

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| AVANT-PROPOS | 1 |
| PRÉSENTATION | 5 |
| CHAPITRE I – L'IMPORTANCE DE LA DISCIPLINE ET SA GESTION | 7 |
| Présentation | 9 |
| 1. L'approche disciplinaire | 10 |
| A- Pourquoi ? | 10 |
| B- Quand ? | 10 |
| C- Comment ? | 11 |
| D- Les incorrigibles | 14 |
| E- L'auditoire | 14 |
| i) Le salarié discipliné | 14 |
| ii) Les autres salariés | 14 |
| iii) L'arbitre, le juge ou le commissaire de la Commission des relations du travail | 15 |
| iv) L'entreprise | 15 |
| F- La gradation des sanctions | 15 |
| G- Est-ce vraiment nécessaire ? | 16 |
| H- Survol des recours | 16 |
| i) Le congédiement sans cause juste et suffisante en vertu de la <i>Loi sur les normes du travail</i> | 16 |
| ii) Les pratiques interdites en vertu de la <i>Loi sur les normes du travail</i> | 17 |
| iii) La plainte de harcèlement psychologique en vertu de la <i>Loi sur les normes du travail</i> | 17 |
| iv) Les recours découlant de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> | 17 |

| | | |
|-------|---|----|
| v) | Les recours en vertu d'une convention collective | 17 |
| vi) | Les recours civils. | 18 |
| vii) | Les autres recours | 18 |
| 2. | La tâche ardue de discipliner | 19 |
| A- | L'enquête | 19 |
| i) | L'analyse des faits | 19 |
| - | Rapport interne d'incident disciplinaire (modèle) | 22 |
| ii) | Le contexte | 24 |
| iii) | Les circonstances atténuantes | 24 |
| iv) | Les motifs prohibés | 25 |
| B- | L'entrevue disciplinaire. | 25 |
| i) | Bref et préparé | 25 |
| ii) | Franc et factuel. | 26 |
| iii) | Le témoin | 26 |
| iv) | Le moment | 26 |
| v) | L'endroit | 26 |
| vi) | Le ton de l'entrevue | 27 |
| vii) | L'entrevue de fin d'emploi | 27 |
| viii) | L'offre de démission. | 29 |
| C- | L'après-congédiement | 30 |
| i) | Les affaires personnelles | 30 |
| ii) | Les références postérieures | 30 |
| iii) | Les autres salariés | 31 |
| iv) | Le certificat de travail | 32 |
| v) | Les assurances collectives. | 32 |
| 3. | Sommaire de la méthode | 33 |
| 4. | Modifier une politique ou une décision. | 35 |
| A- | L'approche du changement | 35 |

| | | |
|------|--|----|
| i) | La consultation et l'échange | 35 |
| ii) | La position officielle | 35 |
| iii) | Une deuxième rencontre | 36 |
| iv) | Les rappels écrits | 36 |
| B- | Modifier une décision disciplinaire | 36 |
| 5. | La situation particulière du cadre | 38 |
| A- | Les différents types de cadre | 38 |
| i) | Le cadre de premier niveau. | 38 |
| ii) | Le cadre intermédiaire | 38 |
| iii) | Le cadre supérieur. | 38 |
| B- | Discipliner un cadre. | 39 |
| 6. | Les principales mesures disciplinaires | 42 |
| A- | L'avis verbal (avis de correction) | 42 |
| B- | L'avertissement écrit ou la réprimande écrite | 43 |
| C- | La suspension disciplinaire sans solde | 43 |
| D- | Le congédiement | 44 |
| E- | Le cas particulier de la suspension pour fins d'enquête. | 45 |
| F- | La rétrogradation | 46 |
| | CHAPITRE II – LE CONTENU DE LA MESURE DISCIPLINAIRE | 49 |
| | Présentation | 51 |
| 1. | Le contenu de l'écrit disciplinaire | 51 |
| A- | Les infractions antérieures | 51 |
| B- | La description de l'infraction. | 51 |
| C- | Les correctifs requis et l'aide au salarié | 51 |
| D- | La sanction disciplinaire choisie | 52 |
| E- | L'aspect positif de la mesure disciplinaire | 52 |
| F- | La mise en garde. | 53 |
| G- | Les pièges à éviter | 54 |

| | | |
|--|---|----|
| H- | Récapitulatif de la méthode dans l'écrit | 55 |
| I- | Exemple d'avis disciplinaire (modèle) | 56 |
| 2. | Le code de références des modèles de lettres disciplinaires | 57 |
| 3. | La rédaction d'une mesure disciplinaire | 58 |
| A- | L'avis verbal (avis de correction) | 58 |
| B- | L'avertissement écrit | 58 |
| C- | La suspension sans solde | 58 |
| D- | Le congédiement | 59 |
| CHAPITRE III – LA PONDÉRATION ET LE SOMMAIRE DE LA MÉTHODE | | 61 |
| Présentation | | 63 |
| 1. | Les facteurs de pondération et exemples pratiques | 63 |
| A- | La gravité de la faute | 63 |
| B- | L'ancienneté ou le service continu | 63 |
| C- | Le dossier antérieur | 63 |
| D- | La confiance et le niveau d'autonomie | 64 |
| E- | La hiérarchie | 64 |
| F- | Votre tolérance antérieure | 64 |
| G- | La nature de l'entreprise | 64 |
| H- | L'image | 64 |
| I- | L'endroit | 65 |
| J- | Le comportement du salarié après le manquement | 65 |
| 2. | La liste des principaux facteurs aggravants | 66 |
| 3. | La liste des principaux facteurs atténuants | 67 |
| 4. | Mise en garde | 68 |
| 5. | La décision | 68 |
| 6. | Illustrations des facteurs par des cas vécus | 70 |
| A- | La gravité de la faute et le préjudice causé à l'employeur | 70 |
| B- | L'ancienneté ou le service continu | 71 |

| | | |
|---|---|-----|
| C- | Le dossier antérieur | 72 |
| D- | La hiérarchie | 73 |
| E- | Votre tolérance antérieure | 74 |
| F- | La confiance et le niveau d'autonomie | 75 |
| G- | La nature de l'entreprise | 76 |
| H- | L'image | 77 |
| I- | L'endroit | 78 |
| J- | Le comportement du salarié après le manquement | 79 |
| CHAPITRE IV – MANQUEMENTS, MODÈLES ET CAS VÉCUS | | 81 |
| Présentation | | 83 |
| 1. | L'absentéisme fautif et les retards | 85 |
| A- | Présentation | 85 |
| B- | L'imposition d'une mesure. | 85 |
| i) | Les absences fréquentes, de courte durée | 86 |
| ii) | Les absences non justifiées ou sans prévenir | 90 |
| iii) | La prise d'un congé préalablement refusé | 91 |
| iv) | Les retards | 91 |
| v) | Dormir au travail | 92 |
| C- | Quelques conseils | 92 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 93 |
| E- | Modèles. | 93 |
| F- | Cas vécus | 104 |
| 2. | L'absentéisme et l'incapacité | 108 |
| A- | Présentation. | 108 |
| B- | La gestion d'un dossier d'absentéisme ou d'incapacité | 108 |
| – | L'obligation d'accommodement | 109 |
| C- | Quelques conseils | 111 |
| D- | Modèles | 111 |

| | | |
|------|---|-----|
| E- | Cas vécus | 115 |
| 3. | L'alcool et les drogues | 117 |
| A- | Présentation. | 117 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 117 |
| i) | Travailler sous l'effet de l'alcool ou de drogues. | 118 |
| ii) | Consommer de l'alcool ou des drogues durant une pause ou durant la période de repas | 119 |
| iii) | Le trafic de drogues sur les lieux du travail | 119 |
| iv) | L'incapacité de fournir une prestation normale de travail en raison d'une dépendance | 120 |
| C- | Quelques conseils | 120 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 121 |
| E- | Modèles | 122 |
| F- | Cas vécus | 129 |
| 4. | L'incompétence et la négligence | 132 |
| A- | Présentation. | 132 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 133 |
| i) | La négligence | 133 |
| ii) | L'incompétence. | 134 |
| C- | Quelques conseils | 135 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 136 |
| E- | Modèles | 137 |
| F- | Cas vécus | 142 |
| G- | Les étapes préalables à l'enclenchement du processus disciplinaire | 144 |
| 5. | La perte d'un permis | 154 |
| A- | Présentation. | 154 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 154 |
| i) | L'imposition d'une mesure administrative | 154 |
| ii) | L'imposition d'une mesure disciplinaire | 155 |

| | | |
|------|---|-----|
| C- | Quelques conseils | 155 |
| D- | Modèles | 155 |
| E- | Cas vécus | 158 |
| 6. | L'insubordination | 159 |
| A- | Présentation. | 159 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 159 |
| i) | L'attitude au travail | 160 |
| ii) | Le refus d'exécuter un travail | 160 |
| iii) | Le non-respect d'un règlement ou d'une politique | 160 |
| iv) | Le refus d'effectuer des heures supplémentaires | 161 |
| v) | Le refus de se présenter à un examen médical | 162 |
| C- | Quelques conseils | 162 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 162 |
| E- | Modèles | 163 |
| F- | Cas vécus | 176 |
| 7. | Le non-respect des règles de sécurité au travail | 179 |
| A- | Présentation. | 179 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 179 |
| C- | Quelques conseils | 180 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 180 |
| E- | Modèles | 181 |
| F- | Cas vécus | 184 |
| 8. | L'Internet et les médias sociaux | 185 |
| A- | Présentation. | 185 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 186 |
| i) | L'utilisation inappropriée de l'Internet au travail | 186 |
| ii) | Les déclarations en ligne. | 186 |
| C- | Quelques conseils | 187 |

| | | |
|------|---|-----|
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 187 |
| E- | Modèles | 188 |
| F- | Cas vécus | 192 |
| 9. | Le langage injurieux ou grossier | 194 |
| A- | Présentation. | 194 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 194 |
| i) | Le manquement à l'égard d'un supérieur | 194 |
| ii) | Le manquement à l'égard d'un collègue de travail | 195 |
| iii) | Le manquement à l'égard d'un client | 195 |
| C- | Quelques conseils | 195 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 196 |
| E- | Modèles | 197 |
| F- | Cas vécus | 204 |
| 10. | La violence et les menaces | 206 |
| A- | Présentation. | 206 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 206 |
| i) | Le manquement à l'égard d'un supérieur | 207 |
| ii) | Le manquement à l'égard d'un collègue de travail | 207 |
| iii) | Le manquement à l'égard d'un client | 207 |
| iv) | Les menaces de mort ou de voies de fait. | 208 |
| C- | Quelques conseils | 208 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 209 |
| E- | Modèles | 210 |
| F- | Cas vécus | 217 |
| 11. | Le harcèlement | 219 |
| A- | Présentation. | 219 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 220 |
| C- | Quelques conseils | 222 |

| | | |
|------|---|-----|
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 223 |
| E- | Modèles | 224 |
| i) | Le harcèlement psychologique | 225 |
| ii) | Le harcèlement sexuel | 226 |
| F- | Cas vécus | 227 |
| i) | Le harcèlement psychologique | 227 |
| ii) | Le harcèlement sexuel | 228 |
| 12. | La déloyauté | 229 |
| A- | Présentation. | 229 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 229 |
| i) | Le conflit d'intérêts. | 229 |
| – | Les activités concurrentes | 230 |
| – | Les relations personnelles | 230 |
| – | Les cadeaux et pots-de-vin | 230 |
| ii) | L'indiscrétion d'un salarié. | 231 |
| iii) | La critique ou la dénonciation publique de l'employeur. | 231 |
| C- | Quelques conseils | 232 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 232 |
| E- | Modèles | 233 |
| i) | Le conflit d'intérêts. | 234 |
| ii) | L'indiscrétion du salarié. | 237 |
| iii) | La critique ou la dénonciation publique de l'employeur. | 238 |
| F- | Cas vécus | 240 |
| 13. | Les fausses déclarations | 244 |
| A- | Présentation. | 244 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 244 |
| i) | Les fausses déclarations à l'embauche | 244 |
| ii) | La falsification d'un certificat médical | 245 |

| | | |
|------|--|-----|
| iii) | Les fausses déclarations ou l'exercice d'activités incompatibles | 245 |
| C- | Quelques conseils | 246 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 247 |
| E- | Modèles | 248 |
| F- | Cas vécus | 252 |
| 14. | Le vol et la fraude | 256 |
| A- | Présentation. | 256 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 256 |
| C- | Quelques conseils | 257 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 259 |
| E- | Modèles | 260 |
| i) | Le vol, la fraude ou la consommation de biens vendus par l'employeur | 261 |
| ii) | Les emprunts temporaires. | 262 |
| iii) | L'utilisation de biens appartenant à l'employeur. | 264 |
| iv) | Le vol de matériaux ou de biens appartenant à l'employeur | 265 |
| v) | Le vol de temps. | 266 |
| vi) | Les réclamations de dépenses. | 267 |
| vii) | Le vol ou le détournement d'argent | 268 |
| F- | Cas vécus | 269 |
| 15. | Les infractions criminelles commises hors travail | 273 |
| A- | Présentation. | 273 |
| B- | L'imposition d'une mesure | 273 |
| i) | L'imposition d'une mesure administrative | 273 |
| ii) | L'imposition d'une mesure disciplinaire | 274 |
| C- | Quelques conseils | 275 |
| D- | Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 276 |
| E- | Modèles | 277 |
| F- | Cas vécus | 280 |

| | |
|---|-----|
| 16. L'incarcération | 282 |
| A- Présentation. | 282 |
| B- L'imposition d'une mesure | 282 |
| C- Quelques conseils | 283 |
| D- Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 283 |
| E- Modèle | 283 |
| F- Cas vécus | 285 |
| 17. Les dommages à la propriété de l'employeur | 286 |
| A- Présentation. | 286 |
| B- L'imposition d'une mesure | 286 |
| i) Les actes non intentionnels | 286 |
| ii) Les actes intentionnels | 286 |
| C- Quelques conseils | 287 |
| D- Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 287 |
| E- Modèles | 288 |
| F- Cas vécus | 292 |
| 18. Les mœurs | 293 |
| A- Présentation. | 293 |
| B- L'imposition d'une mesure | 293 |
| i) Les relations amoureuses au travail | 293 |
| ii) Les inconduites de nature sexuelle | 294 |
| C- Quelques conseils | 294 |
| D- Résumé des principaux facteurs atténuants et aggravants | 294 |
| E- Modèles | 295 |
| F- Cas vécus | 298 |
| CHAPITRE V – FORMULAIRES SUGGÉRÉS POUR LE SUIVI DISCIPLINAIRE | 299 |
| Présentation | 301 |
| 1. L'approche détaillée (5 formulaires) | 301 |

| | |
|---|-----|
| – Avis de correction (trois avis possibles) (modèle) | 302 |
| – Avertissement disciplinaire (1 ^{er} avertissement) (modèle) | 303 |
| – Avertissement disciplinaire (2 ^e ou 3 ^e avertissement) (modèle) | 305 |
| – Première suspension disciplinaire sans solde (modèle) | 307 |
| – Deuxième ou troisième suspension disciplinaire sans solde (modèle) | 310 |
| 2. Le formulaire unique | 311 |
| – Rapport disciplinaire (version abrégée) (modèle) | 312 |
| CHAPITRE VI – LES PRINCIPAUX RECOURS | 315 |
| Présentation | 317 |
| Tableau des principaux recours | 318 |
| BIBLIOGRAPHIE | 329 |
| TABLE DE LA LÉGISLATION | 331 |
| TABLE DE LA JURISPRUDENCE | 335 |
| INDEX ANALYTIQUE | 349 |
| COMMENT TENIR À JOUR VOTRE INFORMATION | 375 |