



Travail

Mesures disciplinaires progressives

Vous inquiétez-vous du rendement d'un employé?

Voici les étapes à suivre pour l'application de mesures disciplinaires progressives

La plupart des employés veulent faire ce qu'on attend d'eux. Vous pouvez les aider à y parvenir en faisant en sorte que la politique de l'entreprise soit claire et appliquée de manière uniforme et équitable pour tous. Toutefois, à titre d'employeur, il se peut que vous deviez régler des problèmes liés au rendement d'un employé. Vous devez alors :

- **intervenir rapidement...** avant que l'employé ne prenne de mauvaises habitudes de travail;
- **agir équitablement...** en informant l'employé des attentes à son égard;
- **permettre à l'employé d'améliorer son rendement...** en lui donnant les instructions appropriées;
- **tenter de résoudre le problème...** en prenant des « mesures disciplinaires progressives » avant d'en arriver à l'étape du congédiement.

Les mesures dont il est question dans ces pages sont connues sous le nom de **mesures disciplinaires progressives**. Elles vous permettent de miser sur les capacités de votre personnel actuel et d'indiquer clairement à tous vos employés la politique de l'entreprise en matière d'efficacité fonctionnelle. Elles vous aideront à améliorer l'efficacité de votre entreprise en vous permettant d'épargner le temps et l'argent que vous auriez dû consacrer au congédiement de l'employé et à l'embauche d'un remplaçant. À titre d'employeur, la façon dont vous appliquez les mesures disciplinaires progressives forme la base de votre défense pour le cas où un employé déposerait une plainte de congédiement injuste.

De quel genre de problèmes s'agit-il?

Incompétence :

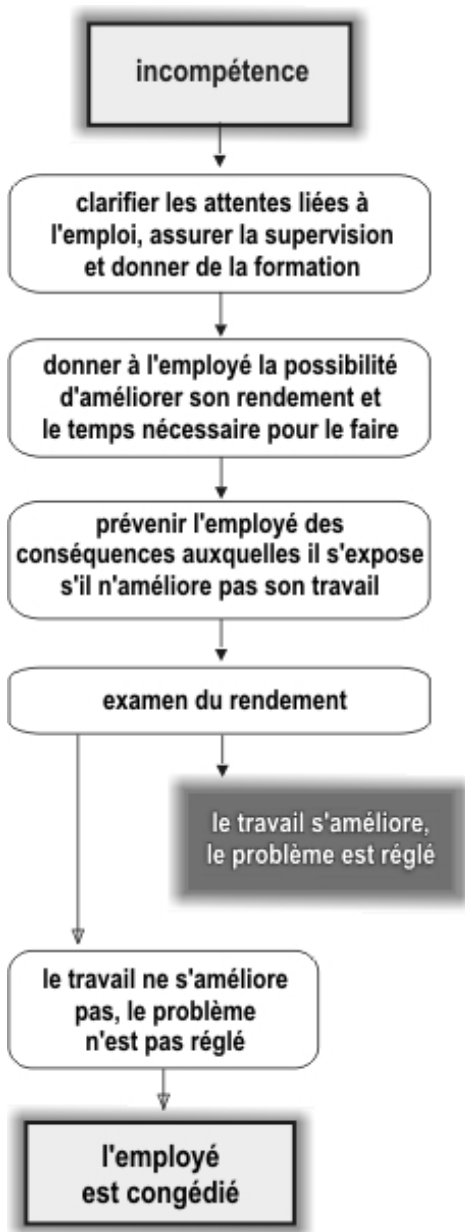
l'employé ne possède pas les compétences ou les aptitudes nécessaires pour exercer l'emploi

Inconduite :

l'employé enfreint les règles visant à assurer l'efficacité et la sécurité en milieu de travail

Un bon employeur saisit toutes les occasions d'informer clairement chacun de ses employés des attentes liées à leur emploi et des risques auxquels ils s'exposent s'ils ne répondent pas à ces attentes.

Dans la méthode étape par étape qui est décrite ci-dessous, la *négligence* peut être traitée comme un cas d'**incompétence** (si l'employé s'acquitte de ses fonctions de façon *négligente* parce qu'il ne comprend pas ce qu'on attend de lui) ou comme un cas d'**inconduite** (si l'employé est pleinement conscient du fait qu'il s'acquitte de ses fonctions de façon *négligente*).



Comment réagir à l'incompétence

L'employé possède-t-il les compétences nécessaires pour exercer l'emploi en question? Si ce n'est pas le cas, discutez-en d'abord avec lui en tête-à-tête et clarifiez les attentes relatives à son emploi. Dites à l'employé ce qui se produira s'il n'y a pas d'amélioration et que cela peut aller jusqu'au congédiement. Intervenez sans tarder. Si vous n'agissez pas assez rapidement, vous faites preuve de ce qu'on appelle la **tolérance excessive** et cela pourrait jouer contre vous en cas de congédiement.

Ensuite, demandez-vous si l'employé a les aptitudes requises pour acquérir les compétences nécessaires à l'emploi. S'il les possède, donnez-lui une chance équitable d'améliorer son rendement au travail en lui fournissant de la formation professionnelle et en assurant sa supervision. Donnez lui assez de temps pour mettre en pratique et utiliser les compétences acquises. Vous pourriez également, si l'employé possède de nombreuses années de service et un bon dossier, et s'il occupe un nouvel emploi, l'affecter à des fonctions différentes. Cela pourrait être plus équitable que d'amorcer le processus disciplinaire.

Si le rendement de l'employé s'améliore, le processus a fonctionné! Félicitations! S'il ne s'améliore pas, vous êtes quand même dans une meilleure position pour décider si un congédiement s'impose.

**N'OUBLIEZ PAS!
Consignez par écrit les dates des :**

- Réunions
- Séances de formation
- Avertissements
- Examens de rendement

Commencez le jour même ou vous aurez parlé du problème avec l'employé. CELA EST ESSENTIEL. Si vous ne l'avez pas fait et que l'employé décide de contester le congédiement, vos chances de défendre avec succès les mesures que vous aurez prises seront considérablement réduites à une audition.

Les mesures disciplinaires progressives visent à corriger un comportement inadéquat et à rendre l'employé plus productif, plutôt que de simplement le congédier.

Comment réagir à l'inconduite

Décidez si l'inconduite de votre employé est mineure ou grave. Tenez compte de facteurs tels que :

- La gravité ou la fréquence du problème
- Les antécédents de travail de l'employé
- L'incidence sur l'organisation

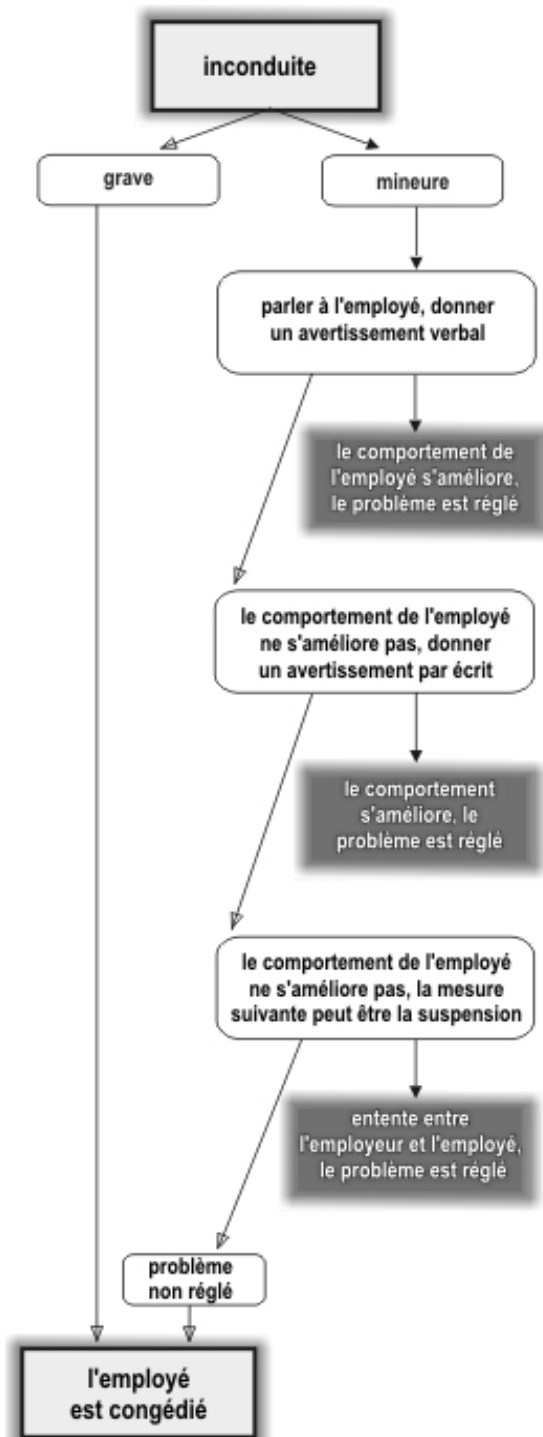
Si l'inconduite est **grave**, il se peut que vous ayez un motif valable pour congédier l'employé. Vous pouvez le congédier immédiatement. C'est ce qu'on appelle un **congédiement sommaire**. Toutefois, vous devez agir rapidement. Si vous tardez à réagir au problème, vous **tolérez** le mauvais comportement de l'employé et vous ne pourrez pas invoquer cette raison plus tard pour justifier un congédiement sommaire.

Si l'inconduite est **mineure**, parlez-en avec l'employé en tête-à-tête. Permettez à toutes les parties de se faire entendre. Recueillez tous les faits, y compris le point de vue des témoins. Revoyez les attentes liées à l'emploi. Expliquez à l'employé quelles seront les conséquences de ne pas répondre à ces attentes. Même si cela prend du temps, il est important de consigner ces activités par écrit. Si l'employé s'engage à faire en sorte que l'incident ne se reproduise plus et que vous acceptez cet engagement, le problème est réglé! Si vous n'arrivez pas à vous entendre, remettez à l'employé un avertissement écrit.

Si la démarche ci-dessus n'a pas permis de régler le problème, vous pouvez alors envisager de suspendre l'employé. Si vous prenez cette mesure, remettez par écrit à l'employé la liste des attentes liées à son emploi et les conséquences auxquelles il s'expose s'il ne répond pas à ces attentes.

Une fois la période de suspension terminée, essayez d'en arriver à une entente pour que l'inconduite ne se reproduise plus.

En dernier ressort, vous êtes maintenant en meilleure position pour décider si le congédiement s'impose.



Circonstances aggravantes et facteurs atténuants

Il y a des facteurs à considérer lorsque l'on prend des mesures disciplinaires progressives en cas d'incompétence ou d'inconduite.

- ☐ L'inconduite était-elle intentionnelle?
- ☐ L'employé assume-t-il la responsabilité de ses actes?
- ☐ L'infraction était-elle un incident isolé?
- ☐ L'employé a-t-il de nombreuses années de service?
- ☐ Quels sont les antécédents de travail de l'employé?

Consultez la brochure n° 8 sur les normes du travail, intitulée « Congédiement injuste », à la page 13, pour obtenir d'autres exemples.



Liste de contrôle de l'employeur pour l'application des mesures disciplinaires progressives

Incompétence : L'employé ne possède pas les compétences ou les aptitudes nécessaires à l'emploi.

- ☐ Les attentes claires et raisonnables liées à l'emploi sont énoncées dans la politique de l'entreprise.
- ☐ Les attentes liées à l'emploi sont communiquées clairement à tous les employés.
- ☐ Un travail inacceptable est porté sans délai à l'attention de l'employé.
- ☐ L'employé a été supervisé de façon raisonnable et on lui a donné la formation et les instructions requises.
- ☐ Un avertissement a été donné à l'employé dans un délai raisonnable pour lui préciser que le fait de ne pas répondre aux attentes pourrait entraîner son congédiement.
- ☐ Le temps nécessaire et la possibilité de répondre aux attentes liées à l'emploi ont été accordés à l'employé.
- ☐ Comme dernière mesure, s'il n'y a pas d'amélioration, l'employé est congédié.
- ☐ **Conserver un compte rendu écrit complet des faits.**

Inconduite : L'employé enfreint les règles visant à assurer l'efficacité et la sécurité en milieu de travail.

- ☐ L'employé a la possibilité de présenter sa version des faits.
- ☐ Tous les renseignements pertinents concernant l'incident ont été recueillis.
- ☐ Un avertissement verbal a été donné à l'employé.
- ☐ Un avertissement écrit a été donné à l'employé.
- ☐ L'employé est suspendu.
- ☐ En dernier ressort, l'employé est congédié.
- ☐ **Conservez le compte rendu complet des faits.**

Ce feuillet est publié à titre d'information seulement. À des fins d'interprétation et d'application, veuillez consulter la partie III du *Code canadien du travail* (Normes du travail) et le *Règlement du Canada sur les normes du travail*, ainsi que leurs modifications.

DES QUESTIONS?
ASSUREZ-VOUS D'OBTENIR UNE RÉPONSE!
**Communiquez avec le bureau de RHDCC – Programme
du travail de votre région pour obtenir des conseils sur vos
droits et vos obligations en tant qu'employeur
ou consultez notre site Web à l'adresse suivante :**

www.travail.gc.ca

Le numéro, 1-800-641-4049, offre un service bilingue 24 heures par jour sur les programmes et services de la Direction. Cette ligne sert de point d'accès unique pour nos clients et pour les Canadiens.

Ce document est offert en médias substituts sur demande (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC, ou DAISY) en composant le 1 800 O Canada (1-800-622-6232). Les personnes malentendantes ou ayant des troubles de la parole qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2011

PDF

N° de cat. : HS24-90/2011F-PDF

ISBN : 978-1-100-98215-1

Notes: