

Guide sur les mesures disciplinaires progressives

Que sont les mesures disciplinaires progressives?

On entend, par mesures disciplinaires progressives, un système établi selon lequel la gravité des conséquences augmente à chaque infraction aux règlements, aux politiques, aux procédures ou aux normes commises sur le lieu de travail.

Ces mesures doivent s'appliquer à la suite de toute forme de manquement de la part d'un employé, notamment :

1. Inconduite – l'employé enfreint les règlements, les politiques ou les procédures de l'entreprise;
2. Incompétence – l'employé montre des lacunes dans ses compétences ou dans sa capacité à exécuter les tâches qui lui sont assignées;
3. Négligence – l'employé possède les compétences requises, mais omet certaines tâches ou les exécute sans application.

Les étapes de la progression peuvent être répétées ou sautées, selon la nature et la gravité de l'infraction.

Quelles sont les raisons d'être des mesures disciplinaires progressives?

- Dans les cas où le manquement est relativement mineur et ne justifie pas une cessation d'emploi immédiate, l'employé doit être soumis à des mesures disciplinaires correctives progressives;
- L'application des règlements sur le lieu de travail;
- La cessation d'un comportement inacceptable ou la correction d'un rendement insuffisant;
- La possibilité de garder un employé qui est un membre respecté et productif de votre équipe, ce qui, en retour, peut permettre des économies de temps et d'argent;
- Le recours à un processus clairement compris dont les employés et la direction ont pleinement connaissance quant aux manquements en matière de comportement ou de rendement; et
- Le traitement équitable et en toute bonne foi des questions relatives à l'emploi.

Les étapes des mesures disciplinaires progressives

Le présent document n'a pas pour but de prodiguer des conseils juridiques et ne saurait remplacer la consultation d'un avocat ou d'un fournisseur de services juridiques.

(Counseler)

- i. Notification à un employé d'un rendement insuffisant ou d'une forme de manquement, mais sans qualifier cette démarche de « mesure disciplinaire ».
- ii. Ne fait pas partie, à proprement parler, de la marche que suivent les mesures disciplinaires progressives, mais constitue plutôt une composante importante d'un bon leadership.
 - a. Important pour établir des attentes claires et les communiquer clairement;
 - b. Peut servir de fondement pour réfuter toute allégation subséquente de la part de l'employé prétendant qu'il n'était pas au courant des attentes en matière de rendement ou de comportement;
 - c. Doit être consigné, même s'il ne s'agit pas d'une mesure disciplinaire écrite formelle;
 - d. Peut compter autant de séances que nécessaire dans une situation donnée; faire preuve de discernement.

1. Avertissement verbal

- a. Le problème doit être circonscrit et faire l'objet d'un entretien confidentiel et respectueux avec l'employé.
- b. L'avis de l'employé doit être sollicité quant à l'origine du problème.
- c. Des solutions doivent être déterminées.
- d. Des objectifs mesurables doivent être convenus avec l'employé.
- e. Un suivi doit être assuré.
- f. L'employé doit être mis au courant de ses progrès par rapport aux objectifs convenus.
- g. L'aspect « disciplinaire » de la correspondance ou des communications doit être précisé.
- h. Le point de vue du Service des ressources humaines doit toujours être sollicité.

2. Avertissement écrit

- a. Le problème doit être consigné clairement.
- b. Un langage franc et clair doit être utilisé, particulièrement si le français n'est pas la langue d'usage.
- c. Les étapes prévues pour corriger le problème doivent être clairement déterminées.
- d. L'utilisation de la méthode SMART est préférable :
 - i. S – Spécifique
 - ii. M – Mesurable
 - iii. A – Atteignable

- iv. R – Réaliste
 - v. T – Mesuré dans le Temps
 - e. Une réunion doit avoir lieu avec l'employé pour discuter des étapes nécessaires à la correction du problème cerné.
- 3. Avertissement écrit avec suspension
 - a. Une lettre doit être préparée, indiquant les modalités de la suspension et reprenant le contenu de la lettre d'avertissement écrit.
 - b. On doit toujours y faire mention des incidents antérieurs, si possible.
 - c. La lettre doit indiquer que des mesures ultérieures peuvent être prises si le comportement visé persiste, notamment une suspension ou une cessation d'emploi motivée.
- 4. Cessation d'emploi
 - a. Motivée – Aucun avis requis
 - i. Vol ou malhonnêteté
 - ii. Conflit d'intérêts
 - iii. Harcèlement
 - iv. Rendement médiocre – Mesures disciplinaires progressives
 - v. Inconduite délibérée (en Ontario seulement)
 - b. Sans motif – Avis requis
 - i. Personne qui ne convient pas
 - ii. Rendement médiocre, souvent malgré des mesures disciplinaires au dossier de l'employé

Lignes directrices générales

- S'assurer que l'employé est au courant des politiques et procédures du lieu de travail (Guide de l'employé);
- Donner avis aux employés visés qu'un problème effectif de comportement ou de rendement existe et vous assurer que vos employés comprennent clairement vos attentes;
- Accorder à l'employé une possibilité d'améliorer son comportement;
- Intégrer une méthode d'évaluation pour s'assurer que tous les employés sachent exactement ce qui est attendu d'eux;
- Convenir d'un délai de réalisation des attentes – inclure une date pour une discussion de suivi
- S'assurer que l'employé connaît les conséquences du fait de ne pas satisfaire aux changements exigés;
- Documenter chaque étape du cheminement.

Autres facteurs à prendre en considération

- L'infraction était-elle un incident isolé ou est-ce un type de comportement?
- L'employé est-il un employé de longue date?
- La conduite est-elle délibérée?
- Quels sont les antécédents de travail de l'employé?
- Y a-t-il des circonstances médicales ou personnelles atténuantes?

Points essentiels à retenir

- Agir promptement avant que le travail médiocre ne devienne une habitude ou qu'une situation de crise ne se révèle.
- Être équitable :
 - Un système équitable est plus susceptible de recevoir le soutien et la compréhension de l'employé;
 - Une politique équitable signifie que la mesure disciplinaire doit être appliquée de manière cohérente à tous les employés, et en toute impartialité – tous les employés sont traités équitablement, avec respect et de manière égale;
 - Une mesure disciplinaire équitable est plus facile à défendre et à justifier devant les employés, ainsi que dans les situations de nature juridique éventuelles si besoin est;
 - Un système de mesures disciplinaires administré équitablement peut améliorer l'efficacité de votre équipe tout en vous faisant économiser temps et argent.

- Évitement de problèmes avec le syndicat.
- Clarifier les attentes et les normes en matière d'emploi avec les employés.
- Fournir des directives claires quant aux attentes.
- Régler le problème avant qu'il ne mène à une cessation d'emploi en appliquant le processus de mesures disciplinaires progressives.