



## **La procédure disciplinaire, une nécessité!**

Même si l'on part du principe que la plupart des employés veulent bien faire ce qu'on attend d'eux, il est primordial que l'employeur connaisse tout de même les étapes à suivre dans l'application de mesures disciplinaires. Celles que nous vous présentons sont à caractère progressif. Selon ce principe, l'employeur doit recourir à des sanctions d'une sévérité croissante avec la répétition de la faute. Le but premier de cette approche est de donner à l'employé la possibilité de corriger sa conduite, considérée répréhensible. S'il peut arriver que le congédiement soit appliqué à la première offense en raison d'une faute grave, dans la plupart des cas, cette sanction est le résultat de tout un processus.

Avant de définir les étapes typiques d'une procédure disciplinaire progressive, il importe de préciser que l'approche adoptée par une entreprise au sujet du processus disciplinaire devrait faire l'objet d'une politique claire. En effet, des orientations compréhensibles et sans ambiguïté, présentées dans une politique de l'entreprise (ou convention collective), constituent un outil des plus pratiques pour éviter les ennuis. Cela permet notamment de prévenir les cas problématiques et de mieux intervenir étant donné que les conduites inacceptables ont été reconnues et que l'entreprise possède un cadre de référence.

Ainsi qu'il est mentionné dans le document du Conseil RH, la politique portant sur le processus disciplinaire devrait tenir compte de plusieurs points. En voici quelques exemples : les types de comportements ou de problèmes qui peuvent entraîner un congédiement immédiat; le nombre d'avertissements verbaux ou écrits que l'entreprise doit donner avant d'infliger des mesures plus sévères; le rôle du superviseur immédiat dans l'application des mesures disciplinaires (a-t-il besoin de l'approbation de son supérieur avant d'infliger chacune des mesures ?); etc.

## **Les différentes étapes d'une procédure disciplinaire typique**

### **1. L'avis verbal**

Cette sanction, la moins sévère, peut être répétée et se veut de nature corrective. Certains auteurs stipulent qu'après trois avertissements pour la même faute, l'employeur devrait songer à d'autres mesures disciplinaires. D'où l'importance pour l'employeur d'indiquer dans ses politiques d'entreprise le nombre d'avertissements verbaux qu'il donnera avant de passer à la mesure disciplinaire suivante, soit l'avertissement écrit. Lors de cette première étape, exposez clairement à l'employé ce qui lui est reproché et proposez-lui



un plan d'action concret et atteignable qui lui permettra de voir comment il peut s'améliorer et dans quel délai il doit le faire. Assurez-vous aussi de lui offrir le soutien et le suivi nécessaires dans l'atteinte des changements exigés. À cette étape, l'employé doit aussi avoir la possibilité d'expliquer son point de vue. Il est également suggéré de consigner par écrit la date et le sujet de l'avertissement verbal ainsi que de faire signer les deux parties (cadre et employé).

## 2. L'avis écrit

Cette sanction, qui se veut aussi essentiellement corrective, est souvent imposée à la suite de manquements mineurs répétés. Lors d'une rencontre avec l'employé, son supérieur lui remet l'avis écrit tout en prenant le temps d'échanger avec lui. Cette mesure de mise en garde de l'employeur permet aussi de déterminer s'il y a des circonstances atténuantes dont il faut tenir compte (nous en reparlerons dans le bulletin d'octobre). Encore une fois, le supérieur doit expliquer les prochaines sanctions si le comportement reproché ne change pas et offrir un plan d'action concret. Finalement, les deux parties doivent signer le dossier disciplinaire. À noter que si l'employé refuse de signer, il faut noter ce refus dans son dossier.

## 3. La suspension sans salaire (à court ou long terme)

Selon les pratiques de l'entreprise (d'où l'importance d'avoir une politique claire à ce sujet) ainsi que la gravité et la fréquence de la faute, l'employeur peut avoir recours à une suspension d'un jour, de trois jours ou d'une semaine. Selon la nature de l'inconduite, l'employé qui ne corrige pas son comportement peut recevoir une suite de suspensions. Avant de recourir à un congédiement, la suspension finale peut-être qualifiée de dernière chance. En effet, l'entente de la dernière chance est une étape supplémentaire que l'employeur accepte d'accorder à l'employé en vue de corriger le comportement répréhensible.

## 4. Le congédiement

L'employeur décide de rompre définitivement le lien d'emploi avec l'employé, même s'il a toujours besoin d'une personne pour effectuer son travail. Cette action est de nature punitive (et non corrective) et peut être considérée comme la « peine capitale » dans le milieu du travail. L'employeur doit avoir une cause juste et suffisante lorsqu'il opte pour le congédiement. Afin de mener adéquatement une entrevue de renvoi, nous vous invitons à lire [l'article du Conseil RH](#) sur le sujet.



Nous croyons qu'il est primordial de tenir à jour les dossiers disciplinaires durant tout ce processus, de manière à pouvoir fournir des justifications en cas de congédiement.

### **Pour en savoir plus**

Détail Formation. [Tableau de gradation de mesures disciplinaires](#)

Gouvernement du Canada. [Mesures disciplinaires progressives](#)

Isabelle Blais et Rhéaume Perreault. [Gérer la discipline — Guide pratique](#), CCH une société Wolters Kluwer. (Table des matières et bon de commande)

Louise Cadieux, avocate. [La discipline et le congédiement](#)

TECHNOcompétences. *Guide de gestion des ressources humaines* (chapitre « [Mesures disciplinaires](#) »)