

MESURES DISCIPLINAIRES PROGRESSIVES

Procédure

AFOA.CA





INTRODUCTION

La plupart des employés souhaitent bien performer et faire ce que l'on attend d'eux en milieu de travail. Toutefois, il arrivera inévitablement que vous deviez aborder des comportements d'un employé qui ne répondent pas aux attentes dans le cadre du processus de mesures disciplinaires progressives. Ces comportements indésirables ou ce faible rendement peuvent être attribuables à une incompétence ou à une mauvaise conduite.

Dans tous les cas, il existe des étapes recommandées pour traiter la situation. Afin que votre intervention permette d'améliorer le rendement tout en maintenant la dignité de l'employé et la confiance dans votre relation de travail, reprenez les points suivants :

- **Agissez tôt.** Si vous constatez un rendement qui nuit à la réussite de l'organisation ou de l'équipe, vous devez intervenir dès que vous le remarquez afin d'éviter qu'une mauvaise habitude ne s'installe.
- **Soyez juste.** L'employé doit recevoir des attentes claires à l'aide d'outils comme la description de poste, le code de conduite, le manuel de l'employé, l'intégration et les échanges avec son gestionnaire. Si les attentes n'ont pas été clairement établies, vous devez commencer par-là afin que l'employé sache ce qui est attendu de lui et puisse ajuster son rendement ou son comportement. Déterminez si l'employé ne sait pas comment accomplir les tâches ou s'il ne veut pas le faire. Cela orientera les prochaines étapes (encadrement, formation ou rappel des attentes).
- **Cherchez à améliorer le rendement.** Dans de nombreux cas, l'« incompétence » commence par une lacune dans les compétences de l'employé. Assurez-vous de fournir des directives raisonnables ainsi que du soutien, des possibilités et des ressources afin de permettre à l'employé de s'améliorer.
- **Cherchez à résoudre le problème.** Avant d'entamer des mesures disciplinaires progressives, faites tout ce qui est raisonnablement possible pour résoudre le problème avec l'employé et identifier la cause fondamentale du problème de rendement. Si toutes ces tentatives échouent, vous devrez envisager des mesures disciplinaires progressives.

MESURES DISCIPLINAIRES PROGRESSIVES

Les mesures disciplinaires progressives sont une approche qui utilise un système graduel de discipline pour traiter les problèmes de comportement et de rendement. L'objectif est d'offrir à l'employé une occasion raisonnable de corriger la situation tout en étant informé des conséquences si les problèmes ne sont pas réglés. Les conséquences augmentent généralement en gravité à mesure que le comportement ou le rendement ne respecte pas les attentes communiquées.

La façon dont vous appliquez votre processus de mesures disciplinaires progressives constitue un élément clé de votre défense si un employé dépose une plainte pour congédiement injustifié. Il est important de bien faire les choses.



INCOMPÉTENCES

Désigne un manque de capacité à répondre aux normes ou aux attentes requises, ou un manque d'attention ou négligence.

MAUVAISE CONDUITE

Désigne un comportement inapproprié ou inacceptable d'un employé qui a un impact négatif sur son travail, son environnement ou ses collègues. Cela peut varier en gravité, allant de problèmes mineurs à des violations délibérées des politiques, notamment :

- Non-respect délibéré des politiques ou procédures
- Comportement offensant
- Infraction à la loi
- Dommages intentionnels aux biens ou à la réputation
- Harcèlement
- Vol (financier ou de temps)

Le traitement de l'incompétence et de la mauvaise conduite doit toujours inclure une enquête raisonnable et appropriée aux circonstances. Celle-ci peut prendre la forme d'une discussion avec l'employé afin de mieux comprendre la situation et d'apporter des mesures correctives, ou encore faire intervenir un tiers enquêteur qui procédera à des entrevues, examinera les communications et les documents, et formulera des recommandations.

FACTEURS ATTÉNUANTS À CONSIDÉRER

- La mauvaise conduite était-elle intentionnelle ?
- L'employé assume-t-il la responsabilité ?
- S'agit-il d'un incident isolé ?
- L'employé est-il de longue date ?
- Quels sont ses antécédents professionnels ?

TRAITEMENT DE L'INCOMPÉTENCE

1. Reportez-vous d'abord aux conseils présentés au début du présent outil. L'incompétence peut résulter d'un manque de formation ou de connaissances pour répondre aux attentes. Agissez rapidement, soyez clair, identifiez la cause du problème et cherchez des solutions afin de fournir du soutien ou des ressources pour améliorer le rendement. Clarifiez les attentes liées au poste ainsi que les actions requises pour améliorer le rendement. Élaborez un plan comprenant des ressources appropriées et des échéanciers afin de permettre à l'employé de combler l'écart de rendement, avec un accompagnement continu et du mentorat assuré par un collègue expérimenté (mentor pair) ou un gestionnaire. Après avoir accordé à l'employé le temps et l'encadrement nécessaires, s'il ne répond toujours pas aux attentes du poste, vous devrez peut-être aller plus loin et formaliser l'obligation de respecter ces attentes au moyen d'un plan d'amélioration du rendement (PAR).

Un plan d'amélioration du rendement (PAR) doit préciser les éléments suivants :

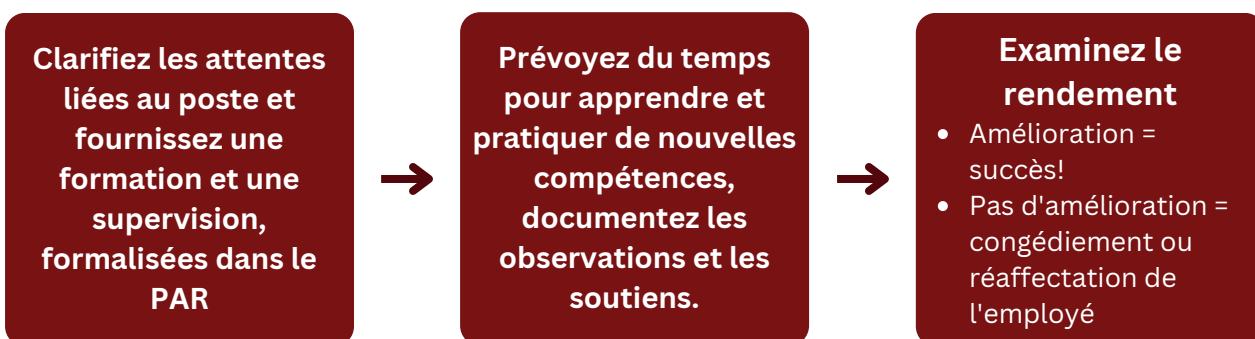
- Les aspects du rendement qui doivent être améliorés ;
- La formation ou les mesures de soutien qui seront offertes ou suivies par l'employé afin d'améliorer le rendement ;
- Le calendrier pour atteindre les objectifs et compléter la formation ;
- La date de la prochaine évaluation du rendement ;
- Ce à quoi l'employé peut s'attendre si le rendement ne s'améliore pas d'ici cette date ;
- Signatures du gestionnaire et de l'employé.

Traitez les problèmes de rendement ou de comportement le plus tôt possible. Si vous laissez une mauvaise habitude se poursuivre sans intervenir, vous cautionnez ce comportement.

2. Offrir à l'employé de nombreuses occasions de suivre la formation requise et de mettre en pratique les nouvelles compétences dans son travail. S'il a besoin d'aide au cours des premières étapes, cherchez des solutions afin de favoriser l'amélioration. Dans un délai raisonnable, réévaluez son rendement (comme prévu dans son PAR) et faites un suivi avec lui afin de déterminer s'il répond aux attentes liées au poste. S'il réussit, vos efforts auront porté fruit. Dans le cas contraire, vous pourriez devoir amorcer le processus de congédiement. S'il s'agit d'un employé de longue date et apprécié qui n'a pas réussi à répondre aux attentes de son poste actuel, vous pourriez envisager de le réaffecter à un autre poste au sein de l'organisation. Toutefois, ce n'est pas souvent le cas.

DOCUMENTEZ TOUT

Commencez à consigner les informations dès la première discussion avec l'employé concernant le problème de rendement. Notez les dates et les heures, toutes les réunions tenues, les sujets discutés, les engagements pris par le gestionnaire et par l'employé, y compris la formation, les ressources et les mesures de soutien. Assurez-vous de consigner tout avertissement verbal dans vos notes et de suivre toutes les évaluations du rendement tout au long du processus. Idéalement, vos efforts profiteront à vous et à l'employé en menant à une amélioration du rendement et à un membre de l'équipe qui contribue efficacement. Toutefois, si vous devez procéder au congédiement de l'employé en raison d'un rendement insuffisant, vous devrez vous assurer de disposer de la documentation nécessaire pour appuyer votre décision et démontrer que vous avez déployé tous les efforts raisonnables pour soutenir l'employé dans son amélioration.





TRAITEMENT DE LA MAUVAISE CONDUITE

La mauvaise conduite est une autre question. La mauvaise conduite, telle qu'elle a été définie précédemment, est un acte délibéré ou négligent, d'insubordination ou de comportement répréhensible de la part de l'employé qui a un impact négatif sur son travail, son environnement ou ses pairs. Elle peut également avoir une incidence négative sur la réputation de l'organisation ou son efficacité globale. Comme mentionné, la gravité de l'acte de mauvaise conduite peut varier et la réponse doit donc être adaptée aux circonstances. La gravité doit être évaluée en tenant compte des facteurs suivants :

- Gravité ou fréquence de l'acte ou du problème
- Antécédents professionnels de l'employé
- Effet sur l'organisation

Les mesures disciplinaires progressives portent bien leur nom, en commençant par des avertissements verbaux, puis des avertissements écrits, des suspensions et, dans certains cas, le congédiement. Lors de l'évaluation de la gravité de la mauvaise conduite, s'il est établi qu'elle est grave à la suite d'une enquête immédiate, vous pouvez avoir un motif valable de mettre fin immédiatement à la relation de travail. Consultez un avocat avant de prendre des mesures.

Toutefois, dans la plupart des cas, la gravité est jugée mineure. Parlez en personne à l'employé pour l'informer des renseignements que vous avez recueillis et lui permettre de répondre. Rappelez les attentes liées à son rôle ainsi que toute politique ou procédure pertinente de l'organisation qu'il pourrait avoir enfreinte ou qui pourrait autrement être applicable au cas. Rassemblez les faits, consignez des notes claires et conservez des copies des documents pertinents. Après avoir rassemblé les faits et évalué l'incidence de l'acte, déterminez toute mesure corrective à prendre. Si vous estimez qu'avec la discussion et l'avertissement verbal fournis, le comportement ne se reproduira pas et que l'employé a tiré des leçons de l'expérience, la situation est résolue. Toutefois, si le comportement ne s'améliore pas, vous devrez réexaminer la situation. En cas de récidive, vous progresserez graduellement dans l'échelle des mesures disciplinaires progressives, en tenant compte des facteurs influençant la gravité ainsi que des facteurs atténuants mentionnés précédemment dans cet outil.



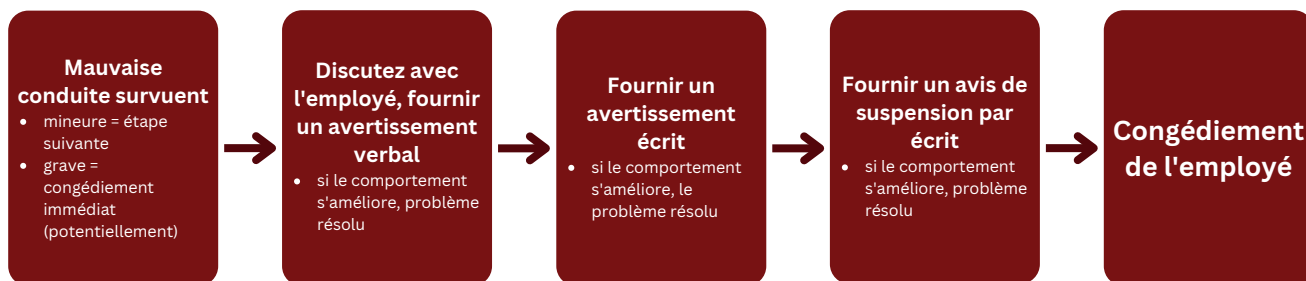


SUSPENSIONS

Si vous en arrivez à une suspension d'employé à un moment quelconque, assurez-vous que votre avis de suspension est remis par écrit à l'employé, en précisant les attentes liées au poste ainsi que les conséquences futures si celles-ci ne sont pas respectées. Il se peut que des politiques internes ou des conventions collectives soient déjà en place pour déterminer si une suspension est rémunérée ou non. À des fins disciplinaires, les suspensions sont généralement non rémunérées, mais référez-vous toujours d'abord à vos politiques ou ententes internes.

DOCUMENTEZ TOUT

Encore une fois, dès que vous avez connaissance de l'acte ou du comportement ayant déclenché votre enquête pour mauvaise conduite, vous devez consigner les dates, les heures, les réunions, les témoins, les personnes impliquées, les références aux politiques et procédures, ainsi que la collecte et l'enregistrement des documents pertinents à l'enquête, etc.



* Avant de prendre toute mesure de congédiement, vous devriez toujours consulter un avocat en droit du travail.