



INTERVENIR AUPRÈS DES EMPLOYÉS DIFFICILES : L'APPROCHE DISCIPLINAIRE (No. 2)

Lorsque le superviseur, le cadre ou l'employeur décide d'entamer une démarche disciplinaire, il est recommandé de rencontrer l'employé aussi rapidement que possible. Si l'employé est convoqué le lendemain ou plus tard dans la semaine, il aura la possibilité de se trouver des excuses ou des raisons pour s'en sortir.

L'ENTRETIEN DISCIPLINAIRE : LES ÉTAPES À SUIVRE

Planifier l'entretien :

- Il est préférable de tenir l'entretien après les heures régulières de travail;
- Le superviseur, le cadre ou l'employeur doit être calme, sérieux et ferme sans pour autant recourir à un langage blessant, agressif ou émotif d'autant que le but de la rencontre est de corriger le problème;
- Il est recommandé de s'assurer de la présence d'une autre personne lors de l'entretien, surtout si la rencontre a pour but de communiquer un congédiement. Le rôle du tiers consiste alors à écouter et à observer;
- Il est possible que l'employé tente de faire changer le terme « congédiement » par le terme « abolition de poste ou démission » afin de faciliter sa recherche d'un nouvel emploi. Il est risqué d'accepter puisque l'employé pourrait subséquemment faire valoir qu'il s'agit d'un congédiement déguisé;
- Dans le cas où l'employé décide de remettre sa démission lors de l'entretien, afin de réduire le risque d'une poursuite pour « congédiement sans juste cause », l'employeur devrait demander à l'employé de prendre 2 jours de réflexion et de lui demander ou faire signer une lettre indiquant clairement que sa décision a été prise de façon libre et volontaire.

Communiquer à l'employé le problème et son importance :

- L'employeur doit déterminer la nature et l'importance du problème en se basant sur des faits. Il doit divulguer les vrais motifs de la mesure disciplinaire (absences, retards, refus d'utiliser la nouvelle technologie, etc.) et préciser les effets négatifs du comportement de l'employé;
- L'employeur doit rappeler les entretiens antérieurs avec l'employé et démontrer l'absence ou l'insuffisance de l'amélioration.

Préciser la démarche disciplinaire :

- Le cadre, le superviseur ou l'employeur doit présenter la nature des prochaines mesures qu'il devra prendre si le problème persiste en faisant savoir à l'employé que l'organisation appuie cette démarche.

Consigner le contenu et le déroulement de l'entretien :

- Il est recommandé de consigner par écrit la démarche disciplinaire et joindre ce document au dossier de l'employé;
- Il est recommandé de dater le document et le faire signer par l'employé.

L'AVIS DISCIPLINAIRE ÉCRIT

Il est important de noter qu'une mesure disciplinaire devrait faire l'objet d'une lettre comprenant les éléments ci-après, laquelle pourra éventuellement être utilisée pour justifier lesdites mesures disciplinaires :

Décrire le problème et les mesures disciplinaires antérieures :

- rappeler les manquements antérieurs et les avis verbaux donnés;
- démontrer que le principe de gradation des sanctions a été respecté;
- résumer les faits reprochés, les attentes vis-à-vis l'employé et s'il y a lieu, donner des outils à l'employé pour l'aider à s'améliorer (personnes ressources).

Décrire la sanction :

- l'avis disciplinaire doit décrire clairement que le comportement fautif doit cesser;
- si une suspension est communiquée à l'employé, il est important de préciser sa durée, les dates de départ et de retour au travail.

Souligner l'aspect positif de la mesure disciplinaire :

- Insister sur les qualités de l'employé qui pourront l'aider à corriger son problème, et rappeler les moyens convenus pour améliorer la situation;
- Insister sur l'importance du travail bien fait.

Préciser les mesures disciplinaires à venir s'il n'y a pas d'amélioration :

- L'employeur doit démontrer qu'il est sérieux et préciser les mesures plus sévères qui peuvent être prises ;
- S'il s'agit d'un avis de suspension, mentionner que l'emploi est en jeu si l'employé ne se corrige pas.

Communiquer verbalement à l'employé l'avis disciplinaire :

- Même si l'avertissement est écrit, il doit être communiqué verbalement à l'employé. Il est recommandé de s'assurer de la présence d'un témoin qui pourra confirmer que l'employé a été averti.

Le présent document est un aide-mémoire seulement et ne remplace pas l'opinion de votre avocat ou notaire.

P.S.: La majorité de nos aide-mémoire est disponible gratuitement : www.lgra.ca

© Lalonde Geraghty Riendeau, Avocats S.P.A., 2006