

## **LA DISCIPLINE ET LE CONGÉDIEMENT**

Par : Me Louise Cadieux, avocate  
Associée Lafortune Leduc, s.e.n.c.

# LA DISCIPLINE ET LE CONGÉDIEMENT

## TABLE DES MATIÈRES

### **1<sup>ère</sup> partie: La discipline**

- A- Définition et but de la discipline
- B- Les principes applicables
  - a) Proportionnalité de la sanction par rapport à la faute
  - b) Principe de la gradation des sanctions
  - c) Prohibition de la double sanction
  - d) Absence de discrimination
- C- Formes de discipline :
  - a) Avis disciplinaire
  - b) Suspension
  - c) Congédiement

### **2<sup>ème</sup> partie : Le congédiement et les recours en vertu de la *Loi sur les normes du travail* ou du *Code civil du Québec***

- A- Le congédiement
- B- Le recours en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*
- C- Le recours en vertu de l'article 122 de la *Loi sur les normes du travail*
- D- Le recours en vertu des articles 2091 et 2092 du *Code civil du Québec*

### **3<sup>ème</sup> partie : Les situations requérant l'imposition d'une mesure disciplinaire**

- A- Retards
- B- Absence
- C- Insubordination
- D- Manquements aux règlements de l'entreprise
- E- La négligence
- F- Les activités de pression
- G- Les dommages à la propriété et le vandalisme
- H- Langage injurieux et langage grossier
- I- Violence
- J- Mœurs
- K- Alcool et drogues
- L- Vol et fraude
- M- Fausses déclarations
- N- Déloyauté

## AVANT-PROPOS

Un des aspects de la gestion des ressources humaines est certainement celui de la discipline et ultimement du congédiement. Imposer la sanction disciplinaire juste dans des circonstances particulières, voilà qui peut sembler un casse-tête à prime abord. D'autant plus, que si ces mesures devaient mener à un congédiement contesté devant les tribunaux, tout le dossier disciplinaire sera examiné, évalué, soupesé. Ultimement, la réussite du congédiement dépendra de sa préparation.

Ce guide vise donc à mieux vous outiller dans l'identification des situations qui requièrent une attention disciplinaire, à vous informer des principes à respecter dans l'imposition de mesures disciplinaires et des différentes formes que revête la discipline.

Une discipline bien faite dans l'entreprise lance un message que l'employeur est conséquent avec les règles qu'il est en droit d'imposer et juste et équitable dans l'imposition des mesures disciplinaires. Cela lui vaut non seulement le respect de ses salariés, mais un meilleur climat de travail et une meilleure productivité.

## INTRODUCTION

Pour comprendre la discipline et l'appliquer correctement, il faut d'abord savoir ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas. Il faut également comprendre pourquoi on impose une mesure disciplinaire, quel en est le but recherché. Avant même d'imposer une mesure disciplinaire, il faut connaître les principes applicables à toute mesure disciplinaire : le principe de la gradation des sanctions, la règle de la proportionnalité de la mesure par rapport à la faute, la règle de la prohibition de la double sanction et celle de l'absence de discrimination et d'abus de droit. C'est ce qui sera vu en première partie, en plus des différentes formes que peut revêtir la discipline : l'avis, la réprimande, la suspension.

Dans la deuxième partie, nous examinerons la forme ultime de discipline : le congédiement et les recours dont disposent les employés pour le contester et comment s'en prémunir.

Enfin, en dernier lieu, nous ferons le tour des différentes situations qui requièrent une intervention de nature disciplinaire : les retards, les absences, le manquement au règlement de l'entreprise, la négligence, les activités de pression, les dommages à la propriété et le vandalisme, le langage injurieux et le langage grossier, la violence, les mœurs, l'alcool et les drogues, le vol et la fraude, les fausses déclarations et les cas de déloyauté. À l'aide de cas pratiques, nous apprendrons à appliquer les principes précédemment vus à chacune de ces situations

N.B. Dans ce document, le masculin désigne généralement autant les femmes que les hommes et est utilisé dans le but d'alléger les textes.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1<sup>ère</sup> partie : La discipline

### A- Définition et but de la discipline

Le pouvoir disciplinaire de l'employeur participe de son droit de gérance c'est-à-dire de son droit, et du pouvoir qui en découle, de diriger son entreprise. En vertu de son droit de gérance, il pourra, à l'égard de ses employés, prendre diverses mesures que l'on a catégorisées comme suit : les mesures disciplinaires et les mesures non-disciplinaires aussi appelées mesures administratives.

Généralement, il est admis que la mesure disciplinaire est prise à l'encontre d'un employé qui a un comportement fautif qui résulte d'un manquement volontaire de la part de ce salarié. C'est donc lorsqu'il y a faute volontaire de la part du salarié que l'employeur doit imposer une mesure disciplinaire parce que la mesure disciplinaire vise à corriger le comportement fautif, elle incite l'employé à amender sa conduite pour la rendre compatible avec la réalisation des activités de l'employeur. La mesure disciplinaire peut aussi servir d'exemple au sein de l'organisation et inciter les autres employés à ne pas adopter de comportement fautif.

Si le manquement est involontaire, il est donc impossible à corriger; dans ce cas, il faudra imposer une mesure non-disciplinaire dans le but de rétablir l'efficacité au sein de l'organisation.

La distinction n'est pas toujours facile à faire. Dans certains cas, comme dans certains cas d'incompétence ou d'absentéisme, la mesure qui est habituellement qualifiée d'administrative pourra être à la fois administrative et disciplinaire en ce que le manquement sera principalement dû à la négligence, l'insouciance ou aux erreurs commises par l'employé dans l'exécution de son travail.

La distinction n'est pas que théorique puisque, dans l'éventualité d'un recours par un employé relativement à sa fin d'emploi, le fardeau de preuve variera. Dans le cas d'un congédiement (disciplinaire), il incombera à l'employeur de prouver qu'il avait une cause juste et suffisante de mettre fin à l'emploi de l'employé en prouvant une succession de fautes commises par l'employé ou encore une faute à ce point grave qu'elle justifie à elle seule le congédiement. Dans le cas de fin d'emploi d'ordre administratif, il incombe à l'employeur de prouver les motifs véritables de la fin d'emploi (i.e. réorganisation, manque de travail etc..) et le fardeau de l'employé sera de démontrer que l'employeur a agi de mauvaise foi, de manière discriminatoire ou inéquitable.

Il faut donc retenir que la mesure disciplinaire est une sanction imposée à l'employé afin qu'il corrige un comportement fautif et donc lui permette de réfléchir à ce comportement, de se ressaisir, de le corriger et de le changer.

## B- Les principes applicables en matière disciplinaire

Bien qu'en milieu de travail non-syndiqué, l'imposition d'une mesure disciplinaire n'est pas sujette à contestation par voie d'arbitrage de grief, cela n'est pas une bonne raison pour ne pas s'inspirer des principes développés au cours des ans par la jurisprudence arbitrale. En effet, une discipline bien appliquée conformément à ces principes lance un message positif de justice et d'équité dans l'entreprise. De plus, elle n'échappera pas à l'œil exercé du tribunal au cas de contestation d'un congédiement éventuel.

### a) Le principe de la proportionnalité de la sanction

Lorsque le ou les geste(s) fautif(s) d'un employé justifie(nt) l'imposition d'une sanction disciplinaire, le premier principe à respecter est celui de la proportionnalité de la sanction imposée par rapport à la faute reprochée. La faute reprochée s'inscrit dans un cadre factuel dont il convient de tenir compte. L'employeur doit donc tenir compte de tous les facteurs pertinents tels les motifs personnels du salarié, son ancienneté, son dossier disciplinaire aussi bien que de la gravité de son manquement et les motifs propres à l'employeur, tels la vocation de l'entreprise et les conséquences du manquement du salarié sur les activités de l'employeur.

On se rend vite compte qu'avant d'imposer une sanction disciplinaire, l'employeur doit faire son enquête afin de recueillir tous les faits pertinents. Il devra rencontrer les témoins de l'affaire pour obtenir leurs versions et enfin celle de l'employé fautif.

Tout cela lui permettra d'établir les facteurs aggravants et les facteurs atténuants et l'aideront à trouver la sanction juste et raisonnable à imposer dans les circonstances. En effet, les facteurs aggravants justifieront l'imposition d'une sanction disciplinaire plus sévère alors que les facteurs atténuants justifieront l'absence ou l'imposition d'une sanction plus légère.

**Les facteurs aggravants** sont :

- la nature des fonctions occupées (certaines fonctions pourront commander un plus haut degré de responsabilités dans l'entreprise tout comme certains postes commanderont de plus grande responsabilité; d'autre part, certaines responsabilités sont au cœur même de la fonction; dès lors ces personnes jouissent habituellement d'un plus grand degré d'autonomie et si la faute commise est reliée à ce niveau de confiance attribuée, il s'agit alors d'un facteur aggravant);
- le dossier disciplinaire antérieur (ce facteur est la contrepartie du facteur atténuant du dossier disciplinaire vierge; voir aussi plus loin le principe de la progressivité de la sanction et la doctrine de l'incident culminant);
- la préméditation (intention d'agir coupable ie. le leader d'un groupe de salariés ayant commis la même faute);
- le comportement du salarié après le manquement (le salarié collabore-t-il à l'enquête? Nie-t-il les faits reprochés? continue-t-il de nier devant le

tribunal? Tente-t-il de camoufler son geste? Y a-t-il absence de repentir? A-t-on ainsi attaqué le lien de confiance nécessaire au maintien de la relation d'emploi?);

- la nature de l'entreprise de l'employeur (quelle est l'importance relative du geste reproché compte tenu de la nature de l'entreprise de l'employeur? Quelles sont les conséquences sur la clientèle ou la réputation de l'employeur? Y a-t-il eu contravention aux politiques ou règlements en vigueur dans l'entreprise? S'agit-il d'une récidive ou d'un geste isolé?);
- l'âge et l'ancienneté du salarié fautif. (le peu d'ancienneté, ou la longue ancienneté et l'âge selon le cas).

**Les facteurs atténuants sont :**

- l'ancienneté;
- le dossier disciplinaire vierge;
- les circonstances entourant la commission de la faute;
- l'absence de préméditation;
- la provocation ou la pression ayant amenée la faute;
- le caractère isolé du manquement et l'improbabilité d'une récidive;
- l'absence de préjudice ou de conséquence grave;
- la responsabilité de l'employeur (quelle est l'attitude de l'employeur, sa tolérance face au comportement reproché à l'employé? Y a-t-il absence de directives claires, d'encadrement et de supervision ayant un lien direct avec le manquement reproché?);
- l'attitude de l'employé lors de l'enquête et devant le tribunal (collabore-t-il avec l'employeur? A-t-il des regrets? Se repent-il?);
- l'absence de profit, pour l'employé, découlant de son geste fautif;
- les caractéristiques personnelles de l'employé, soit son âge, son état de santé, ainsi que les conséquences de la sanction sur sa vie personnelle (i.e. circonstances familiales difficiles, être analphabète, état de santé tel toxicomanie ou alcoolisme si l'employeur est au courant).

#### b) Le principe de la gradation des sanctions

Il est un principe bien établi en matière disciplinaire que celui de la gradation des sanctions. À moins de circonstances exceptionnelles et graves justifiant un congédiement immédiat, il faudra toujours appliquer le principe de la gradation des sanctions lors de l'imposition d'une mesure disciplinaire. Ainsi, on ne congédie pas quelqu'un pour un premier manquement. On lui donne plutôt une sanction moins sévère tel l'avis disciplinaire ou la réprimande ou même une suspension selon la gravité de l'infraction. Il faut se rappeler que la discipline vise à réhabiliter l'employé fautif. Pour cela, il faut d'abord que l'employé soit avisé que son comportement est déviant et ne saurait être toléré davantage. En fait, il faut lui donner la chance de s'amender. Il faut se rappeler que le congédiement est ce qu'on appelait autrefois la peine capitale et que l'employeur ne pourra l'imposer qu'après avoir épuisé les autres formes de discipline. Ne pas sévir au fur et à mesure des fautes, les accumuler pour mieux sanctionner est contraire au principe de la gradation des sanctions.

La gradation des sanctions implique donc que l'employeur donne d'abord un avis verbal, puis un avis écrit, suivi d'une courte suspension, puis d'une plus longue suspension et même d'une plus longue encore et si, malgré cette progression dans l'imposition des mesures disciplinaires, l'employé n'amende pas son comportement, alors là seulement peut-on penser au congédiement. Sous peine de voir le congédiement cassé par les tribunaux, il faut obligatoirement aviser par écrit (ce qui facilitera éventuellement la preuve et a le mérite de rendre les choses claires) l'employé lors de l'imposition d'une sanction que s'il ne corrige pas son comportement, il pourra se mériter une sanction plus sévère à une prochaine occasion, sanction pouvant aller jusqu'au congédiement. Il vaut toujours mieux consulter avant de congédier un employé, afin de s'assurer que le processus a été bien suivi et que le congédiement est justifié et constitue bien la sanction juste et raisonnable dans les circonstances et ce, afin d'éviter les coûts élevés et les tracasseries d'un procès.

La règle de la gradation des sanctions s'applique au cas de fautes de même nature et non au cas de fautes de nature différente ou de faute grave. Si les fautes commises sont de nature différente, on ne recommence pas nécessairement à zéro à chaque fois. La progression des sanctions ne s'applique pas non plus dans les cas de comportement irréversible où l'employeur peut démontrer que même avec une discipline progressive, l'employé n'aurait pas modifié son comportement pour le rendre conforme aux attentes de l'employeur.

### c) La prohibition de la double sanction

S'il est permis d'imposer des sanctions disciplinaires différentes pour différents manquements ou fautes, l'employeur ne peut punir le même manquement ou comportement fautif par deux mesures disciplinaires distinctes et définitives.

Il ne faut pas confondre le principe de la prohibition de la double sanction avec le pouvoir administratif de l'employeur de suspendre l'employé pendant enquête, le temps de faire la collecte complète des faits, pour ensuite décider de la sanction disciplinaire à appliquer selon la preuve recueillie. Cette suspension pendant enquête est une mesure administrative et n'est pas assimilée à une mesure disciplinaire. On recourra à la suspension pendant enquête dans des situations d'une certaine gravité qui nécessitent d'écarter immédiatement le salarié impliqué des lieux du travail. Il est d'ailleurs recommandé de faire cette suspension pendant enquête par écrit et de l'identifier comme telle afin d'éviter toute confusion avec la mesure disciplinaire à venir une fois l'enquête complétée.

Il ne faut pas confondre non plus la prohibition de la double sanction avec l'imposition d'une mesure administrative et d'une mesure disciplinaire pour le même manquement. Par exemple, l'employé qui s'absente une journée sans en aviser son employeur verra, une fois l'enquête complétée, ses heures non-travaillées non-payées (mesure administrative) et recevra un avis écrit lui reprochant de ne pas avoir avisé qu'il s'absentait ou encore son absence non-autorisée (mesure disciplinaire).

d) L'absence de discrimination

En plus des obligations que lui impose la *Charte des droits et libertés de la personne*, l'employeur ne doit pas être injustement discriminatoire dans l'imposition de mesures disciplinaires c'est-à-dire qu'un même genre de fautes commande le même genre de sanctions et ce, dans le but de maintenir une certaine cohérence dans l'exercice du pouvoir disciplinaire. Ceci n'exclut pas cependant la faculté de discriminer dans l'imposition de mesures disciplinaires lorsque les circonstances de l'affaire le justifient (voir les facteurs aggravants et les facteurs atténuants).

C- Formes de discipline

Remarques préliminaires

Compte tenu des principes applicables que nous avons vu précédemment et de la possibilité que tout dossier disciplinaire se termine par un congédiement qui pourra être contesté devant les tribunaux, il est très important de documenter par écrit le dossier disciplinaire, peu importe la forme que revêtira la discipline.

a) L'avis disciplinaire

L'avis disciplinaire englobe ce que souvent l'on appelle avertissement ou réprimande ou observation ou remontrance. Dans tous les cas, l'employeur souligne et reproche à l'employé son comportement fautif. Il s'agit d'un blâme formel que l'employeur adresse à l'employé. L'avis disciplinaire est la réaction patronale minimale à un manquement d'un employé. C'est aussi la mesure appropriée pour sanctionner une faute mineure (i.e. faute de distraction ou de maladresse sans conséquence grave dans le fonctionnement de l'entreprise ou encore une première infraction. Il se distingue donc de l'avis sans connotation disciplinaire fait à l'employé sur la façon appropriée de faire son travail.

Il est impératif de coucher l'avis disciplinaire par écrit pour en faciliter la preuve et la discipline future. Même lorsque l'avis est verbal, s'il s'agit d'un reproche que vous voulez retenir contre l'employé, il convient de faire suivre l'avis verbal d'une note adressée à l'employé qui confirme votre conversation et votre reproche. À tout le moins, si vous deviez répéter le reproche à cause d'une deuxième observation de manquement de même nature nécessitant un avis écrit, il faudra référer dans l'avis écrit au premier avertissement verbal.

Dès qu'il s'agit du deuxième avis disciplinaire, il est fortement conseillé d'inscrire d'ores et déjà qu'advenant récidive, vous seriez dans l'obligation d'imposer une mesure disciplinaire plus sévère. Il faut se rappeler que l'avis disciplinaire, écrit ou verbal, que l'on veut retenir contre l'employé, demeure la mesure disciplinaire la plus légère et que, dans l'esprit de l'application de la gradation des sanctions, il convient d'aviser l'employé

que s'il ne corrige pas son comportement que vous ne tolérez pas, il s'expose à des mesures disciplinaires plus sévères.

b) La suspension disciplinaire

La suspension est l'interruption temporaire de la prestation de travail de l'employé et de sa rémunération qui en est sa contrepartie. L'employé est donc privé de la possibilité de gagner son salaire habituel. Elle n'entraîne pas la rupture du lien d'emploi et favorise la correction du comportement fautif.

La suspension disciplinaire constitue une mesure disciplinaire plus sévère que celle de l'avis disciplinaire et suit normalement l'avis disciplinaire dans l'application du principe de la gradation des sanctions. Elle peut cependant constituer une première mesure disciplinaire lors de comportement fautif plus grave. Selon la gravité de la faute, la suspension sera d'une durée plus ou moins longue. Selon sa durée, la suspension deviendra une mesure bénigne ou une mesure très grave. La suspension peut s'exprimer en heures, en jours ouvrables, en semaines ou en mois.

L'employeur ne peut suspendre indéfiniment un employé sans que cette suspension indéfinie ne soit assimilée à un congédiement par les tribunaux.

**2<sup>ème</sup> partie : le congédiement et les recours en vertu de la  
Loi sur les normes du travail et en vertu du  
Code civil du Québec**

A- Le congédiement

Le congédiement est la mesure disciplinaire ultime en ce qu'elle met fin au contrat de travail provoquant dès lors la rupture définitive du lien d'emploi par l'employeur à cause du comportement fautif du salarié. Ou le congédiement immédiat est justifié par une conduite extrêmement grave ou le congédiement est la suite logique de l'application de la gradation des sanctions. Il intervient lorsqu'il y a rupture définitive du lien de confiance, qu'il n'y a plus aucun espoir que l'employé puisse amender sa conduite. Il y a peu ou pas de comportements ou de manquements qui seront automatiquement et inexorablement sanctionnés par un congédiement.

Le congédiement ne peut intervenir que lorsqu'il y a une cause juste et suffisante de congédiement selon la *Loi sur les normes du travail* ou lorsqu'il y a un motif sérieux de congédiement selon le *Code civil du Québec*. La Cour d'appel a assimilé ces deux expressions<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Sirois c. O'Neil*, Cour d'appel, 3 juin 1999, 500-09-004702-973, Juges Pidgeon, Baudouin et Delisle

La notion de congédiement est interprétée largement par les tribunaux et inclut la notion de « congédiement déguisé ». Le « congédiement déguisé » est la modification par l'employeur, de façon substantielle et importante, des conditions essentielles du contrat de travail de l'employé, sans qu'il y ait nécessairement cessation d'emploi, mais qui peuvent amener l'employé à démissionner. D'autre part, la raisonnable des motifs d'un licenciement le différencie du « congédiement déguisé ».

Devant les tribunaux, le fardeau de prouver que le congédiement est fait pour un motif sérieux ou pour une cause juste et suffisante incombe à l'employeur.

#### B- Les articles 124 et suivants de la *Loi sur les normes du travail*

Toute personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à une rémunération et qui justifie de deux (2) ans de service continu dans une même entreprise et qui croit avoir été congédié sans cause juste et suffisante, peut soumettre une plainte écrite à la Commission des normes du travail (ou à la Commission des relations du travail) dans les 45 jours de son congédiement. Le recours appartient donc au salarié qui se qualifie en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*.

Si l'employeur n'a pas déjà remis au salarié congédié une lettre contenant les motifs de son congédiement, la Commission peut l'exiger de l'employeur et en remettre une copie au salarié.

Cette plainte enclenche le processus prévu à la *Loi*. C'est ainsi que, sur réception de la plainte, la Commission des normes du travail nomme, avec l'accord des parties, une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des personnes intéressées. Cette personne agit confidentiellement et n'est pas contraignable devant les tribunaux. Il faut dire que ces personnes nommées ont beaucoup d'expérience et obtiennent un haut taux de règlements. Ceci intervient habituellement dans le mois qui suit le dépôt de la plainte. Si aucun règlement n'intervient, la Commission des normes du travail défère sans délai la plainte à la Commission des relations de travail qui entendra l'affaire et en décidera. On peut compter un minimum de 6 mois depuis le déféré à la Commission des relations du travail avant que la cause ne soit entendue et ce, sans tenir compte des demandes de remises qui viennent ajouter aux délais. Il est à noter que la Commission des relations de travail peut représenter un salarié, sans frais, devant la Commission des relations de travail.

Si la Commission des relations de travail juge que le salarié a été congédié sans cause juste et suffisante, elle peut :

- 1° ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;
- 2° ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire qu'il aurait normalement gagné s'il n'avait été congédié;
- 3° rendre toute autre décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

En pratique, cela veut dire que si la Commission réintègre le salarié, elle peut décider de la rétroactivité salariale à être payé au salarié selon le cas. Elle peut aussi arriver à la conclusion qu'il n'y avait pas une cause suffisante pour congédier et dès lors décider de la rétroactivité qui lui est payable et au surplus, ajouter que compte tenu des éléments mis en preuve, la réintégration n'est pas réaliste et, en conséquence, ordonner à l'employeur de payer un délai congé qui tiendra compte de l'âge, des années de service, de la nature des fonctions occupées, du niveau de responsabilité, de la spécialisation, de la capacité à se retrouver un autre emploi, etc.... On parle habituellement d'un mois par année de service. En fin de compte, la facture peut s'avérer très salée, sans compter les frais de représentation devant le tribunal et le risque de voir l'employé réintégré. Il est donc impératif de bien appliquer la discipline, de bien préparer un congédiement, de bien le documenter et de consulter avant d'agir précipitamment.

### C- Les articles 122 et suivants de la *Loi sur les normes du travail*

Cet article interdit à un employeur de congédier, suspendre ou de déplacer un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer tout autre sanction à cause de l'exercice d'un droit qui lui résulte de la *Loi sur les normes du travail*. Dans le quotidien d'une entreprise, il s'agit des dispositions de la *Loi* relatives au salaire, à la durée du travail, aux jours fériés, chômés et payés, aux congés annuels payés, au jour de repos, aux congés pour événements familiaux, etc... sans oublier le congé de maternité, le congé parental et les absences pour cause de maladie ou d'accident.

L'employé qui se croit victime d'une telle mesure à cause de l'exercice, peut faire une plainte auprès de la Commission des normes du travail (ou à la Commission des relations du travail) dans les 45 jours de la mesure dont il se plaint. Tout comme nous l'avons déjà vu dans le cas de la plainte en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*, la Commission des normes du travail nomme, avec l'accord des parties, une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des parties. Cette personne agit confidentiellement et n'est pas contraignable devant les tribunaux. Si aucun règlement n'intervient, la Commission des normes du travail défère sans délai la plainte à la Commission des relations de travail. Là encore, la Commission peut représenter le salarié sans frais devant la Commission des relations du travail. La Commission des relations de travail entend la cause et si elle conclut à une pratique déloyale, elle peut ordonner à l'employeur de réintégrer ce salarié à son emploi, avec tous ses droits et privilèges, dans les huit jours de la signification de la décision et de lui verser, à titre d'indemnité, l'équivalent du salaire et des autres avantages dont l'a privé le congédiement, la suspension, le déplacement etc ...

## D- Le recours en vertu du Code civil du Québec

L'article 2094 du *Code civil du Québec* prévoit qu' « Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis le contrat de travail ».

Si la règle générale prévue aux articles 2091 et 2092 du *Code civil du Québec* est à l'effet que l'on peut mettre fin à un contrat à durée indéterminée en donnant à l'autre un délai congé qui doit être raisonnable et tenir compte, notamment, de la nature de l'emploi, des circonstances particulières dans lesquelles il s'exerce et de la durée de la prestation de travail, l'on peut dire que l'article 2094 en constitue l'exception.

Un recours basé sur l'article 2091 et 2092 du *Code civil du Québec* s'exerce devant les tribunaux de droit commun, c'est-à-dire devant la Cour du Québec ou la Cour supérieure selon le montant en jeu. Il s'agit d'un recours qui peut s'avérer coûteux pour l'employé qui s'en prévaut puisque s'il ne s'y représente pas lui-même, il devra défrayer les honoraires professionnels d'un avocat. L'employé y recherche non pas une réintégration mais une indemnité tenant lieu de délai-congé et la réparation du préjudice subi.

## **3<sup>ème</sup> partie : les situations requérant l'imposition d'une mesure disciplinaire**

### A- Les retards

La ponctualité au travail est une qualité légitimement requise par tout employeur. Le retard constitue une faute mineure tout comme le défaut de l'employé d'aviser le plus rapidement possible de son retard. Ces manquements requièrent l'imposition d'une sanction légère et justifie l'application de la gradation des sanctions. De plus, l'employeur sera justifié de fonder l'imposition d'une mesure disciplinaire sur les conséquences des retards sur le bon fonctionnement du service en raison des fonctions qu'exerce le salarié ou de la spécificité de son travail. Il tiendra compte aussi du nombre de retard, de leur fréquence, de leur absence de justification et du dossier disciplinaire de l'employé. Si un employé ne s'amende toujours pas après l'imposition d'une discipline progressive, un congédiement pourra être justifié.

### B- Les absences

L'employé absent sans autorisation et sans justification ou qui n'avertit pas son employeur de son absence, commet une faute qui mérite une sanction disciplinaire. En matière d'absentéisme fautif, il faut appliquer le principe de la gradation des sanctions et aviser clairement l'employé des conséquences de ses absences dans l'avenir. Si

l'employé ne corrige pas son comportement, alors le congédiement deviendra la sanction appropriée.

### Les absences maladie

Le principe général est à l'effet que l'on ne peut congédier un employé absent pour cause de maladie. Il faut cependant savoir les suivre pour identifier les cas où il peut y avoir des motifs sérieux de douter du motif véritable de l'absence (i.e. les cas d'absence maladie le vendredi et le lundi ou encore le cas d'employé avec dossier disciplinaire qui s'absente entre un jour de congé et un jour férié, les cas d'absence chronique ...). Si l'employeur a un motif raisonnable (sérieux) de douter de l'affirmation de l'employé qu'il était absent à cause de maladie, il est en droit de requérir de l'employé un certificat médical pour justifier son absence et l'employé est obligé de le lui fournir. Si l'employé refuse de fournir un certificat médical légitimement demandé par l'employeur, l'absence sera considérée non-autorisée et par conséquent non-indemnisée et sujette à mesure disciplinaire pour cause d'insubordination. Autrement, les sanctions disciplinaires imposées dans les cas d'absences maladie sont dues au fait que le motif de la maladie pour justifier l'absence n'est en fait qu'un faux prétexte pour bénéficier d'un congé ou pouvoir vaquer à d'autres occupations.

### C- Insubordination

L'insubordination, c'est le refus de l'employé d'obéir, c'est l'adoption d'une attitude générale démontrant le refus d'exécuter les ordres clairs, non équivoques et légitimes de l'employeur. Il s'agit là du principal motif d'imposition d'une mesure disciplinaire.

### D- Manquements aux règlements de l'entreprise

Participant de son droit de gérance, le règlement d'entreprise élaboré par l'employeur établit des règles afin de s'assurer de la bonne marche de l'entreprise. Cependant, les règles qui y sont énoncées doivent être claires et non-équivoques, ne pas être déraisonnables, être portées à la connaissance de l'employé avant de lui être appliquées, être appliquées de façon uniforme et, finalement, l'employé doit être avisé des conséquences de ne pas les respecter, y compris l'application de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

Il est bon de faire un rafraîchissement annuel des règles, y compris auprès des employés, et il est recommandé de faire signer à chaque fois à l'employé un document à l'effet qu'il a pris connaissance des règles de l'entreprise et les a comprises. Cela facilitera l'application de la discipline et, ultimement, la preuve de la connaissance des règles par l'employé devant un tribunal si un congédiement devait y être contesté.

Le règlement d'entreprise peut toucher des sujets aussi variés que la consommation de drogue et d'alcool, la violence sur les lieux de travail, l'éthique, les heures de travail, l'absentéisme, la sécurité, l'utilisation des biens de l'employeur, la sécurité, l'apparence personnelle, la tenue vestimentaire, l'hygiène, etc ...

#### E. La négligence

En vertu des obligations qui découlent de son contrat d'emploi, l'employé a l'obligation d'accomplir son travail avec toute l'attention qu'y apporterait une personne diligente et raisonnable, en prenant les moyens afin de s'acquitter de sa tâche et de l'accomplir selon les « règles de l'art » et en respectant les directives de l'employeur. La négligence est donc un manquement à cette obligation. Pour justifier une mesure disciplinaire, il doit s'agir d'un manquement volontaire de l'employé. Et, là encore, on appliquera la progression des sanctions.

Si le manquement est dû à l'incapacité de l'employé d'accomplir son travail, sur laquelle l'employé ne peut agir, on parlera de manquement involontaire qui requerra un traitement différent justifiant des mesures administratives pouvant mener à une fin d'emploi.

#### F- Les activités de pression

Le vocable activités de pression nous renvoie immédiatement à la grève, au ralentissement de travail, à un refus concerté de faire du temps supplémentaire etc ... dans un contexte syndiqué. Il peut cependant arrivé qu'au sein d'une entreprise, des employés non-syndiqués appuient les activités de pression ou sympathisent avec les employés syndiqués qui font ces moyens de pression. À titre d'exemple, on peut penser à une participation active à un débrayage illégal ou une attitude de sympathie envers un groupe de travailleur en grève ou la pose d'auto-collant dans un contexte d'action collective de pression. Ces mesures, si elles peuvent justifier une mesure disciplinaire, ne pourront, la plupart du temps, à elles seules justifier un congédiement.

D'autre part, en cas de tentative de syndicalisation en vertu du *Code du travail*, il est interdit à un employeur de congédier ou menacer de renvoi ou autres mesures de représailles ou sanctionner les employés dans le but qu'ils s'abstiennent ou cessent d'exercer leur droit d'association reconnu par le *Code du travail*.

#### G- Les dommages à la propriété et le vandalisme

L'employé a l'obligation de manipuler les biens de l'employeur avec soin. Les dommages causés à la propriété de l'employeur peuvent être intentionnels (vandalisme,

sabotage, méfait) ou non-intentionnels (négligence). Dans un cas comme dans l'autre, il y a lieu d'aviser vos assureurs. Dans le cas de dommages intentionnels à la propriété, en plus des mesures disciplinaires et même d'un congédiement selon le cas, il y a lieu de porter plainte à la police. Dans le cas de dommages non-intentionnels, on parlera de négligence simple ou de négligence grossière et inexcusable. Ces distinctions seront prises en considération pour apprécier la mesure appropriée à imposer tout comme l'on tiendra compte du coût des dommages causés.

#### H- Langage injurieux et grossier

On entend ici le comportement de gens qui n'ont pas la civilité souhaitée ce qui a pour effet de nuire aux relations interpersonnelles et, en conséquence, à la bonne marche de l'entreprise. Bien que le langage injurieux et grossier s'accompagne souvent d'agressivité, il faut distinguer celui-ci des cas où les propos constituent de la violence comme des menaces de mort ou de voies de fait que nous verrons plus loin.

Le langage injurieux est celui qui attaque la personne dans ses caractéristiques personnelles en attaquant sa réputation ou sa dignité. Il s'agit donc de paroles blessantes prononcées de manière consciente et grave. En fait, on peut dire qu'il s'agit d'insultes. À titre d'exemple, des propos discriminatoires, racistes ou qui attaquent une personne sur son apparence physique, seront des propos injurieux.

Le langage grossier a recours à l'emploi de mots ou expressions qui sont contraires aux règles élémentaires de politesse et aux usages dans la société. À titre d'exemples, on peut citer les blasphèmes ou encore envoyer « paître » quelqu'un. Cependant, en ce qui concerne le langage grossier, on tiendra compte du niveau de langage utilisé dans le milieu de travail et de la tolérance de l'employeur à l'égard de ce niveau de langage. On peut penser au langage dit de « shop » par opposition au langage de bureau, par exemple. Attention cependant au langage injurieux et grossier qui pourrait constituer du harcèlement moral.

On comprendra que dans l'ordre de gravité, les propos injurieux sont plus graves et par conséquent plus répréhensibles que les propos grossiers.

Le langage injurieux ou grossier contre un cadre ou un employé porte atteinte à l'obligation de respect que chacun doit à l'autre. Entre deux salariés, on parlera plutôt d'une obligation de civilité. Si bien que les propos injurieux ou grossiers d'un employé à l'égard d'un cadre ont un caractère plus grave que s'ils étaient prononcés contre un autre employé et constituent un geste grave et inacceptable parce qu'ils portent atteinte à l'autorité ou à la crédibilité du cadre. Et encore davantage s'ils sont proférés en présence d'autres personnes.

Il importe d'appliquer la gradation des sanctions dans un cas de langage grossier ou injurieux. Et comme ce langage se manifeste rarement hors contexte, il importe de le

resituer dans son contexte et de rechercher les facteurs aggravants et les facteurs atténuants avant d'imposer une mesure disciplinaire.

## I- La violence

La violence peut être aussi bien physique (agressions) que verbale (menaces de mort ou de voies de faits). Qu'elle provienne de ou se manifeste à l'endroit d'un supérieur, d'un collègue de travail, d'un employé, d'un fournisseur, d'un client ou d'un tiers, la violence est inacceptable dans notre société.

Les voies de faits sont l'utilisation de la force contre une autre personne sans son consentement et sont sanctionnés sévèrement par le Code criminel. Il en est de même des menaces de mort ou de voies de faits.

L'article 2087 du *Code civil du Québec* stipule d'ailleurs, outre le fait que l'employeur est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, que « *l'employeur doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié* ». L'article 9 de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* comporte d'ailleurs un article similaire. Mais le droit du salarié à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique, est avant tout prévu à l'article 46 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Il est donc utile d'adopter en entreprise une politique de tolérance zéro contre la violence, de bien la publiciser, l'afficher et l'appliquer.

Les critères retenus par la jurisprudence afin d'évaluer la sanction applicable à un cas d'agression physique particulier sont :

- l'identité de la personne attaquée (s'il s'agit d'un supérieur, on parle d'attaque contre l'autorité de l'employeur ce qui constitue un facteur aggravant et un geste très répréhensible pouvant justifier un congédiement à la condition que ce geste ait définitivement brisé le lien d'emploi ce qui pourrait justifier, selon le cas, d'écarter le principe de la progression des sanctions) ;
- la gravité de l'agression;
- les conséquences de l'agression pour la victime et les autres salariés;
- la préméditation du geste;
- le dossier disciplinaire du salarié;
- son ancienneté;
- s'il s'agit d'un cas isolé ou d'une récidive;
- les conséquences économiques de la mesure disciplinaire sur le salarié;
- l'attitude postérieure du salarié (excuses, remords ou regrets);
- la réhabilitation du salarié;
- l'existence ou l'absence d'une provocation de la part de la victime peut constituer un facteur atténuant ou aggravant selon le cas; cependant, la provocation ne peut justifier ou excuser totalement la violence;
- l'aspect discriminatoire d'une décision de l'employeur;
- l'exemplarité de la sanction.

On comprend dès lors qu'en l'absence de circonstances atténuantes, la violence pourra justifier un congédiement immédiat ou une suspension de longue durée.

## J- Mœurs

L'employeur a l'obligation de prendre tous les moyens dont il dispose afin de préserver un climat de travail sain, harmonieux et exempt de tout comportement à connotation sexuelle indésirable qui porte atteinte à l'intégrité et à la dignité de ses salariés tels le harcèlement sexuel ou les agressions sexuelles et de faire cesser de tels comportements fautifs.

L'employeur doit respecter le droit à la vie privée de ses employés, y compris les relations amoureuses, intimes et sexuelles qui en font partie, droit à la vie privée protégée par la *Charte des droits et libertés de la personne*, à moins que ces relations n'aient un impact sur le climat de travail de l'entreprise, son image publique ou qu'elles aillent à l'encontre de ses responsabilités à l'endroit de sa clientèle. Ainsi on peut penser aux relations intimes avec la clientèle qui placent l'employé en situation de conflits entre les intérêts de son employeur et ceux du client ou du fournisseur. Dans certains secteurs comme les services de santé ou l'éducation, telles relations avec les clients entraînent à une inversion de rôles. On peut aussi penser au cas de séduction non-désirée. On peut également penser au cas de relations sexuelles sur les lieux du travail.

Le harcèlement sexuel est intolérable et inacceptable dans notre société; il porte atteinte à l'intégrité physique ou psychologique et à la dignité de la personne, entraîne un effet défavorable sur les conditions de travail de la victime et sur le milieu de travail. Il entraîne souvent la maladie physique ou psychologique, la perte de l'estime de soi et parfois la perte de l'emploi, sans compter les coûts reliés à l'absentéisme, à la baisse de productivité due à un climat hostile. Tant la *Charte des droits et libertés de la personne* que la *Loi canadienne des droits de la personne* et le *Code canadien du travail*, prohibent le harcèlement sexuel. Là encore, une politique contre le harcèlement sexuel est très utiles, à la condition qu'elle soit publicisée, connue et appliquée dans l'entreprise. Aussi, l'employeur doit intervenir pour le contrer.

Il y a deux catégories de harcèlement sexuel :

- le chantage au travail habituellement exercé par une personne en autorité qui cherche des faveurs sexuelles d'un(e) employé(e) contre un bénéfice relié à l'emploi ou sous la menace de représailles, telles la perte d'emploi;
- celui qui crée un milieu de travail hostile c'est-à-dire qui empoisonne le milieu de travail par un comportement empreint de contacts physiques envahissants, des blagues de mauvais goût, des propos grossiers, des regards insistants ou des insultes qui font en sorte que la personne a de la difficulté à bien faire son travail ou qui l'empêche de faire son travail.

Les caractéristiques du harcèlement sexuel sont qu'il s'agit d'une conduite à connotation sexuelle non désirée qui devient harcelante par sa répétition ou ses conséquences.

Le *Code criminel* sanctionne les agressions sexuelles lesquelles justifient une sanction sévère de la part de l'employeur.

Toute information relative à une affaire de mœurs doit donc être prise très au sérieux, enquêtée soigneusement et, selon le cas, être sanctionnée.

Si la victime de harcèlement sexuel au travail tombe malade à cause de ce harcèlement sexuel au travail, elle pourra faire une réclamation à la Commission des lésions professionnelles pour lésion professionnelle en vertu de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*. Si elle est congédiée pour avoir refusé les avances sexuelles, elle pourra loger une plainte en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail* pour retrouver son emploi. Elle peut aussi s'adresser à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse pour faire cesser le harcèlement.

#### K- Alcool et drogue

On pensera ici aux cas où l'employé consomme de l'alcool ou de la drogue au travail ou encore aux cas où l'employé travaille sous l'influence de drogue ou d'alcool. Dans l'un ou l'autre cas, l'employé exécute ses fonctions alors que ses facultés sont affaiblies à cause de la consommation de drogues ou d'alcool. Il en résulte que cela peut constituer, selon le cas, un danger ou un risque pour la vie, la santé ou la sécurité des autres personnes et exposer la responsabilité de l'employeur ou encore faire en sorte que le travail n'est pas exécuté par l'employé avec toute la diligence à laquelle l'employeur est en droit de s'attendre. Il sera alors justifié d'intervenir, de refuser qu'un salarié exécute ses fonctions dans un tel état et de le sanctionner.

Quant à la possession et au trafic de drogues, il s'agit de gestes illégaux réprimés par le *Code criminel* qui font en sorte que des employés pourront travailler sous l'influence de drogues et d'alcool et qui justifieront dès lors d'être sévèrement réprimés par l'employeur.

Pour déterminer la sévérité de la sanction à imposer, on tiendra compte des facteurs suivants :

- la nature de l'entreprise;
- la nature des fonctions;
- la nature de la substance consommée;
- la présence d'un règlement;
- et, le cas échéant, la nature de l'infraction, l'ampleur du trafic, la quantité écoulée, la désinvolture de l'employé;
- toutes autres circonstances atténuantes ou aggravantes.

## L- Le vol et la fraude

Il s'agit là de deux manquements qui affectent directement le lien de confiance puisqu'ils portent atteintes à la loyauté et à l'honnêteté dues par l'employé à son employeur et, dès lors, ils sont considérés comme des manquements graves et seront sévèrement réprimandés. L'article 2088 du *Code civil du Québec* consacre l'obligation de loyauté de l'employé envers son employeur. De plus, tant le vol que la fraude sont réprimés par le *Code criminel*.

Outre les cas clairs de vol et de fraude qui peuvent vous venir à l'esprit, il faut aussi inclure dans cette catégorie, mais à un degré de moindre sévérité selon les cas, l'utilisation de biens appartenant à l'employeur, l'utilisation de la ligne téléphonique, l'utilisation d'Internet, le vol de temps, les réclamations de fausses dépenses, l'utilisation frauduleuse de billets et de coupons.

Là encore, pour déterminer la sanction à imposer, certains facteurs auront davantage d'importance que d'autres. Ainsi, la nature des fonctions exercées sera un des ces facteurs. On pense aux fonctions qui donnent accès à des biens telles celles des employés dans les commerces au détail ou dans les entrepôts, les fonctions exigeant un haut niveau de confiance telles celles des employés affectés à la livraison de biens, à la maintenance et à l'entretien, les fonctions requérant la manipulation de sommes d'argent ou requérant un degré de confiance dans le commerce au détail, la restauration ou l'hôtellerie, les fonctions à incidence monétaire telles celles des employés affectés au transport d'argent, ou encore les fonctions liées à la surveillances des biens de l'employeur telles celles des agents de sécurité et des magasiniers.

Au facteur de la nature des fonctions s'ajoutent ceux de l'absence d'intention frauduleuse, de la valeur des biens volées, de la préméditation de l'acte reproché, de la répétition de l'acte reproché, de la complicité, de l'ancienneté et du dossier disciplinaire de l'employé, de ses aveux, de ses regrets, de sa situation personnelle et familiale, de la nature des opérations de l'employeur, de l'existence d'un règlement, des moyens de contrôle, de l'exemplarité de la sanction, de l'attitude de l'employeur.

## M- Fausses déclarations

S'associant à la fraude, les fausses déclarations sont celles faites à l'embauche ou en cours d'emploi relativement aux motifs des absences pour bénéficier des prestations d'assurances salaire ou d'indemnités pour lésions professionnelles; il peut aussi s'agir de fausses déclarations relatives à la falsification de facture ou de relevés de temps. Tout comme la fraude, elles ont pour but de tromper l'employeur afin d'obtenir un avantage. Il s'agit d'un manquement grave à l'obligation de loyauté de l'employé qui justifie un sanction sévère en tenant compte encore une fois de toutes les circonstances aggravantes et atténuantes de l'affaire.

## N- Déloyauté

Au cas déjà vus de vol, fraude et de fausses déclarations qui constituent un manquement au devoir de loyauté de l'employé envers son employeur, s'ajoutent ceux de déloyauté qui se manifestent par l'indiscrétion du salarié à l'égard d'information confidentielle appartenant à l'entreprise de son employeur, la critique publique de l'employeur, le défaut de coopérer et de dire la vérité lors d'une enquête interne, les faux témoignages et les cas de conflits d'intérêts tels ceux qui se manifestent à l'occasion de relations personnelles, de pots-de-vin, de cadeaux ou de cumul d'emplois qui placent l'employé en concurrence avec les activités de l'employeur.

Là encore, chaque cas devra être étudié à son mérite avant d'imposer une sanction disciplinaire en tenant compte des circonstances atténuantes et aggravantes de l'affaire.