



Chambre de commerce  
et d'industrie de Québec



Corporation des parcs  
industriels de Québec  
Après accord de  
l'associé agréé

## PRÊT À ENTREPRENDRE

VOUS VOULEZ FAIRE PASSER  
VOTRE ENTREPRISE À  
UNE VITESSE SUPÉRIEURE?

Inscrivez-vous dès maintenant  
au programme Prêt à Entreprendre!

### Les avantages:

- Un prêt d'honneur : jusqu'à 30 000 \$ par entrepreneur, sans intérêt ni garantie exigée (maximum de 60 000 \$ par entreprise)
- L'accompagnement d'un mentor
- Des conseils d'experts
- La puissance de grands réseaux

#### PARTENAIRES:

Économie,  
Innovation  
et Exportations  
Québec



Caisse de dépôt et placement  
du Québec

Desjardins



fccq | Fédération des chambres  
de commerce du Québec

fondation de  
l'entrepreneuriat

QUÉBECOR

www.pretaentreprendre.com

## La recette pour sévir contre l'incompétence

Nul ne saurait le nier : nombreuses sont les organisations – publiques comme privées – aux prises avec des problèmes de rendement de travail de certains employés. Lourdes sont les conséquences : en plus de perturber le bon fonctionnement de l'entreprise et son image, le climat de travail peut également s'en retrouver affecté. Certains collègues de travail prendront temps et énergie pour pallier aux lacunes de l'employé en difficulté, alors que d'autres ressentiront la frustration et le sentiment d'être seuls à s'investir dans leur travail.

La jurisprudence compte un nombre important de décisions dans lesquelles des employés contestent leur fin d'emploi pour incompétence. Et même si pour les gestionnaires, la justification de la fin d'emploi est une évidence, nombreuses sont les décisions accueillant la plainte des salariés pour congédiement sans cause juste et suffisante. Au-delà de la preuve du rendement insatisfaisant de l'employé qui peut s'avérer difficile, d'autres critères doivent également être satisfaits pour justifier la fin d'emploi. Voici un bref exposé sur certains éléments que tout gestionnaire devrait savoir avant de congédier un employé pour incompétence.

### Distinguer l'incapacité de ce qui ne l'est pas

Il peut s'avérer difficile de comprendre la cause de l'incompétence de l'employé : est-il incapable d'atteindre les objectifs, ou est-il négligent et insouciant en regard de la qualité de son travail?

Saisis d'une plainte pour congédiement, les tribunaux devront d'abord qualifier le congédiement. Si la cause des difficultés est la conduite fautive de l'employé, le congédiement sera considéré disciplinaire et les tribunaux disposeront d'un pouvoir plus large d'intervention. Les principes applicables à tout manquement disciplinaire s'appliqueront; par exemple, l'employé devra généralement recevoir un avertissement, une réprimande et une ou des suspensions avant d'être congédié, à moins qu'il ait commis une faute grave. Ainsi, des mesures devront être imposées rapidement après la connaissance des manquements et de façon rapprochée entre elles avant d'en arriver à la fin d'emploi.

Si toutefois la cause des problèmes rencontrés est l'incapacité de l'employé, le congédiement sera qualifié d'administratif. L'étendue de la preuve permise sera plus grande, pouvant couvrir quelques années par exemple. Par ailleurs, le pouvoir d'intervention des tribunaux sera plus limité. Ils ne pourront substituer une suspension au congédiement. Cela ne saurait signifier pour autant qu'il suffit de prétendre à l'incapacité pour justifier le congédiement : une recette doit être suivie!

### La « recette » du congédiement pour incapacité

En plus de démontrer la piètre qualité de la prestation de travail du salarié, la jurisprudence exige généralement la preuve de cinq éléments afin de justifier la fin d'emploi pour incapacité :

- Le salarié doit connaître les politiques de l'entreprise et les attentes fixées par l'employeur à son égard;
- Ses lacunes lui ont été signalées;
- Il a obtenu le support nécessaire pour se corriger et atteindre ses objectifs;
- Il a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster;
- Il a été prévenu du risque de congédiement à défaut d'amélioration de sa part.



Me Geneviève Dechêne, avocate – secteur droit du travail et de l'éducation.

Concrètement, l'employeur devrait rapidement, dès l'apparition des difficultés, signifier à l'employé ses difficultés et lui faire part de ses attentes. Il ne suffit pas de laisser le temps passer pour ensuite prétendre que l'employé est incapable de remplir adéquatement ses fonctions : un suivi et des rappels devraient être faits en regard des attentes et des manquements de l'employé. Des lettres pourraient lui être adressées, de façon à laisser des traces et éviter toute ambiguïté. Du support devrait également lui être offert, adapté à ses difficultés. Par exemple, l'employeur pourrait offrir au salarié de suivre une formation ou obtenir du coaching si ces moyens sont susceptibles de l'aider. On ne saurait toutefois exiger que l'employeur prenne par la main un employé qui ne souhaite pas changer : la collaboration de l'employé devrait sans l'ombre d'un doute être analysée par les tribunaux.

Des délais doivent par ailleurs être accordés à l'employé pour lui permettre de s'améliorer, variables selon les circonstances. À défaut d'accorder des délais suffisamment importants, il sera plus difficile de démontrer que l'employé est incapable de s'améliorer. Enfin, bien qu'il soit préférable d'aviser formellement l'employé que son lien d'emploi est en jeu, les circonstances pourront parfois justifier en elles-mêmes de croire qu'il ne pouvait ignorer les conséquences advenant le défaut d'amélioration.

Comme on peut le constater, la patience est de mise avant d'envisager le congédiement d'un employé pour incompétence. Une décision impulsive peut s'avérer lourde de conséquences : en accueillant la plainte, les tribunaux ordonneront la compensation du salaire perdu et la réintégration du salarié. Le problème risque alors de se présenter à nouveau : si l'employé était vraiment incapable de redresser sa prestation de travail, le processus administratif devra être repris et les énergies à nouveau déployées. Nous ne pouvons par conséquent qu'insister sur la nécessité d'effectuer un suivi rigoureux dès l'apparition des difficultés.

Me Geneviève Dechêne, avocate – secteur droit du travail et de l'éducation  
Morency, société d'avocats, s.e.n.c.r.l.  
TÉL. : 418 651-9900 - Téléc. : 418 651-5184  
Courriel : gdechene@morencyavocats.com  
www.morencyavocats.com