

MODULE VIII : MESURES DISCIPLINAIRES

INTRODUCTION

Avoir à faire face à une situation demandant l'application de mesures disciplinaires est une préoccupation importante pour la majorité des entreprises. Il est difficile pour les gestionnaires de choisir les actions appropriées en fonction du bien-être de l'entreprise et de l'employé, tout en respectant les nombreuses lois. Une nouvelle philosophie de plus en plus en vogue concernant les mesures disciplinaires est celle qui permet à l'employé d'être partie prenante dans le choix d'une sanction. Avec cette nouvelle approche en gestion de la discipline, l'employé est libre d'explorer les raisons qui le poussent à poser des gestes allant à l'encontre des règlements et politiques internes en vigueur dans l'entreprise. (Grote 2001) Suite à l'identification des causes du comportement inadéquat, l'employé est en mesure de mettre de l'avant un plan visant à améliorer son comportement.

MISE EN GARDE

Il est important de comprendre qu'en ce qui a trait aux mesures disciplinaires, chaque situation est particulière et que plusieurs aspects légaux doivent être considérés. Par conséquent, le présent chapitre n'a pas pour objectif d'indiquer comment agir lors de telles circonstances, mais plutôt de faire prendre conscience que ce type de situation est complexe à gérer et qu'il faut absolument se référer aux lois ou se faire conseiller par des spécialistes en la matière. De plus, il faut être conscient que si des décisions ou des actes non adéquats sont posés, les employés ont des recours légaux contre l'employeur.

Dans un contexte d'échange de service, il faut se rappeler qu'il est dans le droit de l'employeur d'avoir des attentes à l'égard du service pour lequel il rémunère un salarié. Selon ce principe, l'employeur s'attend à ce que le salarié agisse selon un comportement qui respecte les valeurs, les règles et les politiques en vigueur dans l'entreprise. Pour ce faire, le salarié doit être en mesure d'adopter une attitude professionnelle, d'offrir une bonne collaboration et de respecter l'ensemble des règles internes de l'organisation. Toutefois, il arrive qu'un salarié omette, de façon volontaire ou non, de respecter une ou plusieurs de ces règles. Par conséquent, il est de la responsabilité de l'employeur de valider les faits et de rencontrer l'individu pour en discuter.

Lorsque la problématique exige des mesures correctives tels un avis disciplinaire, une suspension ou encore un congédiement, il est essentiel que le salarié ait été informé des règles qu'il a transgressées. Ainsi, les nouvelles philosophies de gestion incitent l'employé à se responsabiliser davantage en explorant les raisons qui le poussent à agir de la sorte. L'employeur doit toujours avoir pris le temps d'expliquer ses attentes à l'employé, de lui apporter son soutien dans la recherche de solutions avant d'entamer une mesure disciplinaire.

OBJECTIFS DES MESURES DISCIPLINAIRES

- Faire connaître à l'employé les normes et politiques de l'entreprise : le manuel de l'employé pourra être utile à cet effet.
- Instaurer un processus juste et équitable pour tous
- Modifier un comportement ou tout acte répréhensible commis par un employé.

DÉFINITIONS CLÉS¹

Faute disciplinaire

Manquement volontaire du salarié qui commet des actes fautifs dans l'exercice de ses fonctions ou qui déroge aux règles internes de l'entreprise.

Note

La négligence ou l'insubordination sont considérées comme des fautes disciplinaires. D'autre part, l'incompétence et l'incapacité physique ou mentale de remplir les fonctions pour lesquelles le salarié a été engagé ne constituent pas des fautes disciplinaires.

Faute grave

Acte ou omission dont l'importance entraîne le congédiement immédiat du salarié qui en est l'auteur et libère l'employeur des obligations attachées à l'avis de cessation d'emploi.

Note

La faute grave peut résulter d'un seul acte ou d'une seule omission, mais également d'une série de faits répréhensibles de moindre importance qui se répète malgré des avertissements sérieux, et dont l'accumulation rend nécessaire la rupture immédiate du contrat de travail.

Faute professionnelle

Manquement commis volontairement ou non par le salarié dans l'exercice de ses fonctions entraînant des conséquences dommageables pour l'entreprise ou causant un tort grave à l'usager ou au client en raison d'une négligence ou d'une erreur.

Note

La faute professionnelle peut constituer une cause juste et suffisante de congédiement, voire une faute grave, selon les circonstances.

Sanction disciplinaire

Mesure répressive infligée par l'employeur au salarié pour une faute disciplinaire.

Note

Les principales formes de sanctions disciplinaires sont les suivantes : avertissement, amende, perte d'avantages particuliers, mise à pied disciplinaire, rétrogradation et congédiement.

¹ Selon le lexique de la Commission des normes du travail que l'on peut consulter à l'adresse suivante : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/gen/lexique/index.asp>

Gradation des sanctions

Principe selon lequel l'employeur doit sanctionner graduellement les fautes disciplinaires répétitives du salarié avant d'en arriver à le congédier.

Note

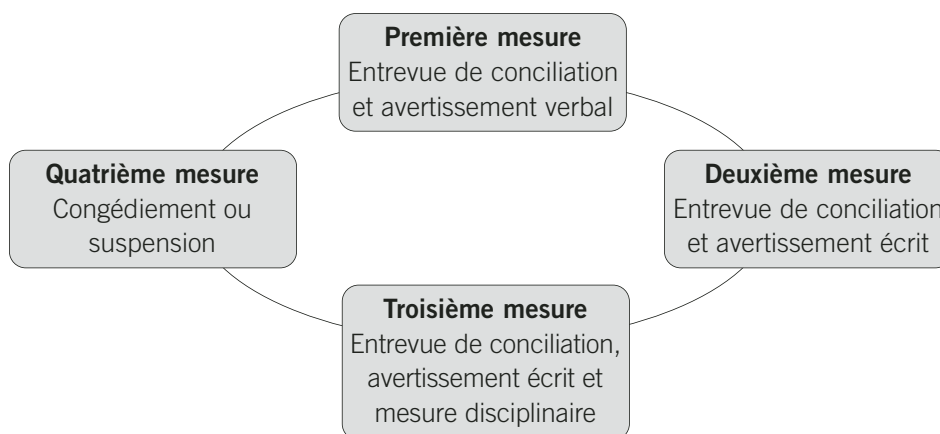
La nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon les entreprises et la gravité de la faute.

ÉTAPES DES MESURES DISCIPLINAIRES

La direction de l'entreprise utilise généralement les mesures disciplinaires afin de corriger un comportement, un geste inadéquat ou tout acte répréhensible commis par un employé. Cette façon de procéder vise principalement à éliminer le comportement fautif afin qu'il ne se reproduise plus, mais également à inciter le salarié à corriger lui-même son comportement.

L'application de mesures disciplinaires doit s'effectuer en prenant soin de respecter une gradation dans le niveau des sanctions imposées. Ainsi, il n'existe pas de solution « miracle » applicable à tous les problèmes rencontrés. Chacun des cas est unique et doit être analysé et traité séparément. Les mesures disciplinaires mises en place par la direction afin de corriger un écart de conduite doivent être notées et portées au dossier de l'employé et ce, pour l'ensemble du personnel de l'entreprise (voir contenu du dossier de l'employé à la p. 30). Le dossier personnel de chaque employé contient des renseignements confidentiels qui nécessitent d'être gardés sous le contrôle exclusif de la direction. L'employé qui désire le consulter peut y avoir accès, mais doit en formuler la demande à son supérieur immédiat.

Le schéma suivant *suggère* une série d'étapes à respecter dans la gradation des sanctions pour l'application de mesures disciplinaires. Il est à noter qu'il s'agit d'un modèle d'application des sanctions adapté pour une faute disciplinaire survenue à plusieurs reprises.



Le modèle précédent peut constituer un outil intéressant dans l'application de sanctions disciplinaires. Selon la gravité de la faute, une étape peut être réalisée une deuxième fois avant de passer à la mesure suivante. Tel que mentionné précédemment, il existe une sanction appropriée pour chacune des fautes commises. En effet, l'intensité des sanctions disciplinaires peut varier du simple avertissement verbal au congédiement, en passant par l'avertissement écrit, l'amende, la perte d'avantages particuliers, la mise à pied disciplinaire et la rétrogradation. Il est donc essentiel de distinguer l'importance de chacune de ces infractions et la gravité de la sanction pouvant être appliquée.

ÉTAPE 1 — ENTREVUE DE CONCILIATION (PHASE EXPLICATIVE)

1. L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
2. On discute du problème ou de la situation, et une solution est recherchée conjointement afin d'y remédier. Une période de temps sera déterminée afin de permettre à l'employé d'apporter les correctifs qui s'imposent.
3. L'avertissement peut être verbal ou écrit.
4. Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue doit être portée au dossier de l'employé.

ÉTAPE 2 — ENTREVUE DE CONCILIATION (PHASE INCITATIVE)

1. L'entrevue de conciliation doit se faire en privé.
2. On discute des solutions envisagées antérieurement et on évalue si elles ont été mises en application correctement. On fait ressortir les comportements positifs et inadéquats. On indique clairement les attentes et on spécifie les changements attendus.
3. L'avertissement doit être consigné par écrit et remis à l'employé.
4. Une note écrite de ce qui a été discuté lors de l'entrevue et l'avertissement écrit doivent être portés au dossier de l'employé, de même qu'une copie de l'avertissement écrit.

ÉTAPE 3 — ENTREVUE POUR MESURE DISCIPLINAIRE (PHASE CORRECTIVE)

Si les changements souhaités ne se produisent pas au cours de la période déterminée lors de l'entrevue précédente, la direction aura recours aux mesures disciplinaires. La mesure disciplinaire appropriée doit être déterminée par la direction en considérant la gravité de l'infraction commise, le dossier de l'employé, son ancienneté et les circonstances entourant l'infraction. S'il s'agit d'une infraction répétée que l'on tente de corriger depuis plusieurs fois, la suspension sans solde est appropriée. Il faut faire attention : chaque cas n'évolue pas de la même façon.

1. L'entrevue doit se dérouler en privé.
2. Un rapport de la rencontre doit être rédigé et les mesures disciplinaires doivent être écrites et portées au dossier de l'employé.
3. L'employé doit contresigner le rapport porté à son dossier et une copie doit également lui être remise.
4. Si l'employé est en désaccord avec les points discutés, il peut en faire mention et écrire une note à cet effet dans le rapport.

5. La mesure disciplinaire choisie par l'employeur doit être appliquée. À cette étape, et toujours selon la gravité de la faute commise, la mesure corrective pourrait être la suspension sans solde d'une durée de deux ou trois jours.

ÉTAPE 4 — SUSPENSION OU CONGÉDIEMENT (PHASE PUNITIVE)

L'organisation peut émettre, pour des raisons jugées sérieuses, des avertissements écrits en fixant des périodes raisonnables pour permettre un réajustement. Si l'employé ne se conforme pas aux demandes de l'employeur, il pourra subir l'une ou l'autre des mesures disciplinaires suivantes : suspension sans solde ou congédiement.

Pour une même faute, il ne serait pas démesuré de congédier un employé à qui un total de quatre mesures disciplinaires auraient été imposées à l'intérieur d'une période d'un an et ce, toujours suivant la gradation des sanctions. Il importe de mentionner que la décision finale revient à l'employeur quant à l'application des procédures et du rythme de gradation des sanctions. Il est à noter que, pour en arriver à un congédiement, l'employé doit avoir commis une faute grave, tel un vol, ou que l'ensemble des sanctions ait été appliqué de façon progressive. Le dossier de l'employé doit être complet et contenir des informations précises sur toutes les sanctions imposées et sur les faits qui lui sont reprochés. C'est la meilleure façon de se préparer à faire face à une plainte que pourrait éventuellement déposer l'employé auprès de la Commission des normes du travail pour congédiement sans cause juste et suffisante.



RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Lettre d'avis disciplinaire (Outil n° 27, p. 108)

Pour chacune des sanctions disciplinaires infligées, l'employeur doit rédiger un avis qui résume l'infraction pour laquelle l'employé est réprimandé. Une copie de cet avis sera remise à l'employé et une autre sera portée au dossier de ce dernier. Chaque geste fautif doit être appuyé par des dates et des faits précis et même, selon les besoins, par des documents formels. Il importe donc de choisir chacun des mots avec précision pour ainsi éviter d'amplifier la faute disciplinaire et les mauvaises interprétations.



RÉFÉRENCES UTILES

Pour en savoir plus...

Pour connaître les droits de l'entreprise en matière de mesures disciplinaires, on peut communiquer avec le personnel du Service de renseignements de la Commission des normes du travail, au numéro sans frais suivant : 1 800 265-1414.

Commission des normes du travail

<http://www.cnt.gouv.qc.ca/>

Sur le site Internet de la Commission des normes du travail, on trouve des informations sur des cas de jurisprudence qui peuvent se révéler utiles dans l'analyse de certains dossiers.

MODÈLE D'AVIS ÉCRIT POUR UNE SANCTION DISCIPLINAIRE

Lieu, date

Madame ou Monsieur
Adresse complète

Objet : avertissement écrit

Madame, Monsieur,

La présente est pour vous signifier le manque de collaboration à l'égard de vos collègues quant à la rétention d'informations dans le cadre de vos fonctions d'agent de soutien aux utilisateurs, en ce 12 février 2003.

Un premier avertissement verbal vous a été donné le 27 janvier dernier par votre supérieur immédiat. Cet avertissement portait également sur le manque de collaboration envers vos collègues de travail ainsi que sur le non partage d'informations. Lors de cette rencontre, votre supérieur a clairement énoncé les attentes de la Direction face à votre attitude au travail. Depuis, il n'a pu constater d'amélioration significative.

À cet effet, veuillez considérer cette lettre comme un deuxième avertissement. Soyez avisé(e) qu'au prochain manquement, en fonction de son degré, vous serez passible d'un avis disciplinaire plus sévère et/ou d'une suspension sans solde d'une durée indéterminée.

En espérant de vous une bonne collaboration, veuillez accepter nos salutations.

(signature)
Directeur ou directrice des ressources humaines
Nom de l'organisation