoin pour modifier votre comportement. Je me vois donc dans l'obligation d'engager des mesures disciplinaires". Puis, il convoque Manuel à une rencontre en présence d'un témoin, qui sera un représentant syndical si l'entreprise est syndiquée. Il lui remet alors un avis écrit lui signalant qu'à partir de ce jour, s'il lève le ton une fois de plus avec un collègue, des sanctions disciplinaires plus sévères qu'un simple avis écrit lui seront imposées.

La sanction appropriée varie selon la faute commise et peut aller de l'avertissement écrit au congédiement, en passant par la perte d'avantages particuliers, la suspension et la rétrogradation (cette mesure est plus délicate à appliquer et il vaut mieux consulter un avocat). "La suspension est couramment utilisée, mais elle pénalise l'employeur, qui se retrouve avec un employé de moins, dit Muriel Drolet. De plus, certains employés considèrent cela comme des vacances. La perte de privilèges fait parfois plus mal : retrait des journées de congé mobile, de l'auto qui lui est fournie, de la possibilité de profiter d'un horaire flexible, etc."

Pour chacune des sanctions infligées, il faut rédiger un avis résumant l'infraction et en remettre une copie à l'employé. "En règle générale, plus l'employé occupe un poste élevé dans la hiérarchie, moins on sera indulgent et plus la sanction sera sévère", précise Me André Sasseville, associé principal du cabinet Langlois Kronström Desjardins.

Avant de procéder à un congédiement, les employeurs prévoient souvent une gradation des sanctions : avertissement écrit, perte d'un privilège, puis suspension sans solde de deux jours, d'une semaine, d'un mois... Le psychologue François Berthiaume estime cependant qu'en agissant de la sorte, ils se nuisent. "La divergence des intérêts entre les deux parties s'accroît, et la relation se détériore. L'employé se monte encore davantage contre son employeur et peut même se faire des alliés parmi les membres du personnel." Bref, le diable est aux vaches.

Selon lui, il faudrait cesser d'allonger le processus et imposer plus rapidement une sanction sévère, voire un congédiement. "Si la personne persiste dans son comportement inapproprié malgré le coaching qu'on lui a offert, c'est qu'elle est de mauvaise foi. Au lieu de multiplier les avertissements, on l'avise que la prochaine fois, on appliquera telle ou telle sanction. Et si elle récidive, on passe à l'action." Attention : si les employés sont syndiqués, il faut suivre la procédure concernant les mesures disciplinaires prévues dans la convention collective.

Les avocats, par contre, militent en faveur d'une progression dans les sanctions. "C'est la meilleure façon de se préparer à faire face à une plainte que pourrait éventuellement déposer l'employé à la Commission des normes du travail pour congédiement sans cause juste et suffisante", indique Me Sasseville. La Loi sur les normes du travail permet en effet à un employé comptant plus de deux années de service continu de bénéficier d'une présomption en cas de congédiement. C'est donc à l'employeur de prouver qu'il avait raison de le licencier. Pour cela, il faut souvent démontrer que l'ensemble des sanctions a été appliqué de façon progressive, que l'employé a été invité à modifier sa conduite, et qu'on lui a donné le soutien nécessaire pour y parvenir.

Une faute grave peut cependant justifier un renvoi immédiat, sans passer par la gradation des sanctions. Le vol, la fraude et la concurrence déloyale en sont des exemples, d'après Me Sasseville. "En raison du lien de confiance particulier qu'ils ont avec l'entreprise, les cadres supérieurs peuvent également être congédiés sur-le-champ." Comme pour tout travailleur, toutefois, on a intérêt à bien étoffer les motifs du renvoi, car les cadres supérieurs peuvent tenter une poursuite devant les tribunaux en vertu du Code civil du Québec.

#### Des erreurs à éviter

- Fermer les yeux face aux écarts de conduite, de peur de faire des vagues. "Employés difficiles et entreprises peureuses ? C'est le match parfait !" lance Muriel Drolet, de Drolet Douville et associés. De son côté, Me Sasseville, du cabinet Langlois Kronström Desjardins, estime qu'il est injuste pour les bons employés de ne pas sévir contre ceux qui ne respectent pas les règles. "Sans compter que cette tolérance incite les employés au laisser-aller", ajoute-t-il.

- Tolérer un mouton noir sans jamais intervenir puis, quand la marmite saute, le congédier pour l'ensemble de son "oeuvre". "Si l'employé décide de contester son congédiement, il sera difficile de convaincre le tribunal qu'on lui a donné la chance de s'amender", souligne Me Sasseville.

- Accepter qu'un échéancier disciplinaire dure six mois dans les entreprises syndiquées. Concrètement, cela signifie que l'employeur dispose de six mois pour congédier un employé, une fois le processus disciplinaire enclenché. Au bout de ces six mois, le dossier redevient vierge. "C'est trop court, estime Muriel Drolet. L'employé risque de se tenir à carreau pendant six mois, puis de recommencer son manège une fois le délai écoulé. L'idéal, c'est un délai de 24 mois, mais si l'employeur en négocie un de 12 mois, c'est bien."

- Suspendre l'employé récalcitrant... avec salaire !

# Rencontrer un employé avant de le discipliner : bonne pratique ou obligation?

*Philippe Desrosiers, CRIA*  
5 septembre 2018

Il ne fait pas de doute que l'employeur possède le droit de discipliner ses employés qui commettent des fautes ou adoptent des comportements ou des attitudes incompatibles avec le cadre de leur travail. Cependant, il se doit de faire preuve de célérité et de respecter ses différentes obligations à l'égard de ses employés pour éviter des recours devant les tribunaux. Parmi celles-ci, nous retrouvons l'obligation de rencontrer l'employé dans le cadre d'un processus d'enquête avant de le discipliner. Cette obligation est cependant variable en fonction de la gravité de la faute en cause, du contexte ainsi que du type d'employeur.

## **Les obligations de l'employeur**

L'article 2087 du *Code civil du Québec* prévoit les obligations de l'employeur à l'égard de ses salariés. Selon ce texte, l'employeur doit permettre l'exécution de la prestation de travail, payer la rémunération fixée et prendre les mesures appropriées en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité de ses employés. Bien que cet article ne prévoit pas explicitement l'obligation de loyauté de l'employeur, celle-ci existe et est rattachée à son obligation de protéger la dignité, comme prévu à l'article 2087 précité et à l'article 4 de la *Charte des droits et libertés de la personne*<sup>[1]</sup>.

Également, cette notion de loyauté englobe l'obligation d'agir selon les exigences de la bonne foi suivant les articles 6, 7 et 1375 du *Code civil du Québec*. Ces obligations imposent d'ailleurs le respect de certaines garanties procédurales en faveur de l'employé dans le cadre de la gestion disciplinaire de l'employeur.

Indépendamment de ces dispositions, une convention collective peut exiger que le respect des garanties procédurales soit expressément prévu. Dans un tel cas, l'employeur n'aura d'autres choix que de les respecter pour assurer la validité d'une mesure disciplinaire.

## **Les conséquences du non-respect de ces obligations**

Dans la mesure où un employeur bafoue une ou plusieurs de ses obligations dans le cadre de sa gestion d'un processus disciplinaire, il s'expose à des recours devant les tribunaux. Ils peuvent déboucher sur des jugements lui ordonnant de verser une indemnité prenant la forme de dommages moraux, de dommages punitifs ou encore, une annulation de la mesure et une réintégration dans un cas de congédiement.

## **La mesure disciplinaire verbale ou écrite**

Ce type de discipline est habituellement nécessaire en présence d'une faute mineure ou au début d'une gradation des sanctions. Bien qu'il s'agisse de fautes mineures, il est tout de même indiqué de procéder à une enquête et de rencontrer l'employé concerné ainsi que les différents témoins pour dresser le portrait global de la situation factuelle.

Le fait de ne pas procéder à une telle enquête et d'imposer la mesure sans avoir permis à l'employé de donner sa version des faits n'est pas nécessairement fatal dans le cas d'une telle mesure, mais elle crée un risque pour l'employeur et une défense pour l'employé qui n'a pas eu l'occasion de donner sa version des faits et de fournir ses explications.

### **La suspension**

La décision de suspendre un employé arrive habituellement à la suite d'un événement ou d'une faute grave, ou encore en regard de la progression des sanctions.

Dans une telle éventualité, compte tenu de la nature et de la sévérité de la sanction envisagée, les garanties procédurales du processus menant à la sanction de l'employeur se doivent d'être davantage respectées. En ce sens, l'employeur doit permettre à l'employé d'être entendu.

À cet effet, dans l'affaire *Commission scolaire Marie-Victorin c. Charbonneau*<sup>[2]</sup>, l'arbitre de grief a jugé que la Commission scolaire se devait de faire enquête pour déterminer si l'employé avait commis une faute lourde justifiant une suspension. Dans cette affaire, il était question d'un technicien en éducation spécialisé qui avait été accusé de voies de fait sur un élève, pour finalement être acquitté près de cinq ans plus tard. Le tribunal a finalement octroyé 18 000 \$ à titre de dommages moraux et l'équivalent de cinq ans de salaire à l'employé, ce qui correspond à ce qu'il a perdu durant la période de suspension.

Il est possible de voir, au regard de ce jugement, que l'obligation de faire enquête et de respecter les exigences de la bonne foi est primordiale pour s'assurer de la validité de la sanction imposée par l'employeur. Le fait d'agir de façon précipitée et sans avoir recueilli l'ensemble des faits constitue à cet égard une erreur qui, en plus de mettre à risque la sanction disciplinaire, peut déboucher sur d'importants dommages moraux imposés à l'employeur.

### **Le congédiement**

Il va sans dire qu'avant de procéder au congédiement d'un de ses salariés, l'employeur se doit de le rencontrer. De plus, il ne doit pas agir de manière cavalière et être trop implacable au moment de l'annonce du congédiement. Au contraire, il doit se montrer raisonnable et honnête envers son employé s'il veut respecter son obligation de bonne foi et ainsi éviter de commettre une faute punissable par l'octroi de dommages moraux ou punitifs<sup>[3]</sup>.

D'ailleurs, dans l'affaire *Blais c. Aéroport de Québec inc.*<sup>[4]</sup>, le tribunal a statué que l'annonce d'un congédiement par téléphone, alors que l'employé est en congé et qu'il n'est pas au courant du fait que sa prestation de travail est problématique, constituait une faute civile. Un montant de 20 000 \$ lui a donc été attribué à titre de préjudice moral.

### **Les particularités du secteur public**

Bien qu'on puisse croire le contraire, la situation n'est pas différente dans le secteur public. D'une part, les employeurs publics doivent respecter leurs conventions collectives lorsqu'ils en ont une.

D'autre part, à l'extérieur du cadre des rapports collectifs du travail, leur processus disciplinaire n'a pas à respecter l'ensemble des principes d'équité procédurale et de justice naturelle. Ce constat s'applique même à une enquête portant sur une plainte de harcèlement psychologique.

En effet, dans l'arrêt *Diotème c. Boulanger*,<sup>[5]</sup> la Cour d'appel a statué que pour les employés détenant un contrat individuel de travail, l'employeur doit respecter le processus prévu au contrat ou dans ses différentes politiques, de sorte que si l'obligation de respecter l'équité procédurale et la justice naturelle n'y est pas expressément prévue, l'employeur n'y est pas sujet.

Il doit cependant s'assurer d'agir de manière raisonnable et avec bonne foi, car toute enquête bâclée ou toute décision prise de mauvaise foi peut provoquer d'importantes conséquences sur la validité des mesures imposées et entraîner des conflits coûteux devant les tribunaux.

Il faut également considérer que les employeurs publics ont une obligation morale supérieure en ce sens qu'ils doivent prêcher par l'exemple et préserver l'image de l'entreprise aux yeux de la société. Un employeur public a donc tout intérêt à prendre les précautions qui s'imposent en matière disciplinaire.

## **Conclusion**

Pour éviter tout risque en matière disciplinaire, il est tout indiqué pour l'employeur de rencontrer son employé dès qu'il est en présence d'une situation factuelle justifiant de procéder à une enquête plus exhaustive. D'ailleurs, ce constat s'applique même aux fautes plus objectives, comme l'absentéisme fautif ou les rendements insuffisants.

En effet, l'employeur, en rencontrant son employé pour lui permettre de fournir des explications, pourra apprendre, par exemple, que ce dernier traverse une période difficile en raison du décès d'un être cher ou encore de soucis de santé, ce qui justifiera qu'il lui donne une période de grâce pour lui laisser la chance de s'amender et de démontrer ainsi l'étendue de sa bonne foi.

De surcroît, le fait de procéder à une enquête systématique et de donner le droit à ses employés d'être entendus avant de les sanctionner permet de démontrer que sa discipline n'est pas fondée sur des automatismes. Une telle pratique respecte également les exigences de la bonne foi.

En définitive, bien qu'à la base, le fait de rencontrer un employé avant de le discipliner représente une bonne pratique en matière de gestion des ressources humaines, on peut dire sans se tromper qu'il s'agit, la plupart du temps, d'une obligation.

La prudence est donc de mise!

Source : *VigieRT*, septembre 2018.

<sup>1</sup> *Collège Mont-Notre-Dame de Sherbrooke inc. c. Monette*, D.T.E. 96T-1032.

<sup>2</sup> 2015 QCCS 5926.

<sup>3</sup> *Wallace c. United Grain Growers ltd* (1997) 3 R.C.S. 701, par. 98.

<sup>4</sup> 2016 QCCS 1563.

<sup>5</sup> 2014 QCCA 2108.

# Dois-je discipliner ou accompagner mon employé?

Par Karine Bergeron, CRHA

3 septembre 2019

Depuis un certain temps, un membre de votre équipe ne rencontre plus vos attentes et n'est plus performant au travail... serait-il plus efficace d'appliquer une mesure disciplinaire ou appliquer une mesure administrative? Un autre membre de votre équipe entre au travail en retard à quelques reprises... mesure disciplinaire ou mesure administrative?

Pour choisir l'approche appropriée, il faut bien sûr être en mesure de saisir les distinctions entre ces approches. D'abord, la mesure disciplinaire est une façon d'avertir la personne et de sanctionner le comportement qui n'est pas permis ni toléré par l'entreprise. On donne ainsi 'une seconde chance' à l'employé. Le choix de la mesure disciplinaire (avis verbal, avis écrit, suspension, congédiement) devra être effectué en tenant compte des divers facteurs aggravants et atténuants, tels que la gravité de la faute, l'ancienneté et le dossier de l'employé pour n'en nommer que quelques-uns.

D'autre part, la mesure administrative se veut un moyen d'aider la personne à corriger ce qui lui est reproché dans un contexte de gestion de performance. Une discussion avec la personne est essentielle pour lui faire part de la situation et comprendre ce qui, de son point de vue, explique la baisse de sa performance. Les raisons peuvent être nombreuses, telles que des changements technologiques, des mises à jour dans le domaine qui ne sont pas appliquées, une démotivation qui affecte le comportement, etc. Un plan d'action est alors nécessaire pour identifier les actions concrètes qui doivent être prises pour corriger la situation ainsi qu'identifier les ressources disponibles pertinentes. Il est suggéré d'élaborer quelques objectifs à atteindre dans un échéancier déterminé et d'effectuer des suivis plus fréquents pendant cette période. Cette mesure vise à accompagner l'employé dans le but qu'il puisse satisfaire les attentes minimums de son poste.

Lorsqu'une situation avec un employé doit être adressée, il est important de se questionner sur la meilleure approche. Les mesures administratives et les mesures disciplinaires représentent essentiellement les deux voies possibles en gestion du personnel qu'il est préférable de ne pas combiner. En effet, il ne serait pas cohérent d'adresser une situation par une mesure administrative puis appliquer une mesure disciplinaire lorsque la même situation se présente de nouveau.

C'est donc dire que le membre d'une équipe qui ne rencontre plus les attentes gagnera à recevoir le support de son gestionnaire pour tenter de rétablir la situation par le biais d'une mesure administrative tandis que la personne qui manque d'assiduité devra être averti par le biais d'une mesure disciplinaire que son comportement ne peut pas être toléré.

Toutefois, il n'est pas toujours facile de choisir l'approche la plus appropriée. Une analyse de la situation et du dossier de la personne concernée est importante et il peut s'avérer bénéfique de collaborer avec un professionnel en gestion des ressources humaines pour être conseillé.

# Mesures disciplinaires : comment l'employeur doit agir pour réduire les risques de contestation?

25 avril 2019

Par Ariane Villemaire, Avocate et Simon Gagné, Avocat

À titre d'employeur, vous devez parfois imposer des mesures disciplinaires à vos employés problématiques. Il s'agit d'une situation difficile qui nécessite une approche objective et planifiée, afin d'encourager la cessation du comportement fautif et de minimiser les risques de litiges. Pour vous aider dans la mise en œuvre de votre intervention et de l'imposition de mesures disciplinaires, voici un bref rappel de 3 étapes essentielles, soit (1) l'enquête, (2) le choix de la mesure disciplinaire et (3) l'imposition de la mesure.

Il est important de souligner que la mesure disciplinaire est à la fois une sanction et une mesure de correction.

Une mesure non disciplinaire (administrative) est appliquée lorsque l'employé commet un manquement involontaire qui ne peut être corrigé en raison d'une incapacité de la personne à fournir la prestation de travail requise (ex : manque de connaissances ou de compétences de l'employé).

Au contraire, la mesure disciplinaire est prise à l'encontre d'un employé qui a un comportement fautif volontaire. Dans ce cas, le but de la mesure est de sanctionner et corriger le comportement de l'employé.

## Première étape : Enquête disciplinaire minutieuse et objective

### **Planifier les étapes requises pour effectuer l'enquête disciplinaire**

Lorsque vous constatez qu'un employé pourrait avoir commis un manquement méritant une enquête disciplinaire, il est primordial de recueillir les faits promptement, plutôt qu'agir de façon impulsive.

Vous devez ainsi :

- Analyser s'il est nécessaire ou non de suspendre avec ou sans solde l'employé pour fins d'enquête;
- 
- Déterminer qui sont les personnes qui ont pu être témoins du manquement;
-

- Préparer les rencontres avec ces témoins.
  - Préparer une liste de questions ouvertes, qui ne suggèrent pas une version des faits ou un jugement de la situation (cette liste pourra se bonifier lors des rencontres d'enquête, par des sous-questions visant à obtenir plus de précisions tout en s'assurant de poser les mêmes questions et de valider les mêmes aspects avec toutes les personnes rencontrées);
  - Prévoir un endroit privé pour rencontrer les témoins individuellement afin de favoriser la confidentialité du processus;
  - Réserver une période de temps suffisante pour couvrir tous les aspects de la situation sous étude;
  - Prévoir des ressources de remplacement des employés convoqués à ces rencontres, si nécessaire;
  - S'assurer de la présence d'une seconde personne pour agir à titre de témoin (afin de faciliter la prise de notes de rencontres et la preuve éventuelle du contenu de celle-ci).
- Rencontrer les témoins potentiels :
  - Prendre des notes les plus exhaustives possibles lors de la rencontre;
  - S'assurer de bien comprendre les réponses et renseignements communiqués par les témoins;
  - Poser des questions visant à obtenir des précisions en cas de doute afin d'éviter toute mauvaise compréhension de la version des faits qui est rapportée;
  - Ne pas craindre les moments de silence qui ont parfois l'effet de faire parler un témoin davantage et qui lui donnent l'occasion de compléter ses réponses;
  - Idéalement, obtenir une déclaration écrite, datée et signée par le témoin qui résume les renseignements transmis lors de la rencontre ou valider avec le témoin le contenu de sa déclaration verbale en faisant lecture des notes prises lors de la rencontre.
- Rencontrer en dernier l'employé soupçonné d'avoir commis le manquement afin d'obtenir sa version des faits.
  - Appliquer pour cette rencontre les mêmes règles que celles précédemment mentionnées pour la préparation et la rencontre avec les autres témoins.

### **Agir rapidement, mais prudemment**

Il est important d'agir avec diligence dans l'amorce et la tenue de l'enquête puisque cela permet :

- de recueillir la preuve alors qu'elle est encore fraîche dans la mémoire des personnes en cause;
- de redresser la situation problématique avec célérité;
- d'éviter de créer un stress inutile pour les employés, notamment si l'enquête révèle qu'aucun manquement ne peut être reproché.

Malgré ce qui précède, prenez le temps de recueillir tous les renseignements nécessaires ou d'obtenir des compléments d'enquête avant de décider d'imposer ou non une mesure disciplinaire.

## **Respecter la convention collective ou les conditions de travail de l'organisation**

Si une convention collective s'applique à vos employés, vous devez vous assurer de respecter les exigences de cette convention relativement aux enquêtes disciplinaires, notamment l'obligation d'informer le syndicat ou de permettre la présence d'un représentant syndical lors des rencontres, les délais applicables pour l'imposition d'une mesure disciplinaire, les conditions de communication des motifs pour lesquels une mesure est imposée, etc.

En l'absence de convention collective, il est prudent de suivre les règles que l'employeur s'est données dans les politiques internes ou autres manuels de conditions de travail.

## **Deuxième étape : Choix de la mesure disciplinaire**

Si votre enquête vous permet de constater que votre employé a effectivement commis un manquement méritant l'imposition d'une mesure disciplinaire, vous devez maintenant effectuer le choix de cette mesure.

### **Proportionnalité de la sanction avec la faute**

Le premier principe qui doit gouverner votre choix de la mesure est la proportionnalité de la sanction avec la faute commise. Plus la faute est grave, plus la sanction sera sévère et vice-versa.

### **Gradation des sanctions (sous réserve des exceptions)**

À moins de circonstances exceptionnelles et sous réserve de la convention collective et des politiques de votre organisation, vous devriez suivre une gradation des sanctions, pouvant normalement inclure :

- Avis verbal;
  - Attention : bien qu'il s'agisse d'un avis verbal, une note détaillée relativement à celui-ci doit être conservée au dossier de l'employé afin d'assurer un suivi de la situation.
- Avis écrit;
- Suspension;
  - Selon les circonstances, il est généralement préférable d'imposer une suspension de courte durée, puis une plus longue avant de procéder au congédiement d'un employé.
- Congédiement.

Il existe des exceptions au principe de la gradation des sanctions, dont notamment:

- Faute grave ayant pour effet de rompre le lien de confiance de manière définitive;
- Employés cadres (bien que la gradation soit difficilement applicable à un employé cadre fautif, il devrait néanmoins, sauf exception, avoir préalablement été avisé de ce qui lui est reproché et avoir eu la chance de s'amender).

## Éléments à considérer dans le choix de la sanction

En plus de la gradation des sanctions, vous devez vous assurer de respecter la convention collective ou vos politiques d'entreprise, qui peuvent prévoir des dispositions quant aux mesures disciplinaires applicables en cas de manquements aux exigences précisées dans ces politiques.

Vous devez aussi vérifier si la mesure envisagée est conforme aux mesures disciplinaires appliquées précédemment dans des cas comparables, afin de démontrer que la discipline est exercée de manière uniforme et équitable dans l'entreprise, tout en respectant les faits particuliers de chaque dossier.

Enfin, il est nécessaire de considérer les facteurs aggravants et atténuants pertinents à l'égard de la situation de votre employé. Voici quelques exemples non exhaustifs :

### Facteurs aggravants

Ancienneté (selon le manquement)

Dossier disciplinaire entaché de manquements

Conséquences importantes du manquement sur l'entreprise, la clientèle, les collègues, etc.

Statut ou importance des fonctions de l'employé pour l'entreprise

Manquement prémédité

Absence de remords ou d'excuses

Manque de collaboration ou de transparence lors de l'enquête

Autonomie de l'employé dans ses fonctions, travaillant généralement sans supervision

### Facteurs atténuants

Ancienneté (selon le manquement)

Dossier disciplinaire vierge

Faute sans conséquence importante sur l'entreprise, la clientèle, les collègues, etc.

Tâches de l'employé généralement supervisées ou non déterminantes pour les affaires de l'entreprise

Manquement non prémédité

Expression d'aveu, remords et excuses

Collaboration ou transparence dans le cadre de l'enquête

Laxisme dans la supervision ou les exigences de l'employeur dans le passé en lien avec le manquement commis

## Troisième étape : Imposition de la mesure disciplinaire

Une fois que la mesure disciplinaire requise compte tenu des circonstances est déterminée, vous devez convoquer l'employé à une rencontre pour lui présenter cette mesure.

Comme pour les rencontres d'enquête, il faut réserver un lieu privé pour rencontrer l'employé et s'assurer d'avoir un témoin qui vous accompagnera et qui prendra des notes de la rencontre. Les notes doivent être conservées et les mesures consignées au dossier.

Il est essentiel de remettre la lettre disciplinaire à l'employé et de reprendre le contenu de cette lettre pour confirmer la mesure imposée et expliquer clairement et succinctement le ou les manquement(s) reproché(s).

De plus, s'il ne s'agit pas d'un congédiement, vous devriez profiter de l'occasion pour rappeler vos attentes à l'employé, qui devraient être reprises explicitement dans la lettre de mesure disciplinaire. Cette lettre mentionnera de la même façon que tout autre comportement fautif subséquent pourra entraîner l'imposition d'une mesure disciplinaire plus sévère, pouvant aller jusqu'au congédiement.

Nous rappelons que la remise et la conservation de la mesure doivent respecter les exigences de la convention collective et des politiques d'entreprise, le cas échéant.

## Conclusion

Ce court aide-mémoire vous aidera à bien planifier la mise en œuvre d'une mesure disciplinaire de manière à vous assurer :

- d'effectuer une enquête adéquate;
- de choisir judicieusement la mesure à imposer;
- de remettre la mesure disciplinaire de manière appropriée, vous permettant aussi d'assurer le suivi du dossier disciplinaire de votre employé.

Il demeure toutefois que l'imposition d'une mesure doit se faire au cas par cas.

# Intervenir auprès des employés difficiles : l'approche disciplinaire (no.1)

Par Lalonde Geraghty Riendeau inc. 2017

La présence d'employés difficiles au sein d'une organisation peut causer des soucis aux cadres ainsi qu'aux employeurs. Lorsqu'un employé commence à causer un problème (baisse de rendement, comportements répréhensibles, etc.), le supérieur hiérarchique ou l'employeur doit chercher à comprendre la situation et évaluer les pistes de solution, documenter le cas de l'employé difficile et intervenir auprès de lui.

## **CONSTATER ET ANALYSER LE PROBLÈME :**

Le diagnostic exige la réponse à trois (3) questions :

- Quelle est la nature du problème? (rendement inefficace, attitudes et comportements inacceptables, relations interpersonnelles difficiles, contestation abusive de l'autorité);
- S'agit-il d'un problème chronique ou circonstanciel? Le problème existe-t-il depuis longtemps?;
- L'employé est-il capable ou désireux de changer? Si oui, l'intervention se fera de façon positive. Sinon, l'intervention devra se baser sur des mesures d'appui (counseling) et des mesures de contrôle (discipline).

## **Documenter le cas :**

La documentation sert à faire prendre conscience à l'employé de son problème, de ses répercussions négatives sur l'efficacité de l'entreprise et de la nécessité d'y remédier :

- l'employeur doit démontrer l'existence du problème avec des faits précis;
- il doit préciser en quoi les faits contreviennent à des normes que l'employé se doit de respecter;
- il est utile de prévoir différents scénarios afin de préciser jusqu'où l'employeur est prêt à aller pour amener un changement de la situation et anticiper la réaction de l'employé.

## **Intervenir auprès de l'employé difficile :**

Cette démarche s'appuie sur deux approches : la relation d'aide (counseling) et l'approche disciplinaire. Nous nous consacrerons dans cet aide-mémoire à l'approche disciplinaire.

## **L'APPROCHE DISCIPLINAIRE**

### **Les objectifs**

- Obtenir la correction d'un comportement répréhensible : il faut accorder à un employé la chance d'amender sa conduite ou son comportement;

- Respecter les autres employés : s'il n'y a pas d'intervention, le rendement ou le moral des autres en souffriront. De plus, la non-intervention laisse passer un mauvais message aux autres;
- Pouvoir justifier les mesures disciplinaires devant n'importe quel tribunal civil ou administratif :
  - une mesure disciplinaire doit être prise par un employeur pour une cause juste et suffisante dont le fardeau de preuve lui incombe;
  - plus la mesure disciplinaire est sévère, plus elle devra être étayée par une enquête et bien documentée.

### **L'enquête : les étapes**

Les faits reliés au problème :

- Les faits doivent avoir été vérifiés. Les rumeurs ou ouï-dire, même s'ils sont probables, ne doivent pas être pris en considération sans vérification;
- Si des collègues, des clients, des cadres sont présents lors de l'incident, il faut les rencontrer;
- Il faut consigner les versions des témoins et préférablement leur demander de signer une déclaration;
- Il faut noter toutes les raisons données par l'employé pour justifier ses retards, ses manquements, ses absences, son comportement, etc.;
- Il faut préparer un rapport comportant tous les détails : l'heure et le jour de l'incident, ce que les témoins ont vu ou entendu, les coordonnées des personnes.

Les circonstances entourant le problème :

- Il faut étudier la possibilité selon laquelle le problème reproché à l'employé est attribuable à des problèmes personnels. Ces circonstances peuvent être prises en considération par les arbitres ou les tribunaux.

La légalité du motif pour justifier une mesure disciplinaire :

- Pour contester une mesure disciplinaire, les salariés peuvent avoir recours à la *Loi sur les normes du travail*, au *Code du travail*, ou à la *Charte des droits et libertés de la personne*.

### **Les principes disciplinaires à respecter**

- L'employeur doit s'assurer qu'il établit des règles raisonnables et connues du comportement à adopter;
- Il doit s'assurer d'une constance dans ses interventions auprès des cas problématiques afin qu'elles soient perçues comme équitables (la discipline doit être appliquée de façon égale et cohérente);
- Puisque la sanction devient une solution (et non seulement une punition) pour amener l'employé à améliorer son rendement ou son comportement, il faut déterminer la

sévérité de la sanction en fonction de la faute et du résultat à atteindre. C'est ce qu'on appelle la « **gradation des mesures disciplinaires** ».

## Les mesures disciplinaires

- **La réprimande verbale** : C'est la sanction la moins sévère. L'avertissement verbal peut être répété, mais si après un deuxième avertissement rien ne change, l'employeur doit songer à d'autres mesures disciplinaires formelles. L'objet et la date de l'avertissement verbal doivent être consignés au dossier de l'employé.
- **La réprimande écrite** : Cette sanction est souvent utilisée à la suite d'infractions mineures répétées (retards, non-respect des temps de pause ou des absences, etc.). Le caractère officiel de l'écrit vise à provoquer un changement et permet de mieux défendre un éventuel congédiement face aux tribunaux qui accordent peu de valeur aux reproches verbaux.
- **La suspension sans salaire** : En général, on impose de courtes suspensions (1 jour, 3 jours, 1 semaine) selon la gravité de la faute et le dossier de l'employé. Après 2 ou 3 suspensions, s'il n'y a aucune amélioration, le congédiement peut être envisagé.
- **Le congédiement** : Il s'agit d'une sanction strictement punitive. Elle est appliquée lorsque l'employeur a épuisé les mesures disciplinaires précédentes sans obtenir de résultats ou lorsque la faute est majeure (exemple : vol important ou fraude). C'est aussi une mesure pour se départir d'un employé qui ne répond pas aux normes de rendement de son poste (incompétence ou comportement inadéquat). Il faut éviter un congédiement impulsif ou peu documenté.

# Gestion de la discipline et du rendement

Sources d'information : L'Institut professionnel de la fonction publique

- Guide de l'animateur du cours de perfectionnement offert aux délégués syndicaux sur L'ABC des mesures disciplinaires progressives

Conformément au format recommandé pour chaque section :

## 1. Introduction

Cette section constitue une simple introduction aux principes clés des mesures disciplinaires. Il est important qu'à titre de délégué syndical, vous compreniez les principes fondamentaux parce qu'ils vous aideront à conseiller nos membres qui font l'objet de mesures disciplinaires, même si vous n'avez pas encore eu l'occasion d'assister au cours de perfectionnement sur les principes des mesures disciplinaires progressives.

## 2. Information essentielle

### Qu'est-ce qu'une mesure disciplinaire?

Une mesure disciplinaire est une mesure corrective imposée par l'employeur à un employé reconnu coupable d'un écart de conduite. Les articles 12(1) à 12(3) de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) donnent à l'employeur le pouvoir d'établir des normes de discipline et des sanctions. La LGFP précise que les mesures disciplinaires ne peuvent être imposées par l'employeur que pour un « motif valable ».

### Motif valable

Le principe du motif valable signifie que l'employeur doit établir :

- que l'employé a commis un écart de conduite;
- que cet écart de conduite justifie l'application d'une mesure disciplinaire;
- que la mesure disciplinaire est appropriée et raisonnable compte tenu des faits propres à la situation particulière ainsi que des facteurs aggravants et atténuants.

### Facteurs aggravants et atténuants

Un facteur aggravant est un élément qui justifierait une sanction encore plus sévère pour l'écart de conduite. Comme exemples de facteurs aggravants, on peut mentionner un écart de conduite qui s'est répété quotidiennement pendant une longue période de temps, un acte malhonnête commis au cours du processus d'enquête ou l'absence de remords.

Un facteur atténuant est un élément qui justifierait une sanction plus clémentine. Comme exemples de facteurs atténuants, on peut mentionner une provocation avant l'écart de conduite, un dossier disciplinaire vierge avant l'écart de conduite en question ou l'expression d'un remords.

## **But et nature des mesures disciplinaires**

Les mesures disciplinaires devraient être correctives et non punitives. Le but de l'employeur doit être de motiver les employés à accepter les règles et les normes de conduite établies pour l'organisation et à y adhérer. En fin de compte, toute mesure disciplinaire devrait décourager et corriger le mauvais comportement et, lorsque c'est possible et approprié, réhabiliter l'employé.

## **Types de mesures disciplinaires**

Il y a six types de mesures disciplinaires :

1. la réprimande verbale
2. la réprimande écrite
3. la suspension
4. la sanction pécuniaire
5. la rétrogradation
6. le congédiement

## **Le processus disciplinaire**

Le processus disciplinaire se déroule comme suit.

1. L'employé est informé de la rencontre disciplinaire (ou rencontre de constatation des faits).
2. La rencontre a lieu.
3. L'employeur poursuit son enquête, s'il y a lieu.
4. L'employé est convoqué à une audience disciplinaire à laquelle les résultats de la rencontre de constatation des faits et de l'enquête sont présentés et des mesures disciplinaires sont imposées, le cas échéant.
5. L'employé peut déposer un grief à l'égard des mesures disciplinaires qui lui sont imposées.

## **Le rôle du délégué syndical**

Le délégué syndical peut jouer un rôle essentiel tout au long du processus disciplinaire.

Avant la rencontre de constatation des faits, le délégué syndical peut rencontrer l'employé pour recueillir des faits pertinents, l'aider à rassembler des preuves et lui expliquer le processus disciplinaire. Il peut être assez rassurant pour un employé de savoir qu'il y aura quelqu'un avec lui pendant ce processus stressant.

Pendant la rencontre de constatation des faits, le délégué syndical peut s'assurer que :

1. l'employé fait part de tous les faits pertinents qui pourraient l'aider;
2. l'employé donne toute explication raisonnable qui pourrait peut-être justifier son comportement;

3. les éventuels facteurs atténuants sont présentés.

À ce stade, le délégué syndical peut également prendre des notes détaillées de ce qui est dit et saisir l'occasion de parler à un ART de l'Institut afin d'obtenir un soutien et des conseils supplémentaires.

À l'audience disciplinaire, le délégué syndical peut écouter attentivement et prendre des notes détaillées concernant les preuves utilisées par l'employeur et la justification qu'il donne pour prendre sa décision relative à la mesure disciplinaire.

Après l'audience disciplinaire, le délégué syndical peut discuter avec l'employé des résultats de l'enquête et de la possibilité de déposer un grief à l'encontre de la mesure disciplinaire imposée. À ce stade, il peut être utile pour le délégué syndical de communiquer avec l'ART de l'Institut afin d'obtenir des conseils et un soutien quant au dépôt d'un grief.

### **Conseils pour les délégués syndicaux**

Voici quelques points auxquels il convient de penser lorsqu'on aide un membre à passer au travers du processus disciplinaire.

- Parfois un employé peut être sanctionné pour une inconduite attribuable ou liée à une incapacité. L'obligation de l'employeur de prendre des mesures d'adaptation à l'égard d'un employé ayant un handicap s'applique même dans les situations de mesures disciplinaires. S'il s'avère que l'employé n'a commis aucune faute ou n'est pas coupable, l'employeur ne devrait pas lui imposer de mesures disciplinaires.
- Un employé accusé d'inconduite a le droit de connaître les détails des allégations portées contre lui et doit avoir la possibilité d'y répondre complètement.
- Tout ce qui se dit au cours d'une enquête disciplinaire peut être utilisé comme preuve dans des poursuites pénales et administratives contre l'employé.
- Prenez le temps de revoir la section sur les « normes de discipline » de votre convention collective ainsi que les politiques, les lignes directrices ou les directives relatives aux mesures disciplinaires, qui sont propres à votre employeur.