



**Le point sur les mesures
disciplinaires et les congédiements :
*construisez votre motif valable à l'aide de
briques, et non de paille***

Le 30 avril 2019



Emond Harnden est un cabinet d'avocats expert en droit du travail et de l'emploi qui représente exclusivement les intérêts des employeurs, dans les deux langues officielles.

Fondé et durablement implanté à Ottawa depuis plus de 30 ans, notre cabinet s'est considérablement développé et représente aujourd'hui les employeurs dans toutes les provinces et tous les territoires du pays.





KECIA PODETZ



613-940-2752



kpodetz@ehlaw.ca

À PROPOS

Kecia est une avocate expérimentée qui représente ses clients dans des forums tant formels qu’informels, y compris en arbitrage de grief, devant les tribunaux des droits de la personne, en médiation, en arbitrage de différends et lors de litiges liés à l’emploi. Elle compte parmi ses clients des organismes des secteurs à but non lucratif, de la santé, de la fabrication, de la technologie et des services professionnels de même que des gouvernements des Premières Nations et des organismes connexes.

Kecia a à cœur de guider et de conseiller ses clients sur leurs questions de ressources humaines quotidiennes, y compris la conformité à la loi, l’élaboration et l’examen des contrats et des politiques d’emploi, la gestion de l’accommodement et du retour au travail, la gestion de l’assiduité, les enquêtes en milieu de travail, et toute question pouvant entraîner une mesure disciplinaire ou le congédiement.

En raison de son expérience combinée à une approche claire et interactive, Kecia est régulièrement appelée à mener des sessions de formation et à animer séminaires et ateliers.





KYLE SHIMON

 613-563-7660 poste 269

 kshimon@ehlaw.ca

À PROPOS

Kyle conseille des employeurs partout en Ontario et ceux-ci apprécient son approche directe et terre-à-terre dans la prestation de conseils stratégiques en vue de répondre à leurs préoccupations sur les ressources humaines. Il exerce dans tous les domaines du droit du travail et de l'emploi et notamment en plaidoirie et en litige. Kyle se spécialise dans les domaines du congédiement, des droits de la personne, et de la conformité aux normes d'emploi.

Kyle représente une grande variété de clients, y compris dans les secteurs de la technologie et des services professionnels.

Outre sa pratique en litige, Kyle mène des enquêtes en milieu de travail dans le cadre de plaintes de harcèlement, discrimination, vol, fraude et violence en milieu de travail.



Cadre de l'analyse :

Port Arthur Shipbuilding (ONCA, 1967)

[TRADUCTION] « Si un employé s'est rendu coupable d'inconduite grave, de manquement habituel au devoir, d'incompétence ou de comportement incompatible avec ses obligations d'employé ou préjudiciable à l'entreprise de l'employeur ou s'il s'est rendu coupable de désobéissance volontaire aux ordres de l'employeur sur une question de fond, la loi reconnaît le droit de l'employeur de congédier sommairement l'employé fautif. »



Cadre de l'analyse :

Carscallen c. FRI Corp. (ONSC, 2005)

[TRADUCTION] « Les facteurs importants qui ressortent de ces expressions du principe de droit prévoient que l'inconduite doit être « grave »; l'inconduite doit correspondre à « une répudiation du contrat »; les actes « manifestent une intention de ne plus être lié par le contrat »; le congédiement est une « mesure extrême » et cette mesure ne doit pas être invoquée dans des cas insignifiants. Comme je l'ai fait remarquer précédemment, le motif valable est vraiment la « sanction capitale en droit de l'emploi ».



Questions

- Qu'arrive-t-il si vous ne faites pas les choses comme il le faut?
- Quels sont les éléments fondamentaux du motif valable?
- Quand avoir recours à la gestion du rendement?
- Comment prendre des mesures disciplinaires progressives?
- Quand procéder au congédiement fondé sur un seul acte?





**Pourquoi faire les choses
comme il le faut**

Milieux de travail syndiqués et *Code canadien du travail, art. 240*

- Réintégration avec arriérés de salaire; dommages-intérêts
- Indemnisation tenant lieu de réintégration
- Perturbation du milieu de travail
- Incidence sur la crédibilité de la direction
- Ressources (humaines, financières)



Votre tour – Est-ce un motif valable?

Les faits :

- La plaignante, une agente de police spéciale, a longtemps été une « employée difficile »
- À son retour d'ILD, la plaignante a été accommodée dans un poste de commis de bureau
- Elle était assignée pour une journée complète, mais avait un billet d'un spécialiste indiquant qu'elle pouvait seulement travailler 5 heures par jour, 3 jours par semaine
- La plaignante a été congédiée après ses cinq heures de travail; elle n'est pas retournée au travail le lendemain
- L'employeur soutient qu'elle a renoncé aux mesures d'accommodement raisonnable, renonciation qui constitue un motif de congédiement sommaire
- L'arbitre a-t-elle conclu à un congédiement pour motif valable?



Les conclusions :

- Aucun motif valable de congédiement pour insubordination – « *l'employeur n'est pas parvenu à établir les motifs de congédiement de la plaignante* »
- Une indemnisation tenant lieu de réintégration a été accordée, étant donné la mauvaise attitude de l'employée
- Malgré les conclusions que l'employée était « difficile » et qu'elle avait fait plusieurs allégations non établies de racisme et de torture, l'arbitre a tout de même accordé :
 - 1,25 mois de salaire par année de service (7 ans);
 - 15 % de compensation pour perte d'avantages

À retenir :

- Aucune réintégration, mais l'employeur encourt tout de même des frais

Milieux non syndiqués

- Augmentation des risques de poursuites
 - Ressources (humaines, financières)
 - Frais juridiques du demandeur
 - Art. 240
- « Mauvaise foi » et dommages-intérêts punitifs
 - Comportement malhonnête et trompeur



- Si un employeur allègue un motif de congédiement, mais que les tribunaux concluent à l'absence de motif, des dommages-intérêts peuvent être accordés :
 - Les périodes minimales de préavis établies par la législation sur les normes d'emploi ne constituent que des « seuils » fondés sur la durée de service
 - Le préavis raisonnable en common law est largement supérieur
 - Les tribunaux tiennent compte de divers facteurs :
 1. la durée de service
 2. l'âge
 3. le poste
 4. la rémunération
 5. la possibilité d'obtenir un poste analogue



Motif valable – éléments fondamentaux

Éléments à retenir

- Dépend du contexte
- Critère exigeant à satisfaire
- Prépondérance des probabilités
- Processus



Exemples (contexte, contexte)

- Vol d'importantes sommes d'argent à l'employeur
- Acceptation de pots-de-vin
- Déclaration frauduleuse sur les compétences ou les références
- Menaces de mort proférées contre un ou une collègue
- Agression sexuelle d'un ou d'une collègue
- Insubordination
- Conflit d'intérêts
- Incompétence
- Absentéisme volontaire
- Violation fondamentale d'une politique



Votre tour – Est-ce un motif valable?

Les faits :

- Un ouvrier ou assembleur avec 16 années de service a été congédié après avoir assaini un coup de poing sur le nez d'un collègue au cours d'une altercation verbale
- L'employé a soutenu que son collègue avait déjà tenu des propos racistes à son égard, qu'il l'avait menacé et, plus tôt cette journée-là, qu'il lui avait donné un coup de coude
- L'employeur a enquêté, déterminé que l'employé était l'agresseur et l'a congédié pour motif valable
- L'employé a intenté une poursuite pour congédiement injustifié



Les conclusions :

- Aucun motif valable de congédiement!
- L'employeur n'a pas suivi sa propre politique de mesures disciplinaires progressives
 - Un avertissement, une suspension ou une autre solution aurait pu raisonnablement servir de moyen de dissuasion

À retenir :

- Même dans des cas de violence physique sérieuse, les tribunaux appliqueront une analyse contextuelle et proportionnelle
- Prendre des mesures disciplinaires progressives

Qu'est-ce qu'un motif valable?

Milieus de travail non syndiqués

- Les tribunaux prennent en considération (contexte, contexte) :
 1. La nature et la gravité de l'inconduite de l'employé;
 2. Les circonstances de l'affaire;
 3. Le caractère approprié et proportionnel du congédiement



Loi de 2000 sur les normes d'emploi – Ontario

- Aucun préavis ni aucune indemnité de cessation d'emploi si l'employé est coupable :
 - **d'inconduite délibérée,**
 - **d'indiscipline,**
 - **de négligence volontaire** dans l'exercice de ses fonctions, qui n'est pas frivole et que l'employeur n'a pas **toléré**
- Conduite délibérée par opposition à conduite négligente, inconsidérée, involontaire
- Le motif valable en common law ne vous dégage pas nécessairement de l'obligation de préavis ou d'indemnité en vertu de la LNE :

[TRADUCTION] « *Je suis d'avis que le demandeur a démontré un comportement désinvolte et négligent de manière continue et incompatible avec le maintien de son emploi, mais je n'accepte pas l'argument de la défenderesse selon lequel la conduite de l'employé était délibérée.* »

Le juge Haines dans *Oosterbosch c. FAG Aerospace*, 2011 ONSC 1538



- Aucun préavis ni aucune indemnité de cessation d'emploi si l'employé fait l'objet d'un congédiement justifié
 - La norme du congédiement justifié du CCT est semblable à la norme en common law (c.-à-d. la nature de l'inconduite de l'employé est telle qu'elle justifie le congédiement immédiat)
- Selon l'art. 240 du CCT, l'employé qui se croit « injustement » congédié peut déposer une plainte si :
 - il travaille sans interruption depuis au moins 12 mois;
 - il n'est pas syndiqué

Qu'est-ce qu'un motif valable?

Milieux de travail syndiqués

- Il est nécessaire de justifier les mesures disciplinaires, y compris le congédiement
- Il faut établir :
 - Un motif valable pour imposer une mesure disciplinaire
 - La sanction appropriée aux circonstances
- Il faut prendre en considération les facteurs aggravants et atténuants



Employés à l'essai

- Il est plus aisé de congédier des employés syndiqués durant la période probatoire – le seuil applicable au « motif » est plus bas
 - L'employeur n'a qu'à démontrer :
 - Un motif de congédiement légitime lié au travail;
 - Une décision prise de bonne foi et qui n'est pas arbitraire ni discriminatoire;
 - L'employé était au courant des attentes
- Employeurs fédéraux – les 12 premiers mois sont critiques



- Avez-vous gérer le rendement?
- Est-ce que des mesures disciplinaires progressives ont été systématiquement appliquées?
- Est-ce que l'inconduite de l'employé ou d'autres employés a déjà été tolérée?
- Agissez-vous de façon cohérente?
- Avez-vous mené rapidement une enquête juste et minutieuse?
- Avez-vous pris une mesure disciplinaire ou procédé au congédiement en temps opportun?
- Avez-vous étayé, documents à l'appui, votre procédure, le motif de mesure disciplinaire ou de congédiement?

Pourquoi agir en temps opportun?

- Une intervention tardive peut :
 - Perturber le milieu de travail
 - Poser des difficultés en ce qui concerne la préservation de la preuve
 - Entraîner une responsabilité en ce qui concerne le retard de l'enquête
 - Contrevenir aux politiques du milieu de travail
 - Entraîner une incapacité à établir un motif valable (en particulier en cas de cessation d'emploi, si l'employé est demeuré sur les lieux de travail)





Quand avoir recours à la gestion du rendement

Qu'est-ce que la gestion du rendement?

- Un processus d'évaluation détaillée et continue
- Ce processus requiert :
 - une communication des attentes
 - un suivi du rendement
 - de la rétroaction
- Un plan d'amélioration du rendement peut s'avérer nécessaire
- Un long processus, nécessite de la patience



Méthode de gestion du rendement

- Cerner le problème en termes **concrets**
- Discuter avec l'employé et lui fournir l'occasion de s'expliquer
- Préciser clairement les attentes par écrit, ainsi que les conséquences du non-respect de celles-ci (c.-à-d., la cessation d'emploi)
- Discuter des solutions envisageables (ex., formation supplémentaire, jumelage)
- Tenir un dossier des discussions, des consultations ou du plan de mesures correctives
- Intensifier les mesures en l'absence d'amélioration
 - Prochaines étapes de la gestion du rendement
 - Mesures disciplinaires (en cas de culpabilité)



Votre tour – Gestion appropriée du rendement?

Les faits :

- Une employée de l'Agence des services frontaliers du Canada a présenté un grief concernant son licenciement pour rendement insatisfaisant, dans lequel elle soutenait qu'il était fondé sur des motifs discriminatoires
- La fonctionnaire avait des problèmes de rendement et elle était « impolie » et « brusque » pendant la durée de son emploi
- La fonctionnaire a été soumise à un processus continu de gestion du rendement, dont un plan d'apprentissage personnel
- L'arbitre a-t-elle conclu que la gestion du rendement était appropriée?



Les conclusions :

- Le grief a été rejeté :
 - L'employeur a utilisé un processus de gestion du rendement légitime, « *[p]our protéger son programme et la continuité de l'emploi de la fonctionnaire* »
 - Aucune mauvaise foi ni mesure de représailles
 - L'employeur lui a fourni les outils, la formation et l'encadrement nécessaires pour répondre aux normes de rendement dans un délai raisonnable
 - C'était la fonctionnaire qui était réticente à collaborer et qui avait un comportement « belliqueux »



Mesures disciplinaires progressives

Gestion ou mesures disciplinaires

- La différence réside entre un comportement non coupable (innocent) et un comportement coupable (répréhensible)
- Les employés qui tentent de faire le travail, mais en sont incapables : gestion du rendement
- Les employés qui ne suivent tout simplement pas les règles : mesures disciplinaires progressives



Pourquoi faut-il prendre des mesures disciplinaires?

- Pour corriger le comportement d'un employé
- Pour dissuader les autres employés de commettre un acte semblable
- Pour réinsérer l'employé
- Pour justifier le congédiement
 - Les tribunaux et les adjudicateurs veulent s'assurer que des efforts ont été déployés pour corriger un comportement indésirable en milieu de travail
 - En règle générale, requis par les arbitres



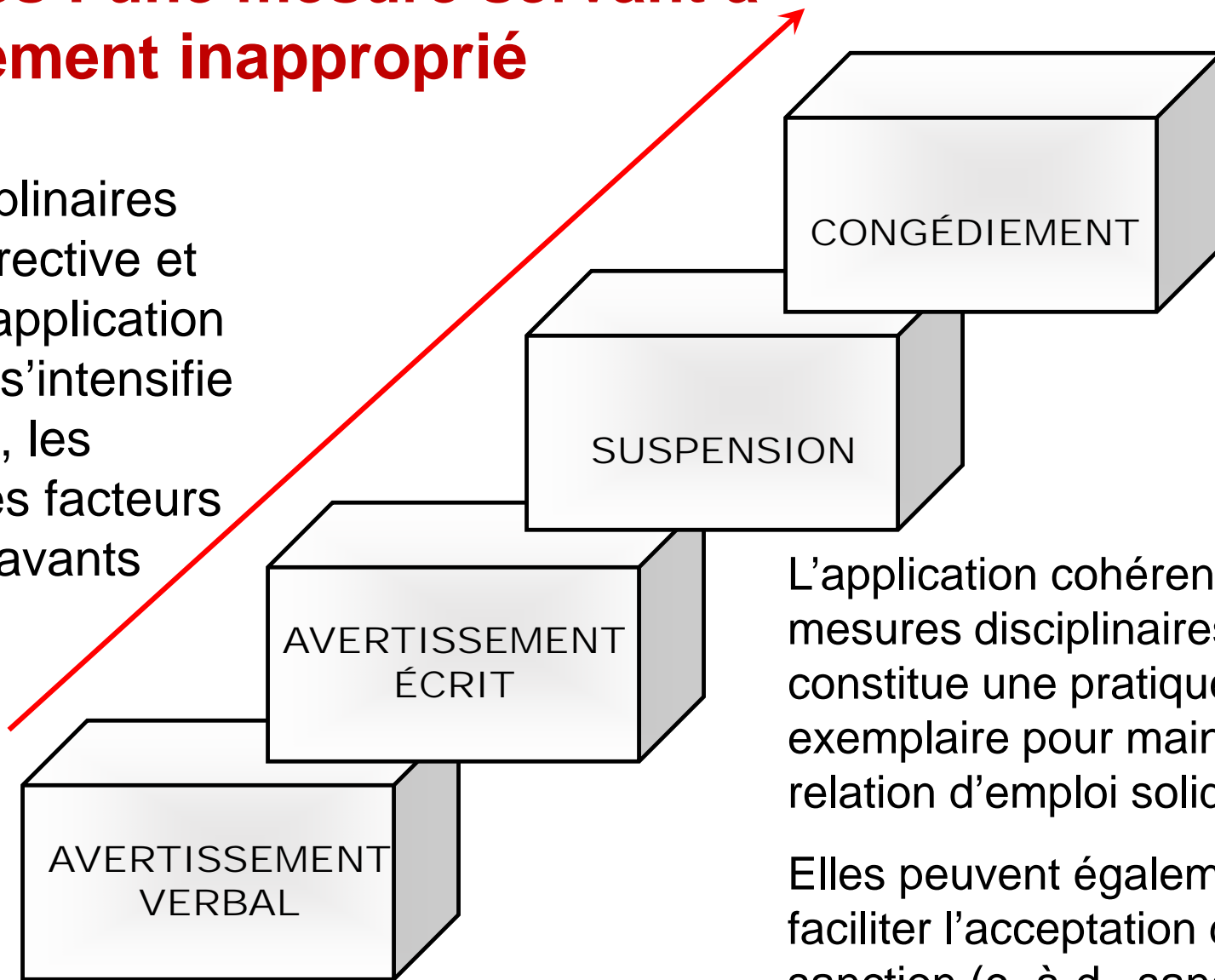
En quoi consistent les mesures disciplinaires?

- L'employeur doit :
 - Faire part à l'employé de ses préoccupations et de ses attentes
 - Donner la chance à l'employé de corriger son comportement
 - Corriger un comportement au moyen de mesures disciplinaires, cette méthode ne sert pas de sanction



Mesures disciplinaires : une mesure servant à corriger un comportement inapproprié

Les mesures disciplinaires sont de nature corrective et non punitive; leur application est progressive et s'intensifie selon la fréquence, les circonstances et les facteurs atténuants et aggravants



L'application cohérente de mesures disciplinaires constitue une pratique exemplaire pour maintenir une relation d'emploi solide

Elles peuvent également faciliter l'acceptation de la sanction (c.-à-d., sanction d'usage pour un comportement semblable)

Votre tour – Est-ce que l'employeur a appliqué correctement les mesures disciplinaires?

Les faits :

- Rappel : L'employeur a congédié la plaignante, « une employée difficile », lorsque cette dernière a quitté son travail après 5 heures de travail et n'est pas retournée au travail le lendemain
- Elle avait un billet de spécialiste qui indiquait son besoin d'heures progressives
- L'employeur n'a donné aucun avis ni appliqué de mesures disciplinaires progressives, car il estimait que pareilles mesures étaient futiles en raison de l'attitude démontrée de l'employée (ex., allégations non établies de racisme, utilisation de langage tendancieux dans les courriels, retard à répondre à des demandes raisonnables, etc.)
- L'arbitre a-t-elle maintenu le congédiement?



- L'arbitre a autorisé le grief de l'employée, en concluant que l'employeur n'avait aucun motif valable de congédiement faute d'avoir pris des mesures disciplinaires progressives :
 - Aucune mesure disciplinaire notée au dossier
 - Aucun avertissement donné

[TRADUCTION] « Maintenir le congédiement dans les circonstances écarterait de façon injustifiable le système de mesures disciplinaires progressives, la pierre angulaire du régime des relations de travail de l'Ontario. Il n'est pas possible de savoir si Mme Gordon aurait changé son comportement si elle avait reçu des avertissements puisque l'employeur n'a jamais essayé. [...] l'employeur est tenu d'aviser et d'intensifier les mesures disciplinaires lorsqu'il n'y a aucune amélioration du comportement avant d'avoir le droit de prendre la décision de mettre fin à l'emploi. »



**Motif valable –
un seul acte**

Congédiement fondé sur un seul acte d'inconduite

- Le motif valable de congédiement peut être fondé sur un seul acte grave qui correspond à une répudiation de la relation d'emploi
- Exemples :
 - Une seule voie de fait au travail (mais, souvenez-vous de l'affaire *Northfield*)
 - Une déclaration de culpabilité pour une infraction criminelle grave liée aux fonctions de l'employé
 - Vol grave ou autre malhonnêteté



Souvenez-vous : contexte, contexte

- Chaque situation est examinée par les tribunaux ou les arbitres au cas par cas
- L'omission d'établir un motif valable est lourde de conséquences financières (dommages-intérêt ou réintégration)
- Les arbitres prendront en considération les facteurs atténuants et peuvent réduire la sanction imposée



Votre tour – Est-ce un motif valable de congédiement?

Les faits :

- Un employé de 61 ans ayant 8 ans de service et un dossier disciplinaire sans tache a été congédié pour harcèlement sexuel
- Sa collègue de travail a allégué :
 - qu'il a fait irruption derrière elle dans la salle de dîner et l'a touchée de façon inappropriée
 - qu'il l'a empêchée de passer dans un couloir et a tenté de lui parler le lendemain
- Le plaignant a répondu qu'il avait fait irruption derrière sa collègue de travail, mais ne l'avait pas touchée de façon inappropriée; qu'il n'avait pas tenté de l'empêcher de passer le lendemain
- Est-ce un motif valable?



Re Metro Rideau Store c. UNIFOR Local 414 (arbitre Baxter, 2018)

Les conclusions :

- L'arbitre a maintenu le congédiement
- Il y a eu harcèlement sexuel
- Le harcèlement sexuel est aussi grave que le vol : « *une inconduite flagrante des plus viles* »
- Le congédiement constitue à première vue la sanction appropriée
- À retenir : Le motif valable de congédiement est possible même s'il s'agit d'un seul épisode d'inconduite grave





Questions
