

Une réaction démesurée à un seul acte d'insubordination coûte à l'employeur 24 mois de préavis

Date : 1 avril 1998

Les employeurs de milieux syndiqués connaissent généralement le principe de la discipline progressive, qui vise à permettre aux employés "d'apprendre de leurs erreurs" avant l'imposition de mesures plus sévères. Une décision récente de l'Ontario, toutefois, indique que les employeurs de milieux non-syndiqués devraient également tenir compte de ce principe avant de sévir en cas d'inconduite.

Dans l'affaire *Veer v. Dover Corporation (Canada) Limited* (26 septembre 1997), le plaignant a été congédié de son poste à l'âge de 61 ans, pour insubordination. Victor Veer était vice-président à l'expansion économique chez Dover Corporation, et comptait à son actif quelque 43 ans de service.

M. Veer avait joué un rôle important dans le lancement d'une coentreprise entre Dover et une société chinoise. Pour cette raison, il avait supposé qu'il serait nommé directeur de la coentreprise; mais son supérieur, William Wilkinson, avait d'autres plans, et après quelques hésitations, il avait décidé que M. Veer n'était pas la personne indiquée.

Malheureusement, la décision de M. Wilkinson n'a pas été clairement communiquée à M. Veer, qui a demandé au partenaire chinois de rédiger une lettre à la compagnie Dover pour confirmer qu'il serait nommé directeur. Lors du procès, M. Wilkinson a témoigné qu'il avait vu dans ce geste une grave faute d'inconduite, mais plutôt que de manifester son mécontentement à M. Veer, il avait préparé une ébauche de l'entente de coentreprise où on attribuait à M. Veer le rôle de sous-directeur-général.

Lorsque M. Veer a vu cette ébauche, il a envoyé un message par télécopieur à M. Wilkinson et aux partenaires chinois, pour indiquer qu'il n'était pas d'accord avec la structure de gestion proposée pour la coentreprise. Puis, défiant les ordres, il a pris l'avion pour Hong Kong. À son arrivée, il a été suspendu de ses fonctions, et on lui a ordonné de rentrer à Toronto. Malgré une lettre d'excuses, M. Veer a été congédié. Il a alors poursuivi pour renvoi injustifié.

UNE SEULE ERREUR DE JUGEMENT NE JUSTIFIE PAS LE CONGÉDIEMENT

Le tribunal a conclu que l'envoi par M. Veer du message par télécopieur était un geste déplacé. En outre, son voyage à Hong Kong constituait un acte d'insubordination et une sérieuse erreur de jugement, mais ne justifiait pas pour autant le congédiement. Malgré la prétention de M. Wilkinson que M. Veer s'était engagé sur la voie de l'inconduite, qui avait abouti à son dernier geste d'insubordination, M. Wilkinson n'avait jamais jugé nécessaire de transmettre par écrit à M. Veer

des réprimandes ou des avertissements, et l'avait même nommé sous-directeur-général. La juge en a conclu que M. Wilkinson n'avait pas perçu les actions antérieures de M. Veer comme de l'insubordination, mais plutôt comme d'autres manifestations de sa [TRADUCTION] "personnalité particulière et difficile". La juge a déclaré que vu les excuses présentées par M. Veer, son long bilan de service dans un poste de cadre, et le fait qu'aucun tort n'avait été causé ni à la compagnie ni à la coentreprise, M. Veer n'aurait pas dû être congédié. Elle a accordé 24 mois de préavis à M. Veer en dommages-intérêts. (Pour un compte rendu de l'évolution récente de cette affaire, voir ["La Cour d'appel de l'Ontario confirme la décision dans l'affaire Veer"](#) sous la rubrique "Publications"; voir aussi ["Les régimes d'option d'achat et les dommages-intérêts pour congédiement injustifié"](#) sous la rubrique "Publications".)

COMMENTAIRE : L'IMPORTANCE D'UNE POLITIQUE SUR LA DISCIPLINE

On aurait dû donner l'occasion à l'employé, grâce à l'imposition de mesures moindres, de comprendre que son insistance pour devenir directeur à l'encontre de la volonté de ses supérieurs représentait de l'inconduite. En l'absence d'un tel message clair, et étant donné les autres facteurs mentionnés par la juge, son dernier acte d'insubordination ne justifiait pas son congédiement.

Les employeurs peuvent s'épargner de lourds montants en dommages-intérêts et en honoraires d'avocat en se conformant à des procédures disciplinaires qui incorporent les principes de la discipline progressive. Typiquement, les procédures prévoient la séquence suivante, en quatre étapes :

- Réprimande verbale

Utilisée lors des premières manifestations de comportements tels que les retards, la dissipation, l'incurie, les pauses prolongées, le traitement d'affaires personnelles pendant les heures de travail.

- Réprimande écrite

Utilisée lorsque les comportements qui ont fait l'objet de réprimandes verbales se reproduisent, ou pour des conduites telles que les absences sans permission, l'impolitesse à l'égard des collègues ou des clients, l'usage abusif des biens de la compagnie, le sommeil au travail, ou des habitudes de travail délibérément et continuellement inefficaces.

- Suspension sans solde

Encore une fois, lorsque l'inconduite se reproduit, et pour des infractions graves telles que la consommation abusive d'alcool ou de drogues au travail, l'insubordination marquée, ou la violence.

- **Licenciement**

Le licenciement est généralement précédé d'une suspension sans solde, pour permettre une enquête. Le licenciement est réservé aux employés qui n'ont manifestement pas corrigé leur comportement, et pour des fautes d'inconduite telles que la fraude, le vol, les voies de fait, le harcèlement, l'insubordination marquée ou un comportement immoral.

Nous ne donnons ici que quelques exemples du genre d'inconduite qui pourrait donner lieu aux différentes mesures disciplinaires. Selon les circonstances, l'employeur pourrait avoir raison de sauter plusieurs étapes, voire toutes. Voir, à ce sujet, l'article "[Un arbitre juge qu'un congédiement pour fraude n'est pas trop sévère](#)" sous la rubrique "Publications".

Notre point de vue

Il est important de se rappeler que le motif de discipline n'est pas nécessairement motif de congédiement. Notre cabinet a mis au point des séances de formation pour les employeurs, syndiqués ou non, sur les procédures disciplinaires, afin de les aider à minimiser les poursuites coûteuses et prévenir les problèmes liés à un roulement évitable du personnel. Nous avons également rédigé des modèles de politiques qui peuvent être adaptées selon les besoins du client.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec [André Champagne](#) au (613) 563-7660, poste 229.