

Discipliner en toute équité :

Comment s'y prendre?

Chloé Goyer, avocate, associée

Émilie Harrison, avocate

TCJ¹ Therrien
Couture
Jolicœur

Le sens des valeurs.

Dans cette conférence

- Introduction
- Les principes généraux du droit de gérance de l'employeur
- Qualification préalable de la démarche
- La voie disciplinaire
- Le cadre d'imposition de la mesure
- Conclusion



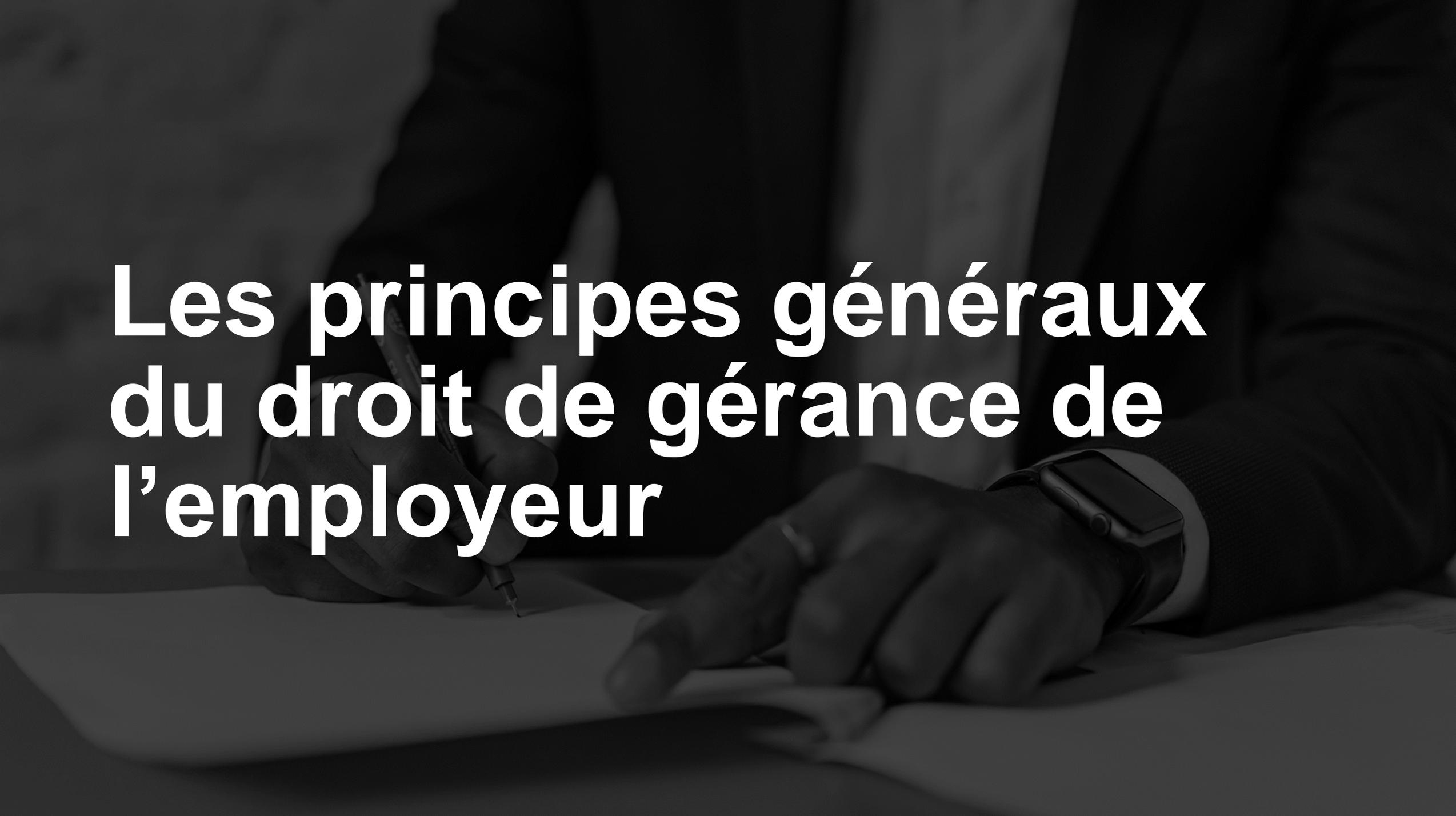


Introduction



Introduction

- La gestion de la discipline est appliquée à toutes les étapes du processus d'évolution d'un employé au sein d'un organisme.
- Une approche équitable, objective et structurée permet de favoriser la correction des comportements problématiques.
- Un processus de gestion disciplinaire bâclé ou trop sommairement exécuté peut entraîner l'annulation ou la réduction de la mesure imposée.



Les principes généraux du droit de gérance de l'employeur

Qu'est-ce que le droit de gérance?

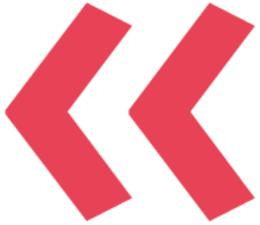
Le droit de l'employeur de diriger ses travailleurs et de prendre des décisions pour assurer la rentabilité de son entreprise et la bonne marche de ses affaires





Comment s'exerce le droit de gérance?

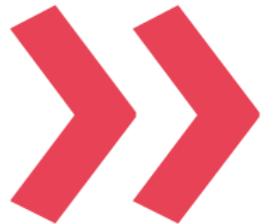
- L'attribution des tâches
- Le droit de formuler des demandes claires et fermes fondées sur les besoins de l'entreprise, par le biais de politiques, d'orientations ou de directives
- La supervision de l'exécution et de la qualité du travail
- Le droit de fixer des attentes et de demander au salarié d'y répondre
- La gestion de la discipline et des mesures disciplinaires



Le corollaire du droit de gérance : le lien de subordination et les obligations du salarié

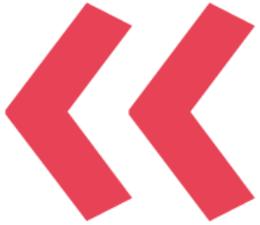
Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur.

Article 2085 C.c.Q.



Le lien de subordination et les obligations du salarié

- Le salarié doit exécuter personnellement le travail convenu, ce qui implique l'obligation de fournir une prestation de travail régulière et suffisante.
- Le travail doit être exécuté selon les instructions de l'employeur et dans le cadre déterminé par celui-ci.
 - Pouvoir de direction ou de contrôle de l'employeur
- En cas de non-respect de l'obligation du travail, l'employeur peut exercer son pouvoir disciplinaire.

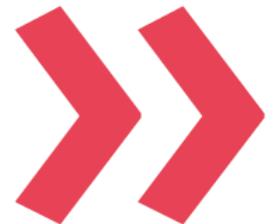


Pourquoi s'intéresser au processus disciplinaire?

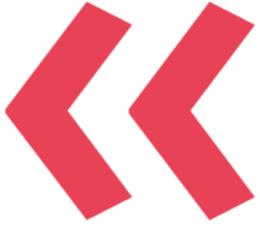
Dans l'exercice de ses fonctions l'arbitre peut:

[...]

- f) en matière disciplinaire, confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire. Toutefois, lorsque la convention collective prévoit une sanction déterminée pour la faute reprochée au salarié dans le cas soumis à l'arbitrage, l'arbitre ne peut que confirmer ou annuler la décision de l'employeur ou, le cas échéant, la modifier pour la rendre conforme à la sanction prévue à la convention collective;



Article 100.12. du *Code du travail*



Si le Tribunal administratif du travail juge que la personne salariée a été congédiée sans cause juste et suffisante, il peut:

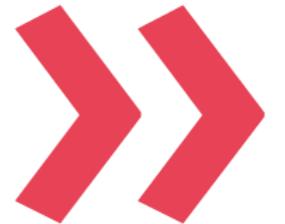
1° ordonner à l'employeur de réintégrer la personne salariée;

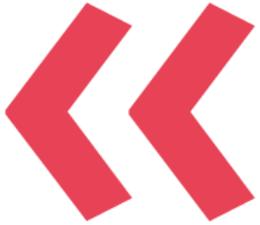
2° ordonner à l'employeur de payer à la personne salariée une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire qu'elle aurait normalement gagné si elle n'avait pas été congédiée;

3° rendre toute autre décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

[...]

Article 128 de la Loi sur les normes du travail





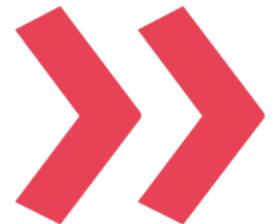
Lorsqu'un employeur ou une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs congédie, suspend ou déplace un salarié, exerce à son endroit des mesures discriminatoires ou de représailles, ou lui impose toute autre sanction à cause de l'exercice par ce salarié d'un droit qui lui résulte du présent code, le Tribunal peut:

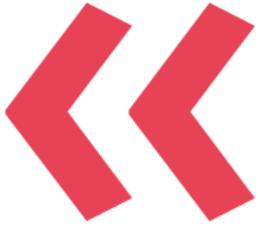
a) ordonner à l'employeur ou à une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs de réintégrer ce salarié dans son emploi [...].

[...]

b) ordonner à l'employeur ou à une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs d'annuler une sanction ou de cesser d'exercer des mesures discriminatoires ou de représailles à l'endroit de ce salarié [...]

Article 15 du Code du travail, par référence à 123.4 de la Loi sur les normes du travail





Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail.

Article 2094 C.c.Q.



A grayscale photograph of a man in a white lab coat and glasses, sitting at a desk with a laptop. He is looking thoughtful, with his hand near his chin. The background is a blurred office or laboratory setting.

Qualification préalable de la démarche

Distinguer pour bien appliquer : la mesure administrative
et la mesure disciplinaire

La mesure administrative ou non disciplinaire

- Mettre un terme à une situation préjudiciable indépendante de la volonté du salarié
- La mesure ne vise pas à sanctionner un comportement fautif ou à amener le salarié à s'amender

La mesure disciplinaire

- Un acte de gestion pris à l'encontre d'un salarié qui a un comportement fautif ou qui peut s'apparenter à un tel comportement
- Mettre un terme à un comportement fautif
- Amener le salarié à s'amender

Le choix de la mesure



- S'il y a une faute volontaire du salarié, l'employeur doit imposer une mesure disciplinaire puisque cette dernière vise principalement à punir pour corriger avec une sanction.
- Si le manquement du salarié est involontaire et impossible à corriger, l'employeur doit imposer une mesure non disciplinaire.

L'impact de la qualification

Si la mesure est « non-disciplinaire », l'employeur doit accompagner plutôt que sanctionner :

- signaler les lacunes
- informer des attentes **(raisonnablement atteignables!)**
- donner de la formation, du soutien ou de l'aide pour permettre de corriger et d'atteindre les attentes
- donner un délai raisonnable
- aviser du risque de congédiement s'il ne s'améliore pas

A grayscale photograph of a person sitting at a desk, looking down at a laptop. The person is wearing a dark top. The desk has a laptop, a notebook, and some papers. The background is dark and out of focus.

Qualification préalable de la démarche

Les situations pouvant avoir un caractère hybride
ou mixte

L'obligation de civilité et le savoir-être

Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de l'Outaouais-CSN et Cégep de l'Outaouais (Zoran Krstic), (T.A., 2017-02-27), 2017 QCTAT 265

- Grief contestant un congédiement administratif imposé à un enseignant dans un collège en raison de son incapacité à travailler en équipe et à entretenir de saines relations avec ses collègues et supérieurs

Encadrement disciplinaire initial :

- Le plaignant a reçu plusieurs avis disciplinaires lui reprochant son attitude et son comportement irrespectueux et rigide à l'endroit de ses collègues
- Application d'une clause d'amnistie : retrait des avis!

L'obligation de civilité et le savoir-être

Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de l'Outaouais-CSN et Cégep de l'Outaouais (Zoran Krstic), (T.A., 2017-02-27), 2017 QCTAT 265

L'employeur fait valoir qu'il a ensuite adopté l'approche administrative.

- Coach professionnel et personne-ressource
- On lui reproche son incapacité à travailler en équipe, ses allégations non justifiées de discrimination ethnique et son attitude agressive, éléments qui détériorent le milieu de travail

Le syndicat plaide que le congédiement est disciplinaire.

L'employeur soutient que le congédiement est administratif.

L'obligation de civilité et le savoir-être

Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de l'Outaouais-CSN et Cégep de l'Outaouais (Zoran Krstic), (T.A., 2017-02-27), 2017 QCTAT 265

LES CONCLUSIONS

- Incapacité à démontrer des attitudes et des comportements inhérents au fonctionnement en collégialité (qui relève d'une caractéristique involontaire de l'employé)
- Personnalité difficilement supportable, et ce, par l'ensemble de ses collègues
- La façon d'être crée un climat de travail malsain qui exaspère et nuit à tous ses collègues
- La décision de l'employeur n'est pas abusive ni déraisonnable, et est non discriminatoire, puisque la façon d'être du salarié ne constitue pas pour autant un handicap

Le grief est rejeté.

L'obligation de civilité et le savoir-être

Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de l'Outaouais-CSN et Cégep de l'Outaouais (Zoran Krstic), (T.A., 2017-02-27), 2017 QCTAT 265

À RETENIR

- Les enjeux liés au savoir-être peuvent être difficiles à catégoriser.
- Chaque situation doit être analysée au cas par cas afin de choisir l'approche appropriée.
- La discipline n'est pas toujours l'approche appropriée pour corriger des difficultés interpersonnelles.
- L'approche disciplinaire est cependant appropriée lorsque le comportement est de nature fautive (harcèlement, manquement à l'obligation de civilité, etc.).



La consommation d'alcool

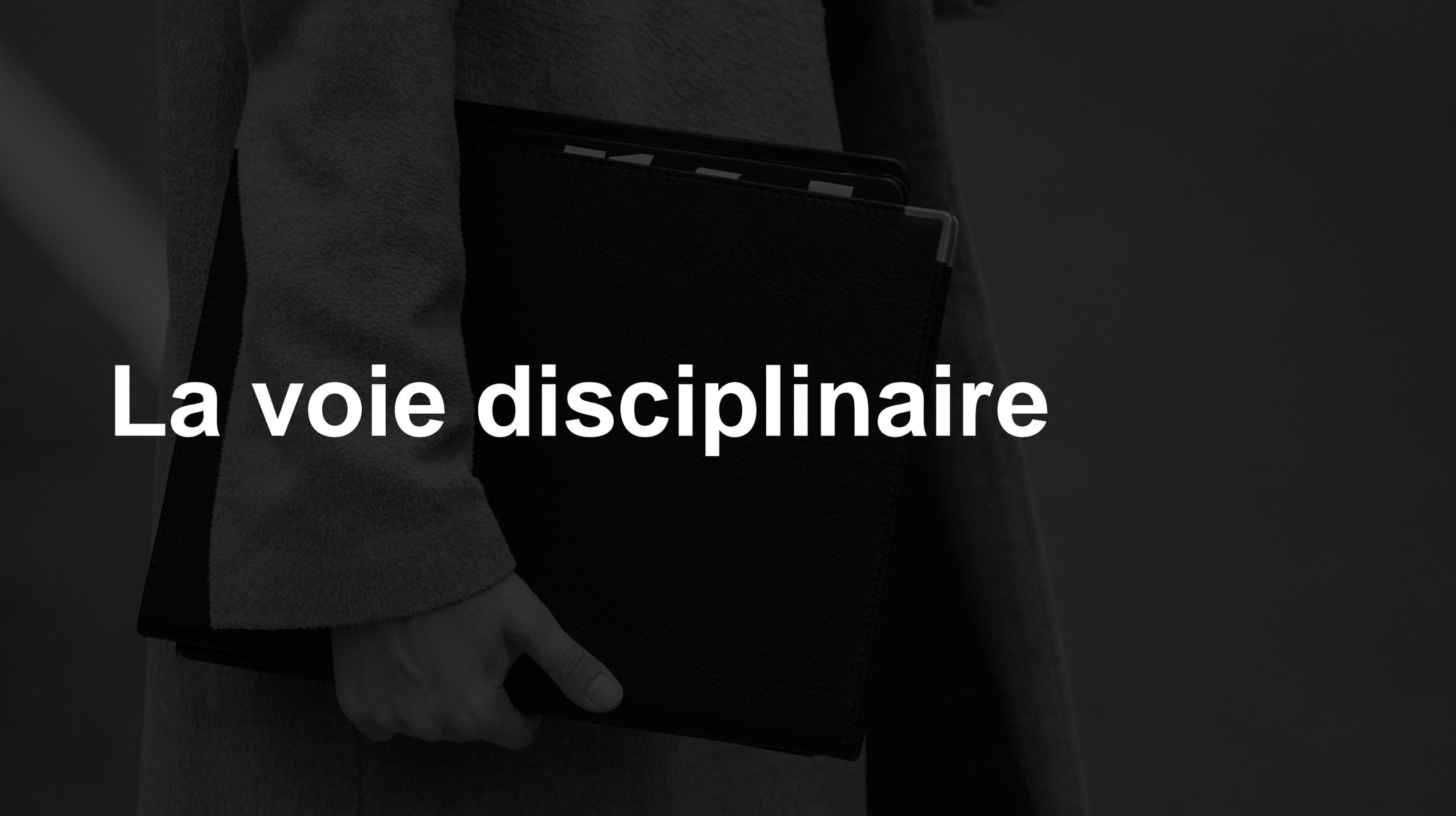
Les manquements reliés à l'alcool et aux drogues peuvent être volontaires et fautifs ou être involontaires.

La dépendance à l'alcool ou aux drogues peut empêcher le salarié de fournir une prestation normale de travail.

En cas de doute, comment choisir?

Syndicat de l'enseignement de la région de la Mitis et Centre de services scolaire des Monts-et-Marées, 2023 QCCA 1348

- Les tribunaux demeurent mitigés sur la possibilité de reconnaître une qualification mixte
- Nécessaire de prendre position
- Éviter les interventions hâtives
- Obtenir tous les faits pertinents à la qualification

A grayscale photograph of a person wearing a grey, textured coat, holding a black folder or portfolio. The person's hand is visible at the bottom left, gripping the folder. The background is dark and out of focus. The text 'La voie disciplinaire' is overlaid in the center in a bold, white, sans-serif font.

La voie disciplinaire



Le principe directeur : le respect de la gradation des sanctions

Règle imposée à l'employeur en matière de gestion de la discipline

OBJECTIF

Permettre à l'employé de changer son comportement de manière à se conformer à la bonne marche de l'organisme

ORIGINE

Réticence des décideurs à confirmer les congédiements des salariés qui n'avaient jamais été avisés du caractère déviant de leur comportement pouvant mettre en péril leur emploi

EXCEPTION

Faute grave

Les types de sanctions



Le choix de la sanction

Les étapes préalables

1. L'enquête
2. La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants
3. La détermination de la gravité de la faute et la notion de faute grave

L'enquête

L'enquête est le processus par lequel l'employeur traite les plaintes ou les manquements qu'il constate ou qu'il reçoit à l'égard d'un salarié au sein du milieu de travail.

Objectifs de l'enquête

- Collecte d'informations avant l'analyse
- Identifier les mesures appropriées
- Récolte de preuves

Le choix de la sanction

Les étapes préalables

1. L'enquête

2. La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants

3. La détermination de la gravité de la faute et la notion de faute grave

L'enquête

Comment effectuer l'enquête?

- Agir rapidement
- Rencontrer les personnes malgré les absences
- Privilégier les rencontres en personne
- Choisir un lieu propice
- Prévoir le temps requis
- Garder des traces
 - Rapport, comptes rendus, etc.
- **Suspension pendant l'enquête?**

Le choix de la sanction

Les étapes préalables

1. L'enquête

2. La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants

3. La détermination de la gravité de la faute et la notion de faute grave

L'enquête

Méthode de questionnement à prioriser

- Général vers le particulier
- Questions courtes et précises
- Aborder le problème
- Éviter les questions suggestives
- Personne concernée ou témoin
- Ordre des témoins

Le choix de la sanction

Les étapes préalables

1. L'enquête
2. La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants
3. La détermination de la gravité de la faute et la notion de faute grave

La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants

Les facteurs atténuants

- L'ancienneté
- Le dossier antérieur
- La tolérance antérieure de l'employeur
- Les circonstances atténuantes

Le choix de la sanction

Les étapes préalables

1. L'enquête

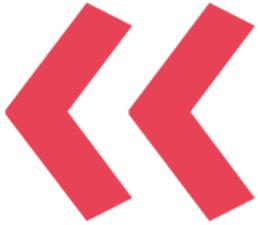
2. La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants

3. La détermination de la gravité de la faute et la notion de faute grave

La prise en compte des facteurs atténuants et des facteurs aggravants

Les facteurs aggravants

- La nature des fonctions occupées
- Récidive / dossier disciplinaire antérieur
- Préméditation
- Le comportement après le manquement
- La nature de l'entreprise
- La nature de la faute (qualifié de faute grave)
- L'âge et l'ancienneté



L'exception : la faute grave

L'article 82 ne s'applique pas à l'égard d'une personne salariée:

[...]

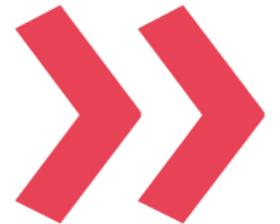
3° qui a commis une faute grave;

[...]

Art. 82.1 de la Loi sur les normes du travail

2094. Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail.

Art. 2094 C.c.Q.





Le cadre d'imposition de la mesure

L'imposition de la mesure

Les clauses de la convention collective pouvant affecter la gestion de la gradation des sanctions

CLAUSE D'AMNISTIE

CLAUSE DE DÉLAI POUR IMPOSER UNE SANCTION

L'imposition de la mesure

Les clauses de la convention collective pouvant affecter la gestion de la gradation des sanctions

CLAUSE D'AMNISTIE

« Aucune offense ne peut être opposée à une personne salariée après un (1) an de sa commission à condition qu'il n'y ait pas eu d'offense similaire dans l'année (12 mois). »

Attention : non applicable lorsque le manquement est lié à de la violence ou à du harcèlement.

CLAUSE DE DÉLAI POUR IMPOSER UNE SANCTION

L'imposition de la mesure

Les clauses de la convention collective pouvant affecter la gestion de la gradation des sanctions

CLAUSE D'AMNISTIE

« Aucune offense ne peut être opposée à une personne salariée après un (1) an de sa commission à condition qu'il n'y ait pas eu d'offense similaire dans l'année (12 mois). »

Attention : non applicable lorsque le manquement est lié à de la violence ou à du harcèlement.

CLAUSE DE DÉLAI POUR IMPOSER UNE SANCTION

« La décision d'imposer un congédiement ou une suspension est communiquée dans les trente (30) jours de l'incident y donnant lieu ou au plus tard dans les trente (30) jours de la connaissance par l'employeur de tous les faits pertinents liés à cet incident. Le délai de trente (30) jours prévu à l'alinéa précédent ne s'applique pas si la décision d'imposer un congédiement ou une suspension résulte de la répétition de certains faits ou d'un comportement chronique de la personne salariée. »

L'imposition de la mesure

Les pratiques et politiques

La gradation en silo

La grille disciplinaire

La politique de « tolérance zéro »

L'imposition de la mesure

Les pratiques et politiques

La gradation en silo

La grille disciplinaire

La politique de « tolérance zéro »

La gradation en silo

- La gradation en silo réfère au regroupement hermétique des infractions par « catégories » ou par « famille » d'infractions
- Fautes de même nature vs fautes de nature distincte
- La détermination de la nature de la faute est importante, mais le dossier disciplinaire d'un salarié doit être considéré comme un tout :
 - Éviter la multiplication des catégories
 - Éviter de créer une pratique constante et rigide

L'imposition de la mesure

Les pratiques et politiques

La gradation en silo

La grille disciplinaire

La politique de « tolérance zéro »

La grille disciplinaire

- Il peut être tentant de mettre en place une politique d'application générale visant à prévoir à l'avance les conséquences d'une faute donnée.
- Lorsqu'une convention collective ou une politique prévoit spécifiquement la progression des sanctions qui doivent être appliquées :
 - la démonstration de la raisonnablement de la mesure est facilitée.
 - l'employeur ne peut s'y soustraire tant au niveau du fond qu'au niveau de la forme prescrite.

L'imposition de la mesure

Les pratiques et politiques

La gradation en silo

La grille disciplinaire

La politique de « tolérance zéro »

La politique de « tolérance zéro »

- Deux objectifs :
 - Prévenir un comportement particulièrement répréhensible en interdisant celui-ci de façon ferme, explicite et formelle
 - En cas de non-respect de cette politique, sévir en imposant des mesures disciplinaires très sévères
- Incidence directe sur les droits et pouvoirs d'un employeur dans la gestion d'un incident
- Attention! Pas absolu
- Les dispositions d'une politique de « tolérance zéro » ne peuvent être appliquées de manière systématique

Cas pratique

Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 et Métro Richelieu inc. (Division Épicerie – Centre Mérite 1), 2024 CanLII 73529 (QC SAT), arbitre Me Louise-Hélène Guimond

FAITS

- Préparateur de commande, 6 ans de service continu
- Pausés injustifiées, quitte le travail sans autorisation, utilisation du cellulaire
- Lettre – Rappel des attentes
- Au cours des 6 mois précédant le congédiement : suspensions de 5, 10, 20 jours
- Suspension pour fins d'enquête puis congédiement
- Grief : le syndicat prétend que la gradation des sanctions n'a pas été respectée et que le congédiement est lié à sa condition physique

Cas pratique

Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 et Métro Richelieu inc. (Division Épicerie – Centre Mérite 1), 2024 CanLII 73529 (QC SAT), arbitre Me Louise-Hélène Guimond

- Caractère répété des fautes – insubordination
- Analyse des facteurs aggravants et atténuants
- Une sanction moindre n'amènerait pas le salarié à corriger son comportement
- Griefs rejetés = congédiement maintenu

A dark, moody photograph of a desk. In the background, a laptop keyboard is visible. In the foreground, a pair of black-rimmed glasses rests on a white notebook. To the right of the glasses, a black pen lies on the desk. The word "Conclusion" is written in large, white, bold, sans-serif font across the center of the image.

Conclusion

Pour plus de détails, contactez :

Chloé

Goyer

Avocate, associée

chloe.goyer@groupetcj.ca

t. 1 855 633.6326 (sans frais)

groupetcj.ca

Émilie

Harrison

Avocate

emilie.harrison@groupetcj.ca

TCJ¹ **Therrien
Couture
Jolicoeur**

Le sens des valeurs.