



M^{me} Carolane Pétrin, avocate
Morency Société d'avocats

IMPOSITION D'UNE MESURE DISCIPLINAIRE : GARE À LA CONFUSION!

Personne ne sera surpris d'apprendre que les conflits de travail associés à l'imposition de mesures disciplinaires se retrouvent fréquemment dans l'actualité judiciaire. Mais qu'en est-il des mesures administratives? Que sont-elles? La distinction entre ces deux mesures n'est pas sans importance. En effet, les critères pour déterminer la mesure appropriée à imposer sont foncièrement différents et la qualification de la mesure aura un effet majeur sur la compétence du décideur.

La distinction entre ces deux mesures n'est pas facile à cerner, mais elle est pourtant fondamentale.

La mesure disciplinaire est celle qui vise à punir le comportement fautif et volontaire d'un salarié dans le but de l'amener à se corriger. Ces manquements peuvent notamment être des retards répétitifs, de l'insubordination, du vol ou des absences injustifiées. Accessoirement, l'employeur souhaite inciter la personne à amender sa conduite et donner un caractère d'exemplarité aux autres employés. Ces sanctions se traduisent fréquemment par une réprimande, un avertissement verbal ou écrit, une suspension sans solde ou encore un congédiement.

L'employeur doit prouver que la mesure prise respecte le principe de la « gradation des sanctions » et qu'elle est proportionnelle aux gestes commis. Si une décision est trop sévère, un décideur pourra en apprécier l'opportunité et aller jusqu'à y substituer celle qu'il croit être la plus appropriée.

En revanche, la mesure administrative vise à corriger un manquement involontaire du salarié dans une optique d'efficacité et d'efficience de l'entreprise. On veut donner au salarié l'opportunité de s'améliorer et de corriger ses lacunes. Par exemple, l'absentéisme chronique involontaire, une fausse déclaration à l'embauche et l'incompétence peuvent mener à une telle mesure. On peut penser à une rétrogradation, l'émission d'une lettre d'attentes, une suspension pendant l'enquête, une évaluation de rendement et même un congédiement.

Les critères qui gouvernent l'opportunité d'imposer des mesures administratives sont consacrés en jurisprudence¹:

- Connaître les politiques de l'entreprise et les attentes fixées;
- Connaître ses lacunes, lesquelles ont été communiquées;
- Avoir obtenu le soutien nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs;
- Avoir bénéficié d'un délai raisonnable;
- Avoir été prévenu du risque de congédiement en l'absence d'une amélioration de sa part;
- Le déploiement d'efforts raisonnables pour réaffecter un employé dans un autre poste correspondant à ses capacités².

Il faut garder à l'esprit que ces deux notions ne sont pas mutuellement exclusives. Les mêmes faits pourraient donner lieu à l'application de mesures mixtes, selon les circonstances et l'évolution de la situation. Par exemple, dans le cas

d'un vol de temps, l'imposition d'une coupure de salaire pourrait être envisagée à titre de mesure administrative et un congédiement à titre de mesure disciplinaire.

Incidentement, l'intérêt de la distinction réside dans les pouvoirs qu'a un décideur vis-à-vis la mesure prise par l'employeur. Généralement, la jurisprudence prévoit que les pouvoirs du décideur se limitent à vérifier la légalité d'une mesure disciplinaire. Il outrepasserait ainsi ses pouvoirs en statuant sur une mesure administrative.

En définitive, il convient de se rappeler des principes établis par les tribunaux dans le choix de la mesure appropriée. La ligne étant mince entre ces deux concepts, l'employeur a tout intérêt à les maîtriser afin d'éviter le renversement de sa décision! ■

¹ *Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante*, 2005 OCCA 788.

² *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois*, 2019 OCCA 961.