



Gérer les brebis égarées

Gestion de la discipline en entreprise

Que vous soyez gestionnaire, superviseur ou chef d'équipe, vous avez probablement déjà eu affaire à des employés qui, pour diverses raisons, dérogent aux règles de l'entreprise. Qu'est-il préférable de faire dans ce cas ?

PAR DOMINIQUE DODIER
B.A. CRHA, directrice générale,
EnviroCompétences

Certains gestionnaires se ferment les yeux en se disant que tout rentrera dans l'ordre, alors que d'autres appliqueront une sanction automatique sans analyser le dossier de l'employé. Résultats ? Le fait de fermer les yeux peut créer un sentiment d'injustice parmi les employés et démontrer un manque de discipline collective, ce qui peut affecter votre autorité. À l'opposé, appliquer une sanction automatique peut vous apporter votre lot de problèmes : contestation de votre sanction devant les tribunaux, bavardage sur votre style de gestion, aucune uniformité dans la gravité de la sanction (trop forte ou trop faible), création de précédents sur la gravité de la sanction et la faute commise.

Cela dit, il y a des étapes à suivre, mais avant tout, vous devez vous poser deux questions :

- Est-ce que mes employés connaissent les règles de l'entreprise (ex. : règles de vie, règles SST, etc.) ?
- Est-ce qu'elles sont connues de tous ?

Si vous avez répondu « NON » à au moins une des deux questions, vous devez alors repartir à la case départ. C'est maintenant le temps de réfléchir et de concevoir les règles de vie de votre entreprise et, surtout, de vous assurer que la diffusion soit faite auprès de vos employés avant d'élaborer une procédure de gestion de la discipline. Ainsi, il est primordial que les employés comprennent bien les règlements de l'entreprise (SST, normes de travail), en créant par exemple un manuel des employés; on ne peut être puni pour une omission ou un

comportement que l'on ne connaissait pas comme étant interdit.

Étapes à suivre

Voici donc les étapes à suivre afin de faire une bonne gestion d'une faute ou d'un comportement fautif :

AVANT LA RENCONTRE :

- Enquêter sur l'incident ou le manquement;
- Réviser le dossier de l'employé ou les notes antérieures;
- Préparer l'avis écrit;
- Préparer une liste de points à discuter et des éléments positifs sur l'individu;
- Présenter le problème en mentionnant la performance désirée et celle donnée.

DURANT LA RENCONTRE :

- Récapituler les rencontres préalables que vous avez eues avec l'employé en étant précis;
- Donner la parole à l'employé pour lui permettre de s'expliquer;
- Écouter avec attention;
- Éliminer toutes sources de distraction pendant la rencontre (vous devez faire sentir à l'employé que la rencontre est importante);
- Exprimer clairement les changements que vous souhaitez et lui demander de vous confirmer ce qu'il a compris;
- Signifier à l'employé qu'il s'agit d'une procédure et l'informer des prochaines étapes (de façon verbale et dans l'avis écrit, s'il y a lieu);
- Indiquer à l'employé que vous avez confiance en l'amélioration de sa performance ou de son comportement;
- Faire participer l'employé à la recherche de solutions;
- Avoir deux copies de l'avis et faire signer l'employé (pour prouver qu'il a bien reçu l'avis).

APRÈS LA RENCONTRE :

- Documenter la rencontre en relatant les faits;
- Mettre la copie de l'avis dans le dossier de l'employé;

N'oubliez pas qu'avec la mise en place de règles et d'une procédure de gestion de la discipline, et avec de la rigueur dans la gestion des sanctions, vous vous éviterez bien des désagréments (...).

- Aviser la personne-ressource à la paye des conséquences (s'il y a lieu);
- Faire un suivi avec l'employé (n'oubliez surtout pas cette étape, car votre message ne sera pas pris au sérieux par le fautif ou par les autres employés).

Cette démarche facilitant le dialogue doit être connue de tous vos superviseurs, chefs d'équipe, directeurs et gestionnaires, et ils doivent tous l'appliquer. Il ne doit pas y avoir de passe-droit dans le traitement de la discipline envers un membre de votre équipe en prétextant que c'est un bon employé. Si vous le faites, vous aurez créé un précédent; si vous vous retrouvez devant les tribunaux, le juge prendra en considération le manque d'uniformité et le passe-droit.

LES DIFFÉRENTES SANCTIONS

Il existe, de façon générale, trois familles de sanctions :

- La réprimande (écrite ou verbale);
- La suspension;
- Le congédiement.

Pour chacune d'entre elles, on peut attribuer des fautes ou des comportements fautifs. En voici quelques exemples :

- Réprimande écrite ou verbale : retards;
- Suspension : récidives, fautes graves, comportements non sécuritaires, insubordination, utilisation d'Internet pour des fins personnelles, etc.;
- Congédiement : conduite de l'employé qui ne laisse aucune amélioration possible ou gravité (vol, fraude, etc.).

QUATRE PRINCIPES IMPORTANTS

Il existe quatre grands principes qui guident la gestion des mesures disciplinaires et que vous devez exercer avec rigueur :

- **Proportionnalité** : sanction proportionnelle à la gravité;
- **Gradation des sanctions** : sanctions progressives;
- **Uniformité** : traiter les employés de façon équitable et uniforme;
- **Prohibition** : interdiction d'imposer deux sanctions pour la même faute.

Si vous ne les appliquez pas, vous pourrez voir un juge le faire à votre place. En effet, ces principes

sont analysés de très près par les tribunaux afin de juger si une sanction est appropriée.

N'oubliez pas qu'avec la mise en place de règles et d'une procédure de gestion de la discipline, et avec de la rigueur dans la gestion des sanctions, vous vous éviterez bien des désagréments : vous économiserez des centaines, voire des milliers de dollars (frais d'avocat, frais pour le tribunal), vous gagnerez du temps, et vous n'aurez pas à vivre dans une atmosphère inconfortable au travail avant et après le jugement, ni subir d'autres répercussions directes et indirectes.

Comme dirait Confucius : « La lanterne de l'expérience n'éclaire que celui qui la porte ».

Bonne route! ■

EXEMPLES DE MANQUEMENT À UN RÈGLEMENT D'ENTREPRISE

- Malgré neuf avertissements écrits et une suspension de trois jours, la plaignante – une caissière – a continué à déroger aux procédures de caisse. Dans les circonstances, l'employeur était fondé à la congédier sans appliquer la règle de la progression des sanctions. *Syndicat des métallos, section locale 7065 et Entreprises D.L. Léger (Canadian Tire), (Nancy Levasseur), SOQUIJ AZ-50504057.*
- Malgré la politique de l'employeur et les règles d'éthique prohibant l'utilisation d'Internet à des fins personnelles durant les heures de travail, le plaignant – un employé de la fonction publique – naviguait de 4 à 13 fois par jour. La suspension de 5 jours était justifiée. *Syndicat de la fonction publique du Québec – Fonctionnaires et Québec (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale), (Joël Crevier), SOQUIJ AZ-50500581.*
- En omettant de cadenasser la trancheuse à pain avant de procéder au nettoyage de l'appareil, le plaignant a mis en péril sa propre sécurité. Cet accroc aux directives justifiait la mesure imposée par l'employeur, soit une suspension de trois jours. *Boulangerie Gadoua Itée et Travailleuses et travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501 (TUAC), (Daniel Tremblay), SOQUIJ AZ-50504686.*