

Mesures disciplinaires

Gilles Trudeau

PLAN

- 8.1 Fondement, cadre juridique et concepts
- 8.2 Cause juste et suffisante: notion et composantes
- 8.3 Règles relatives à l'imposition d'une sanction disciplinaire
- 8.4 Exemples de clauses disciplinaires

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Comprendre le rôle et les objectifs de la discipline en milieu de travail, de même que les fondements du pouvoir disciplinaire patronal;
- Prendre connaissance des manquements que le salarié peut commettre relativement à ses obligations et qui peuvent entraîner l'imposition d'une sanction disciplinaire ou d'une mesure administrative;
- Connaître les règles générales découlant du cadre juridique applicable à la discipline en milieu de travail;
- Saisir le rôle que joue la convention collective en matière disciplinaire;
- Connaître les règles qui permettent d'établir l'existence d'une cause juste et suffisante d'intervention disciplinaire.

INTRODUCTION

La clause portant sur les mesures disciplinaires présente des similitudes avec celle qui a trait aux droits de la direction (*voir le chapitre 5*) et à la procédure de résolution des griefs (*voir le chapitre 7*). C'est pourquoi nous en traitons immédiatement après les chapitres qui ont examiné ces deux questions.

Cette clause n'est pas une clause contractuelle, mais bien une clause normative: elle a pour but de protéger les salariés contre les sanctions disciplinaires abusives ou arbitraires. Les conventions collectives qui contiennent une telle clause visent en effet à assurer les salariés que des mesures disciplinaires ne leur sont imposées que pour une cause juste et suffisante, dans

le respect de certaines règles d'équité. La clause portant sur les mesures disciplinaires établit donc les droits des salariés au regard de la question délicate, mais que l'on ne peut ignorer, des sanctions disciplinaires.

La question des mesures disciplinaires déborde cependant la clause qui les régit. Aussi, nous essayons d'abord de cerner la nature de ces mesures, d'en expliquer le cadre juridique et de préciser les concepts qui s'y rapportent. Nous exposons ensuite les principes essentiels sur lesquels l'employeur doit se baser pour choisir la sanction disciplinaire appropriée et décrivons la marche à suivre pour respecter intégralement ces principes. Enfin, nous présentons quelques exemples de clauses portant sur ce sujet.

8.1 FONDEMENT, CADRE JURIDIQUE ET CONCEPTS

Comme on le fait pour les droits de la direction en général, on reconnaît aux directions d'entreprise le droit d'imposer des sanctions disciplinaires, même si l'origine et le fondement de ce droit demeurent controversés. Après avoir brièvement discuté cette controverse, nous décrivons d'abord le cadre juridique de la discipline industrielle, du moins lorsqu'elle fait l'objet d'une négociation entre les parties. Par la suite, nous définissons les principales mesures, ou sanctions, disciplinaires. Enfin, nous différencions les mesures disciplinaires des mesures non disciplinaires, ou administratives.

8.1.1 FONDEMENT DU POUVOIR DISCIPLINAIRE ET CADRE JURIDIQUE

Dans notre régime économique, nous tenons souvent pour acquis le droit de l'employeur de sanctionner un salarié qui commet une faute disciplinaire dans le cadre de son travail. Toutefois, en y regardant de plus près, nous pouvons nous étonner qu'une partie à la relation de travail jouisse d'un droit de sanction à l'égard de l'autre partie: notre droit civil, qui s'applique au contrat individuel de travail, ne postule-t-il pas l'égalité juridique des parties signataires de tout contrat? Comment expliquer alors que l'employeur détienne ce pouvoir disciplinaire unilatéral que, dans la pratique, nul ne semble lui contester? Deux principales thèses s'affrontent: l'une qui se base sur le contrat de travail, l'autre qui est fondée sur une conception institutionnelle des droits de la direction.

La première établit, dans le contrat de travail lui-même, le fondement du droit d'imposer des mesures disciplinaires. Cependant, l'explication que fournit cette thèse contractuelle pour justifier l'origine du pouvoir disciplinaire de l'employeur est très sommaire: à moins que l'existence de ce pouvoir n'ait été précisée dans le contrat de travail, le seul argument que l'employeur peut invoquer est son droit de congédier le salarié pour l'inexécution ou l'exécution fautive d'une obligation contractuelle. D'ailleurs, depuis 1994, l'article 2094¹ du *Code civil du Québec* reconnaît explicitement ce droit de résiliation unilatérale pour un motif sérieux. Pour le reste, l'employeur n'a le droit d'imposer des sanctions disciplinaires intermédiaires – une suspension sans salaire, par exemple – que si le contrat de travail lui en donne explicitement le pouvoir.

La thèse contractuelle ne peut toutefois expliquer la pratique actuelle en matière de mesures disciplinaires. Aussi a-t-on mis de l'avant une seconde thèse qui s'apparente à celle de la nécessaire coordination des opérations de l'entreprise et qui découle des droits de la direction. Selon cette thèse, la direction a le devoir d'établir une discipline industrielle qui permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs; elle a du même coup le pouvoir d'en assurer l'application au moyen des sanctions appropriées. Certains appellent cette théorie «thèse institutionnelle», puisque le pouvoir disciplinaire découle des responsabilités de la direction de l'entreprise.

Au Québec, l'explication la plus satisfaisante de l'origine du pouvoir disciplinaire de l'employeur semble

bien résider dans le contrat de travail lui-même. En effet, ce pouvoir serait le nécessaire corollaire de la subordination juridique du salarié. Comme le contrat de travail confère à l'employeur le pouvoir de diriger le travail du salarié et de lui donner les directives nécessaires, il en découle logiquement qu'il détient les outils disciplinaires lui permettant d'exercer avec efficacité son pouvoir de direction. À cet égard, le pouvoir disciplinaire de l'employeur relève de la nature même du contrat de travail. De plus, il est possible d'affirmer que ce pouvoir tient de l'usage et qu'à ce titre il fait partie de tout contrat de travail (Bich, 1988, p. 51-58; D'Aoust et autres, 1982)².

La convention collective reconnaît généralement à l'employeur le pouvoir d'imposer des sanctions disciplinaires, y compris le congédiement. Cette reconnaissance est souvent incluse dans la clause portant sur les droits de la direction. Il arrive aussi que la convention contienne un article portant explicitement sur le pouvoir disciplinaire patronal. Par ailleurs, si la convention collective est muette à cet égard, l'employeur jouit tout de même d'un pouvoir disciplinaire en raison de l'origine contractuelle de celui-ci. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, le véritable rôle de la convention collective est de limiter l'exercice de ce pouvoir pour obliger l'employeur à respecter à la fois une procédure équitable et une approche « corrective » de la discipline.

À cet égard, d'ailleurs, le *Code du travail*³ (ci-après C.t.) joue un rôle prépondérant. En effet, s'il est muet sur l'origine du pouvoir disciplinaire de l'employeur, il confère, au paragraphe 100.12 (f), de très larges pouvoirs à l'arbitre qui est saisi d'un grief visant à contester une sanction disciplinaire. Cette disposition se lit ainsi :

100.12 Dans l'exercice de ses fonctions l'arbitre peut :

[...]

f) en matière disciplinaire, confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire. Toutefois, lorsque la convention collective prévoit une sanction déterminée pour la faute reprochée au salarié dans le cas soumis à l'arbitrage, l'arbitre ne peut que confirmer ou annuler la décision de l'employeur ou, le cas échéant, la modifier pour la rendre conforme à la sanction prévue à la convention collective.

Ce paragraphe confirme tout d'abord la présence de la volonté des parties en matière disciplinaire. En effet, si celles-ci en décident ainsi, elles ont toute latitude pour prévoir, dans la convention collective, des sanctions précises relativement à différents manquements. Par exemple, les conventions indiquent souvent qu'après un certain nombre de jours d'absence non motivée, le salarié s'expose à la perte de son ancienneté ou au congédiement. Quand un arbitre est saisi d'un grief visant à contester une telle sanction disciplinaire, sa compétence ne lui permet que de vérifier si le manquement en question est bien survenu. Dans l'affirmative, il doit nécessairement confirmer la validité de la sanction et rejeter le grief. C'est ce que prescrit la dernière partie du paragraphe 100.12 (f) du *Code du travail*.

Si les parties se contentent plutôt de circonscrire le pouvoir disciplinaire patronal de façon générale, par exemple en l'assujettissant au respect de la norme de la cause juste et suffisante, l'arbitre a plus de latitude. Il possède alors le pouvoir d'évaluer l'intervention disciplinaire de l'employeur, d'annuler la sanction imposée et, le cas échéant, de la remplacer par une autre qu'il estime juste et raisonnable dans les circonstances. C'est ce que décrit la première partie du paragraphe 100.12 (f) du *Code du travail*. Les principes qui guident alors l'intervention de l'arbitre ont été élaborés dans une volumineuse jurisprudence arbitrale et sont expliqués plus loin dans ce chapitre.

Mentionnons toutefois ici l'existence de deux points de vue divergents, que l'on trouve dans la jurisprudence arbitrale, sur les limites de l'intervention que l'arbitre peut effectuer à l'égard de la sanction disciplinaire imposée par l'employeur. Certains arbitres n'interviennent que lorsque l'employeur exerce son pouvoir disciplinaire de façon abusive, discriminatoire, déraisonnable, arbitraire ou quand il s'agit de mauvaise foi. En d'autres termes, ces arbitres n'annulent la sanction patronale et ne la remplacent par une autre moins sévère que s'ils ont préalablement noté une disproportion flagrante de la faute du salarié et de la sanction imposée. Pour eux, il appartient à l'employeur d'apprécier la gravité de la faute commise et de choisir en conséquence la sanction à imposer. En revanche, d'autres arbitres sont nettement plus interventionnistes et préconisent une révision pleine et entière de la décision de l'employeur. Ils examinent toutes les circonstances de l'affaire et interviennent dès qu'ils observent une disproportion, même légère, de la faute et de la sanction (Bernier et autres, 2009, p. I/1-112 et 113; D'Aoust et autres, 1995, p. 27-32). Mais, en

toutes circonstances, l'arbitre ne saurait intervenir pour rendre plus sévère la sanction qu'a initialement imposée l'employeur⁴.

Par ailleurs, le contenu de la convention collective et l'autorité patronale en matière disciplinaire doivent respecter le droit en vigueur. Or, à ce chapitre, des lois d'ordre public interdisent d'invoquer certains motifs pour justifier une sanction disciplinaire, une mesure de représailles ou un congédiement. Tel est le cas, par exemple, des activités et des droits syndicaux protégés par le *Code du travail* (RLRQ, c. C-27, art. 14), de l'état de grossesse ou de l'exercice d'un droit ou d'une activité reconnus par la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, c. N-1.1, art. 122 à 122.2). Il en est de même des droits protégés par d'autres lois comme la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (RLRQ, c. S-2.1, art. 30, 81, 97, 227 et 228), la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (RLRQ, c. A-3.001, art. 32) et la *Charte de la langue française* (RLRQ, c. C11, art. 45). De plus, toute sanction disciplinaire ou mesure administrative discriminatoire au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (RLRQ, c. C-12) est nécessairement illégale. L'analyse de l'influence de la Charte sur le pouvoir disciplinaire patronal dépasse l'objet de ce chapitre. Soulignons simplement l'étendue de la notion et des critères de discrimination, ainsi que la rigueur et la complexité des règles que doit respecter l'employeur lorsqu'il veut justifier une mesure autrement discriminatoire en invoquant l'exception des aptitudes ou des qualités requises pour occuper un emploi que mentionne l'article 20 de la Charte⁵.

8.1.2 DÉFINITION ET EXEMPLES

Il est périlleux de proposer une définition et une analyse uniques de la discipline industrielle, puisque la perception de ce phénomène peut dépendre de cadres d'analyse fort différents. Par exemple, il est possible de considérer cette discipline du point de vue de la gestion des ressources humaines et de l'analyser comme un élément de la gestion exercée par l'employeur (Saba et Dolan, 2013, p. 496-500). Toutefois, dans les pages qui suivent, nous adoptons plutôt le cadre d'analyse proposé par la jurisprudence des arbitres de griefs à propos de la discipline industrielle. En effet, depuis plusieurs décennies, la jurisprudence arbitrale propose une conception bien étayée de celle-ci, de son contenu et des conditions de son exercice. Cette jurisprudence repose sur deux fondements. D'abord, la grande majorité des

conventions collectives utilise le critère général de cause juste et suffisante pour circonscrire le pouvoir disciplinaire patronal. Ensuite, les arbitres tirent de vastes pouvoirs de la loi en matière disciplinaire (*voir la section précédente*). En analysant systématiquement cette jurisprudence, certains auteurs en sont arrivés à proposer une véritable théorie de la discipline industrielle (Brown et Beatty, 2001, chap. 7; D'Aoust et autres, 1982; Palmer et Snyder, 2013, p. 489-565). Aujourd'hui, quand les parties incluent dans la convention collective une clause permettant à l'employeur d'imposer une sanction disciplinaire pour une cause juste et suffisante, elles se basent nécessairement sur l'ensemble des règles de cette théorie jurisprudentielle de la discipline industrielle. C'est à cette théorie que fait appel le reste de ce chapitre.

Dans cette perspective, une mesure disciplinaire est une sanction imposée par l'employeur au salarié à la suite d'une faute commise par celui-ci. Deux éléments de cette définition doivent être analysés : ce qu'on entend par faute et la nature des sanctions susceptibles d'être imposées.

La faute est un manquement commis par un salarié aux obligations que lui impose son devoir de salarié. Cette faute est plus ou moins grave et peut être commise consciemment ou non. Par exemple, l'employé fautif enfreint l'un des règlements de l'entreprise, ne remplit pas l'une de ses obligations dans l'exécution de son travail ou désobéit à un ordre. Parfois, le manquement relève de l'attitude malveillante du salarié à l'égard des représentants de l'employeur, des collègues de travail ou de la clientèle. Il arrive aussi que la faute survienne à l'extérieur des lieux ou des heures de travail. Mais, quoi qu'il en soit, le geste fautif doit avoir un effet négatif sur le travail ou sur l'entreprise. En voici quelques exemples : des absences sans motif et sans préavis, des retards répétés, également sans motif valable, un travail sciemment bâclé, une insubordination ou un refus d'obéir injustifié, la violation de l'un des règlements de l'entreprise, l'usage d'alcool ou de drogue sur les lieux de travail, des gestes à incidence criminelle comme le vol de matériel, des voies de fait sur un supérieur, la navigation de façon inconsidérée sur le web pendant les heures de travail, etc. Cette liste pourrait s'allonger indéfiniment (Bernier et autres, 2009, partie II; D'Aoust et autres, 1982, p. 308-400).

La sanction disciplinaire répond à un manquement volontaire du salarié. Si ce dernier commet plutôt un manquement involontaire parce qu'il est incompetent ou incapable d'effectuer sa tâche, et ne répond donc

plus aux exigences de son poste, l'employeur recourt plutôt à une mesure non disciplinaire ou administrative. Nous reviendrons sur cette distinction un peu plus loin. Retenons simplement que la conduite qui entraîne une mesure disciplinaire doit être volontaire ou, à tout le moins, fautive. Conséquemment, la sanction a généralement un double caractère : elle est à la fois punitive et corrective. L'aspect punitif ne doit pas découler d'un esprit de vengeance ; la sanction doit permettre de corriger une situation et servir d'exemple pour empêcher que la faute ne se répète. En d'autres mots, elle doit être corrective tout autant, sinon plus, que punitive.

C'est pourquoi la jurisprudence arbitrale n'autorise pas l'employeur à imposer n'importe quelle sanction disciplinaire. Celle-ci doit être adaptée à la gravité de la faute et viser avant tout à modifier un comportement inadéquat. La liste suivante mentionne les sanctions disciplinaires qui sont les plus fréquentes et qui se conforment aux principes de la jurisprudence arbitrale :

- Réprimande verbale
- Avis disciplinaire écrit
- Suspension du travail sans salaire pour une courte durée
- Suspension du travail sans salaire pour une longue durée
- Congédiement

Certaines sanctions inhabituelles soulèvent souvent des problèmes de validité. En fait, elles ne peuvent être imposées que si elles sont expressément prévues dans la convention ou s'il s'agit de cas bien particuliers de manquements. Voici quelques exemples de ce type de sanctions :

- Amende ou coupure de salaire
- Rétrogradation
- Perte d'ancienneté

Si la faute est très grave, l'employeur a le droit de congédier le salarié immédiatement, sans avis préalable. Cependant, la plupart du temps, comme nous le verrons plus loin, l'employeur augmente progressivement la sévérité de la sanction. Il commence par un avis verbal destiné à éviter que ne se reproduise le geste fautif. S'il y a récidive, il porte un avis disciplinaire au dossier de l'employé. À l'étape suivante, il impose une suspension de courte durée puis, au besoin, une suspension plus longue. Le congédiement constitue la sanction disciplinaire ultime. L'employeur ne l'impose pas d'emblée, sauf si le manquement est très grave ou si la convention collective le lui permet.

Les trois autres sanctions sont rarement utilisées. La coupure de salaire pour un travail déjà effectué est inappropriée, car elle équivaut à une amende : l'employeur ne peut s'arroger le droit de couper ou de diminuer unilatéralement le montant de la créance salariale pour punir le salarié (Bernier et autres, 2009, p. I/2-320 et 321 ; Morin et autres, 2012, p. 571)⁶. Quant à la perte d'ancienneté, elle n'est permise que si la convention collective est explicite à cet égard. Autrement, le caractère définitif de ses effets sur le statut du salarié affecté en fait une sanction inappropriée (Bernier et autres, 2009, p. I/2-373 à 382 ; D'Aoust et autres, 1982, p. 113-114). Pour les mêmes raisons, les arbitres sont très réticents à confirmer la validité d'une rétrogradation, sauf quand la faute du salarié démontre qu'il est devenu incapable d'occuper son poste. D'ailleurs, on a davantage recours à la rétrogradation dans le cas des mesures non disciplinaires, dont nous parlerons plus loin.

Certaines démissions, exigées ou suggérées, équivalent à des congédiements. Pour qu'une démission soit valide, elle doit être donnée librement, volontairement et en toute connaissance de cause. Dès que le consentement est vicié d'une manière ou d'une autre, même à cause de l'état d'ébriété du salarié, les arbitres tendent à considérer que cette démission n'est pas le fruit d'une décision éclairée et qu'elle est invalide. Cependant, une fois déclarée valide, la démission entraîne immédiatement tous ses effets : elle est irrévocable et le salarié ne peut plus déposer de grief, puisqu'il n'est plus salarié dès que sa démission est effective (D'Aoust et autres, 1982, p. 143-154).

Les cas de démission implicite sont plus délicats. Il y a souvent démission implicite quand un salarié ne se présente pas au travail au moment prévu et que l'employeur considère qu'il a abandonné volontairement son emploi, donc qu'il a démissionné. Normalement, une démission doit être exprimée par un acte positif, comme une déclaration verbale ou un document écrit et signé. En cas de doute, le lien d'emploi sera maintenu plutôt que d'admettre la démission implicite du salarié (Bernier et autres, 2009, p. III/1-5 à 7). Toutefois, on considère de façon générale que le refus d'accepter une mutation et le départ subit des lieux de travail, sans explication rapide de la part de l'employé, constituent un geste de démission. Les arbitres agissent généralement avec circonspection quand ils se penchent sur le cas d'un employé obligé de choisir entre la démission et une éventuelle poursuite par l'employeur.

8.1.3 MESURES DISCIPLINAIRES ET MESURES NON DISCIPLINAIRES

Jusqu'ici, nous avons traité des mesures disciplinaires proprement dites. Il existe cependant une autre catégorie de mesures, dites non disciplinaires, que l'employeur peut prendre pour sanctionner un salarié. Nous allons maintenant caractériser ce second type de mesures, déterminer dans quelles circonstances elles s'appliquent et constater que leurs règles diffèrent sensiblement (Bernier et autres, 2009, p. I/1-1 à 5; D'Aoust et Trudeau, 1981).

Nous avons souligné, dès le départ, qu'une sanction disciplinaire n'est imposée qu'à la suite d'une faute commise intentionnellement qui constitue un manquement volontaire. En imposant au salarié une sanction disciplinaire, l'employeur entend l'amener à modifier son comportement fautif. Il arrive aussi que celui-ci doive sanctionner le salarié qui ne fait plus le travail pour lequel il a été embauché, sans pour autant commettre une faute intentionnelle. De tels manquements non disciplinaires surviennent assez fréquemment; ils entraînent des mesures non disciplinaires, souvent appelées « mesures administratives ».

Voici deux cas d'absentéisme qui nous permettront de distinguer ces deux types d'interventions patronales. Dans le premier cas, un salarié s'absente intentionnellement du travail, par exemple pour vaquer à des activités personnelles. Ce salarié reçoit d'abord un avertissement, il est suspendu à quelques reprises et, s'il persiste dans son attitude, il est finalement congédié. Dans le second cas, un salarié s'absente fréquemment et longuement de son travail pour cause de maladie. Si les soins médicaux ordinaires ne lui permettent pas de recouvrer la santé et d'avoir la capacité d'effectuer son travail, l'employeur lui recommande de prendre un congé de maladie et de demander une rente d'invalidité. Si ce salarié ne bénéficie pas de tels avantages, il est susceptible d'être congédié⁷. Bien qu'il s'agisse dans ce dernier cas d'une mesure non disciplinaire, la sanction peut être la même pour les deux salariés.

Les manquements non disciplinaires, sanctionnés par des mesures administratives, découlent généralement de l'incapacité du salarié à effectuer son travail ou à le faire correctement. Les causes de ces manquements sont multiples: maladie physique ou mentale, alcoolisme, toxicomanie, incompetence, perte d'un permis nécessaire à l'exercice d'une activité, etc. Dans tous ces cas, comme le manquement n'est pas intentionnel, le salarié est incapable de corriger lui-même la situation. C'est pourquoi

la sanction disciplinaire, visant à l'amener à amender son comportement, est inefficace et inappropriée, donc inutile (Palmer et Snyder, 2013, p. 678). Toutefois, l'employeur a le droit d'écarter le salarié du poste qu'il n'est plus en mesure d'occuper adéquatement en se prévalant de ses pouvoirs généraux de gestion ou encore de dispositions particulières de la convention collective. Son intervention repose sur la nécessité, pour lui, de préserver l'intérêt de l'entreprise et d'en maintenir l'efficacité⁸.

Les règles qui s'appliquent dans chaque situation diffèrent à plusieurs égards. Ainsi, certaines mesures sont acceptables quand il s'agit de répondre à des manquements non disciplinaires, mais elles sont inappropriées dans le cas de sanctions disciplinaires. C'est le cas, par exemple, de la rétrogradation et de la coupure de salaire. Inversement, on ne peut transposer intégralement certaines règles du domaine disciplinaire dans le domaine administratif. Il serait bien inutile, par exemple, de recourir au principe des sanctions progressives lorsque l'employeur réagit à l'incapacité physique permanente d'un salarié. Les différences entre les mesures disciplinaires et non disciplinaires sont notamment importantes lors des recours par voie de grief, particulièrement en ce qui a trait à l'arbitrage. En effet, dans un cas de mesure disciplinaire, même si la convention collective est muette à ce sujet, le *Code du travail* confère à l'arbitre le droit de confirmer, de modifier ou d'annuler la sanction imposée par l'employeur (par. 100.12 (f), C.t.). Le pouvoir de révision arbitrale est donc très grand. S'il s'agit d'une mesure administrative, à moins que la convention collective ne lui accorde des pouvoirs particuliers, l'arbitre ne peut de la même façon se prononcer sur le bien-fondé de la décision, puisque celle-ci résulte de l'exercice d'un droit exclusif de la direction. Si le grief lui est soumis, il doit vérifier si les dispositions de la convention collective sont respectées et si la décision patronale n'est pas abusive, discriminatoire ou déraisonnable (Bernier et autres, 2009, p. I/1-273 à 276; D'Aoust et autres, 1995, p. 39-51; Morin et autres, 2012, p. 580-583; Palmer et Snyder, 2013, p. 678-679). S'il considère que la décision est raisonnable, l'arbitre ne peut s'interroger sur la légitimité de la décision de l'employeur: il outrepasserait alors sa compétence. C'est pourquoi, en général, il ne peut que confirmer ou annuler une mesure administrative et non la remplacer par une autre mesure qu'il juge plus appropriée (Bernier et autres, 2009, p. I/1-273 et III/4-53; Morin et autres, 2012, p. 583).

Quand un grief vise à contester une sanction imposée à un salarié, il appartient à l'arbitre de décider s'il s'agit d'une mesure disciplinaire ou administrative. De cette distinction dépendent la nature et l'étendue de son intervention, celles-ci devant être conformes aux dispositions de la convention collective à laquelle est assujéti le salarié. Cette opération de qualification de la nature de la mesure et des conséquences qui en découlent soulève toutefois des difficultés que les parties signataires de la convention collective ne peuvent ignorer.

La première difficulté tient au fondement même de la distinction entre les deux types de mesures. Ce fondement, rappelons-le, se base sur le caractère volontaire ou non du manquement reproché au salarié. Or, cette distinction n'est pas toujours facile à établir, notamment en cas d'insuffisance professionnelle, où le rendement du salarié au travail est en cause. Quelle est alors la véritable nature du problème: une incapacité intellectuelle, un manque de formation, une perte de motivation, de la négligence ou un peu de tout cela? Dès lors, quelle approche doit-on privilégier, d'abord pour l'intervention patronale, puis pour la révision arbitrale? Certains privilégient l'approche disciplinaire, qui protège davantage le salarié et qui doit prévaloir chaque fois qu'un doute existe quant à la nature véritable de la mesure patronale, particulièrement quand il s'agit d'insuffisance professionnelle (Blouin, 1985; Morin et autres, 2012, p. 573-574). D'autres qualifient de mixtes certains manquements où le rôle de la volonté ou de l'intention du salarié est difficile à définir, et suggèrent de recourir alors à l'approche disciplinaire. Peuvent être inclus dans cette

dernière catégorie les manquements liés à l'alcoolisme et à la toxicomanie (Bernier et autres, 2009, p. I/1-4 et 5, III/3-1, III/4-105 et 106).

La seconde difficulté découle des incertitudes et des divergences quant à la distinction entre mesures disciplinaires et non disciplinaires et quant à ses conséquences, qu'on trouve tant dans la jurisprudence arbitrale que dans celle des tribunaux de droit commun. À une époque pas si lointaine, la distinction entre ces deux types de mesures n'était pas unanimement reconnue et, dans la jurisprudence, notamment dans celle de la Cour d'appel du Québec (Bernier et autres, 2009, p. I/1-3; Hébert, 1992, p. 260-261), des courants divergents s'opposaient. Même si ces divergences fondamentales ont aujourd'hui disparu, les arbitres ne sont pas unanimes pour ce qui est des limites de l'intervention à effectuer à l'égard d'une mesure non disciplinaire. Si, pour la révision arbitrale, le courant prépondérant incite à la retenue, comme nous venons de le voir, certains arbitres favorisent une intervention plus en profondeur, accompagnée de pouvoirs réparateurs plus vastes (Coutu et autres, 2013a, p. 693-697; D'Aoust et autres, 1995, p. 42-51).

Une certaine imprécision quant aux règles applicables aux mesures non disciplinaires découle de ces opinions divergentes. C'est pourquoi les parties ont tout avantage à bien définir les règles qu'elles souhaitent voir appliquées à ces situations dans la convention collective.

Dans les pages qui suivent, à moins d'indication contraire, nous ne traiterons donc que des mesures disciplinaires.

8.2 CAUSE JUSTE ET SUFFISANTE: NOTION ET COMPOSANTES

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les conventions collectives astreignent généralement l'exercice du pouvoir disciplinaire patronal à l'existence d'une cause juste et suffisante. La pratique et la jurisprudence ont fait de cette norme l'unique critère en matière disciplinaire, à moins que la convention collective ne renvoie explicitement à un autre principe. Au caractère général de cette norme se rattache tout un ensemble de règles que l'employeur doit respecter quand il prétend imposer une sanction disciplinaire pour une cause juste et suffisante. Ce sont ces règles que l'arbitre utilise pour régler un grief visant à contester une sanction

disciplinaire. Cette section expose les principales composantes de la notion de cause juste et suffisante.

8.2.1 CAUSE JUSTE ET SUFFISANTE

Tous les mots de cette expression sont importants. Pour imposer une mesure disciplinaire à un employé, le représentant d'un employeur doit avoir une cause véritable, un vrai motif, et non un prétexte. Cette cause doit être juste, ce qui exclut tout exercice déraisonnable, arbitraire, capricieux ou discriminatoire du pouvoir disciplinaire. En plus d'être juste, la cause invoquée par

l'employeur doit être suffisante, c'est-à-dire proportionnelle à la sanction infligée (Hébert, 1992, p. 262). Nous reviendrons sur cet aspect de la proportionnalité dans la sous-section suivante.

La notion même de cause juste et suffisante vise à tenir compte des circonstances propres à chaque situation. Malgré tout, cette notion fournit aux parties signataires de la convention collective un cadre de référence souple mais précis pour guider ou analyser l'intervention disciplinaire patronale. Le premier élément de la notion de cause juste et suffisante renvoie à celle de faute ou de manquement du salarié. Nous avons déjà esquissé la distinction entre les manquements disciplinaires et non disciplinaires. Mais, au-delà de cette distinction, il y a manquement lorsque le salarié ne respecte pas ses obligations ou ne s'en acquitte pas complètement. Les fondements de ces obligations, dont celles d'être honnête et loyal à l'égard de l'employeur, d'exécuter la prestation de travail avec diligence et de respecter les directives patronales, ont déjà été exposés dans le chapitre 2. Nous nous attardons plutôt ici aux grandes catégories de manquements (D'Aoust et autres, 1982, p. 40-45).

Les manquements non disciplinaires surviennent lorsque le salarié, sans motif intentionnel, devient incapable d'exécuter correctement son travail. La réaction de l'employeur ne revêt alors pas un caractère disciplinaire, même si, dans les faits, les conséquences pour le salarié de la mesure patronale qu'il impose peuvent être très sérieuses. Comme toute mesure relevant des droits de la direction, la mesure non disciplinaire, ou administrative, ne doit pas être capricieuse, discriminatoire, déraisonnable ou abusive. Toutefois, à moins que la convention collective n'en dispose autrement, les règles inhérentes à la notion de cause juste et suffisante en matière disciplinaire ne s'appliquent pas intégralement à la mesure non disciplinaire. De la même façon, la révision que fait l'arbitre de la mesure non disciplinaire est généralement moins approfondie que ne l'est celle de la mesure disciplinaire puisque, dans ce dernier cas, l'article 100.12 (f) du *Code du travail* s'applique (Bernier et autres, 2009, p. I/1-273 à 276; Coutu et autres, 2013a, p. 693-697).

Pour ces motifs, il est dans l'intérêt des parties d'élaborer une clause explicite, dans la convention collective, relativement aux mesures administratives qui peuvent être prises par l'employeur. Cette clause définit notamment les modalités d'application de telles mesures, le type de mesures et les pouvoirs de révision de l'arbitre.

Dans la clause qui suit, les parties ont explicitement prévu que l'arbitre dispose des mêmes pouvoirs de révision étendus qu'il s'agisse d'une mesure disciplinaire ou administrative :

CHAPITRE 42 PROCÉDURES DE GRIEFS ET D'ARBITRAGE

[...]

42.05 Compétence de l'arbitre

a) [...]

b) Dans le cas d'une mesure disciplinaire ou administrative, l'arbitre peut maintenir, modifier ou annuler la sanction imposée; il peut, le cas échéant, y substituer toute mesure qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

(Convention collective entre la Confédération des syndicats nationaux [CSN] d'une part et le Syndicat des travailleuses et des travailleurs de la CSN d'autre part, 2015-2017.)

Les manquements disciplinaires peuvent être divisés en quatre catégories. La première comprend les fautes liées à des activités collectives, tels les actes relatifs à une grève illégale ou à un ralentissement du travail, les manquements survenant au cours d'un piquet de grève ou encore les actes fautifs commis par des représentants syndicaux. La deuxième catégorie comprend les fautes relevant de la conduite personnelle du salarié, notamment les manquements en raison de la malhonnêteté ou de la violence. Ces derniers comportements, contrairement aux autres, ne sont pas propres au milieu de travail: ils seraient tout aussi répréhensibles dans d'autres contextes. La troisième catégorie de manquements a trait aux mauvaises attitudes au travail ou vis-à-vis de l'emploi. Ces fautes, tels les actes d'insubordination et l'insolence à l'égard des représentants de l'autorité patronale, les absences injustifiées ou encore les retards et la négligence relatifs à l'horaire de travail, sont plus directement liées au milieu de travail. Enfin, la quatrième catégorie de manquements renvoie aux fautes liées à l'exécution proprement dite du travail. Contrairement aux manquements non disciplinaires, le manque d'intérêt, voire l'intention malveillante, contribue à la faute. On pense alors à la négligence du salarié, à sa nonchalance ou à sa distraction. Or, toutes ces attitudes risquent d'entraîner une baisse de la productivité ou encore une augmentation du nombre d'accidents.

Lorsque l'employeur constate qu'un salarié a commis un manquement, il peut lui imposer une sanction

disciplinaire. Toutefois, les exigences liées au critère conventionnel de la cause juste et suffisante l'obligent à prendre en compte plusieurs facteurs au moment de choisir la sanction appropriée. Ces facteurs sont décrits dans les sous-sections suivantes. Tous répondent à la même logique : la sanction doit être imposée sur la base de toutes les circonstances de l'affaire, dans le but d'amener le salarié à réaliser que son comportement est répréhensible et qu'il doit s'amender. Autrement dit, la sanction doit être « suffisante ». C'est là le second aspect du concept de cause juste et suffisante.

Pour terminer cette sous-section, soulevons une hypothèse : que se passerait-il si la convention collective ne contenait aucune référence explicite à l'autorité disciplinaire de l'employeur ? Celui-ci serait-il alors tenu de respecter le critère de la cause juste et suffisante ? L'arbitre posséderait-il la compétence nécessaire pour entendre un grief visant à contester une sanction disciplinaire ? Deux courants de pensée se sont affrontés par le passé (Hébert, 1992, p. 263-264). Limitons-nous à mentionner qu'aujourd'hui, compte tenu de la jurisprudence de la Cour suprême du Canada, il est difficile d'imaginer qu'un arbitre soit incapable de trouver une disposition dans la convention collective lui permettant, même implicitement, de régler un grief visant à contester une sanction disciplinaire⁹. Dès que l'arbitre réussit à établir un tel lien avec la convention collective, le paragraphe 100.12 (f) du *Code du travail* lui donne la compétence nécessaire pour réviser l'usage que fait l'employeur de son pouvoir disciplinaire. Or, la révision arbitrale, même effectuée à partir du seul libellé de cette disposition de la loi, respecte les canons du droit de la discipline industrielle, élaboré à partir de la notion de cause juste et suffisante¹⁰.

8.2.2 PROPORTIONNALITÉ DE LA SANCTION

La proportionnalité de la faute et de la sanction est le principal critère utilisé pour décider si l'employeur a une cause non seulement juste, mais aussi suffisante pour justifier la sanction qu'il a imposée. Ainsi, le vol d'un bien appartenant à l'entreprise vaut généralement au salarié fautif une sanction plus sévère que celle qu'il aurait encourue pour quelques retards.

On peut évaluer la proportionnalité de la sanction en comparant le geste auquel elle répond et la sanction elle-même. Elle suppose également que l'on tienne compte des circonstances, atténuantes ou aggravantes, comme la

nature des fonctions du salarié, l'éventuelle provocation d'un supérieur ou, à l'inverse, la préméditation du geste.

Le principe de l'incident culminant, lorsqu'il s'applique, peut aussi justifier que soit prise une mesure disciplinaire plus sévère que celle que l'action elle-même ne suggérerait normalement. Ce principe s'applique dans le cas d'un salarié qui commet de façon récurrente plusieurs manquements qui ne sont pas nécessairement liés les uns aux autres (Bernier et autres, 2009, p. I/1-389 à 392). Parce qu'il y a eu d'autres fautes, commises antérieurement par le même employé, la faute actuelle peut devenir l'incident culminant – la goutte qui fait déborder le vase – en raison duquel l'employeur est justifié d'imposer une sanction plus sévère. L'incident lui-même doit être suffisamment grave pour justifier une sanction, de même que les manquements antérieurs doivent normalement avoir fait l'objet d'une mesure disciplinaire, à savoir au moins un avis, qu'il soit verbal ou écrit.

Certaines conventions collectives déterminent des sanctions particulières pour différents genres de fautes. Il va de soi que l'employeur et l'arbitre sont alors tenus de se conformer à la disposition de la convention collective. D'ailleurs, le dernier alinéa du paragraphe 100.12 (f) du *Code du travail* précise que, dans un tel cas, la compétence de l'arbitre se limite à « [...] confirmer ou annuler la décision de l'employeur ou, le cas échéant, la modifier pour la rendre conforme à la sanction prévue à la convention collective ». L'arbitre ne peut alors appliquer le principe de proportionnalité de la faute et de la sanction, ce lien ayant en quelque sorte été établi au préalable par les parties elles-mêmes. Cependant, d'autres conventions proposent une formulation générale qui laisse à l'employeur, et éventuellement à l'arbitre, le soin de juger de la gravité de chaque faute. C'est le cas de la disposition suivante :

ARTICLE 8 MESURES DISCIPLINAIRES

8.01 Principe et définition

a) Sauf dans le cas de faute grave, il est convenu que l'utilisation des mesures disciplinaires vise un effet correctif plutôt que punitif et qu'en ce sens, l'Employeur favorise l'usage d'une progression raisonnable dans la sévérité des sanctions imposées. Les mesures disciplinaires doivent être imposées avec justice et impartialité. Selon la gravité et la fréquence des offenses commises et tenant compte des

circonstances, les mesures disciplinaires suivantes peuvent être prises :

- avertissement écrit;
- suspension;
- congédiement.

(Convention collective entre 9145-1971 Québec inc., opérant sous le nom et la raison sociale de l'hôtel Château Versailles et le Méridien Versailles Montréal d'une part et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'hôtel Château Versailles – CSN d'autre part, 2014-2022.)

À son tour, la proportionnalité de la faute et de la sanction sera déterminée à l'aide des autres principes liés à la notion de cause juste et suffisante qui sont présentés dans les sous-sections suivantes.

8.2.3 PROGRESSIVITÉ DE LA SANCTION

La discipline industrielle établit que la sanction imposée doit avant tout être corrective et non punitive. Elle doit principalement chercher à améliorer la conduite du salarié. De ce principe découle la gradation, ou progressivité, des sanctions, principe généralement reconnu dans la doctrine comme dans la jurisprudence (Bernier et autres, 2009, p. I/3-1 à 7; D'Aoust et autres, 1982, p. 190-194). Sous réserve des exceptions que nous mentionnerons plus loin, la gradation des sanctions suppose que l'employeur impose une sanction moins sévère lors d'une première faute qu'au moment où il y a récidive. Celle-ci constitue une faute plus grave et exige une sanction plus sévère. Aucune règle ne fixe précisément la progression des sanctions, car celle-ci dépend tant des circonstances qui entourent chaque faute que de la faute elle-même. Cependant, les sanctions sont généralement imposées dans l'ordre suivant : un avis verbal, un avis écrit, une suspension de courte durée, une ou plusieurs suspensions plus longues et, finalement, le congédiement. Mesure disciplinaire ultime, celui-ci ne peut évidemment être effectué en fonction du principe de correction mentionné plus haut. Toutefois, la crainte du congédiement peut avoir l'effet correctif recherché.

Certaines conventions collectives mentionnent une progression rigoureuse à laquelle l'employeur est tenu de se conformer. Dans l'exemple suivant, la progression établie ne s'applique qu'aux cas d'absences non motivées :

12.05 [...]

c) Règle générale, toute absence devra être motivée par un billet médical. Lorsqu'il y aura absence non

motivée, le travailleur devra signer un affidavit indiquant les raisons motivant l'absence. Les affidavits s'effaceront du dossier après douze (12) mois.

Lorsque deux (2) affidavits auront été épuisés et qu'il y aura une absence non motivée par un billet médical, le travailleur s'expose à des mesures disciplinaires.

La progressivité dans les sanctions est ainsi déterminée :

1^{re} offense : Affidavit

2^e offense : Affidavit

3^e offense : Réprimande

4^e offense : Un (1) jour de suspension

5^e offense : Trois (3) jours de suspension

6^e offense : Une (1) semaine de suspension

7^e offense : Passible de renvoi

Lorsqu'un employé s'est absenté du travail pour quelque raison que se soit, l'employeur peut convoquer l'employé à son bureau afin de faire les vérifications qu'il juge nécessaires.

(Convention collective entre Mécanique Diésel Mingan Inc. et Teamsters Québec, local 1999, 2009-2016.)

Une disposition aussi claire ne laisse guère de choix à l'employeur : il doit suivre l'ordre des sanctions établi. Il faut toutefois rappeler que cette progression très stricte ne s'applique qu'à un seul manquement lui-même étroitement défini. De plus, à la septième récidive, alors que la progression formelle est épuisée, l'employeur jouit d'une certaine marge de manœuvre. S'il peut congédier le salarié, il peut aussi décider de lui donner une autre chance et lui imposer une suspension d'une durée supérieure à une semaine. D'autres conventions collectives laissent plus de liberté d'action à l'employeur, quitte à ce que le syndicat conteste la décision patronale s'il juge qu'elle ne respecte pas les critères fondamentaux de la discipline industrielle. En somme, les parties doivent choisir, au moment de la négociation, le type de clauses qu'elles privilégient. Veulent-elles une progression des sanctions strictement définie pour réduire les risques de décision arbitraire et rendre prévisible l'application de la discipline, ou préfèrent-elles une clause générale qui laisse plus de liberté à l'employeur ?

Il existe cependant des exceptions à la règle de la progressivité des sanctions. La faute commise peut être si grave qu'elle rompt irrémédiablement le lien de confiance entre l'employeur et le salarié, et justifie le congédiement immédiat. Tel serait le cas, par exemple, d'un salarié occupant un poste de confiance qui aurait falsifié les documents justifiant les dépenses dont il réclame le

remboursement. L'employeur, qui ne veut pas laisser cette personne continuer d'occuper un emploi exigeant un rapport de confiance mutuelle, n'a alors pas à appliquer le principe de gradation des sanctions¹¹. Même si leur évaluation varie souvent d'un cas à l'autre, les arbitres reconnaissent le droit de l'employeur de congédier sur-le-champ un salarié qui commet une faute très grave. De la même façon, dans un cas le justifiant, l'employeur peut imposer une première sanction plus grave qu'une simple réprimande, puisque la sanction doit toujours être proportionnelle à la gravité du manquement.

Le principe de l'incident culminant, expliqué plus haut, est une autre exception. En effet, dans ce cas, même si une faute est commise pour la première fois, elle peut être jugée plus sévèrement en raison des antécédents disciplinaires du salarié et justifier une sanction plus grave.

8.2.4 PROHIBITION DE LA DOUBLE SANCTION ET DE LA DISCRIMINATION

Quelques règles rattachées à la notion de cause juste et suffisante élaborée par la jurisprudence arbitrale s'inspirent d'un souci d'équité dans l'application de la discipline industrielle. C'est le cas de l'interdiction de la double sanction et de la discrimination lors de l'imposition de sanctions.

La première règle interdit de punir une seconde fois un salarié pour la même faute ou de prendre une mesure plus sévère. Il en va de l'intérêt général que la sanction infligée soit considérée comme définitive, à la fois par l'employeur et par le salarié. Cela permet au salarié et au syndicat de savoir exactement dans quels délais contester la sanction, et à l'employeur, d'invoquer la prescription s'il y a lieu. De plus, la modification d'une sanction déjà imposée risque de compromettre la stabilité des relations de travail et l'efficacité de la procédure de règlement des griefs.

Le principe de prohibition de la double sanction ne s'applique que lorsque l'on veut imposer une seconde sanction concernant la même infraction (Bernier et autres, 2009, p. I/3-57 à 63). Les sanctions successives ne constituent pas nécessairement une double sanction. C'est ce qui se passe quand un employeur inflige une nouvelle sanction disciplinaire à un employé qui refait la même faute. De plus, comme il s'agit d'une récidive, cet employeur est justifié d'imposer une sanction chaque fois plus sévère. Tout comme dans le cas d'un incident culminant, ce n'est pas la même infraction qui

est sanctionnée, mais une nouvelle, et la sanction tient compte de la conduite antérieure de l'employé, non pour l'excuser, mais bien pour lui faire comprendre la gravité croissante des fautes qui se répètent.

Il arrive qu'une sanction soit temporaire, comme cela se produit pendant une enquête qui vise à évaluer exactement la gravité d'une infraction. L'employeur juge souvent préférable de suspendre le salarié ou de le relever provisoirement de ses fonctions pour faciliter le déroulement de l'enquête ou par simple mesure de prudence¹². La sanction qui est imposée après coup ne constitue pas une seconde sanction mais une sanction définitive. Celle-ci fait suite à la suspension, laquelle n'était que provisoire.

Enfin, la même sanction peut avoir plusieurs effets: une suspension disciplinaire s'accompagne nécessairement d'un arrêt de la rémunération; or, il ne s'agit pas là de deux sanctions distinctes. De la même façon, il arrive qu'une sanction disciplinaire soit accompagnée d'une mesure administrative sans que n'intervienne la règle de l'interdiction de la double sanction. Par exemple, dans le cas d'une absence injustifiée, l'employeur impose une sanction disciplinaire et coupe le salaire correspondant à la période d'absence. Cette coupure de salaire n'est que la mesure administrative découlant de l'adage *No work no pay*.

Sauf ces cas exceptionnels, l'interdiction de la double sanction constitue une règle à ce point admise que l'arbitre est légitimé d'annuler une sanction additionnelle imposée à un salarié pour la même infraction à moins que l'employeur ne puisse démontrer l'existence de faits nouveaux, survenus ou découverts après que la première mesure ait été prise.

L'employeur doit respecter le droit en vigueur, notamment les prescriptions de la *Charte des droits et libertés de la personne*, lorsqu'il impose une sanction disciplinaire. Mais, de plus, il est tenu d'appliquer le système disciplinaire avec constance et cohérence. Il s'agit d'une règle selon laquelle il est interdit de faire de la discrimination quand on impose une sanction (Bernier et autres, 2009, p. I/3-165 à 168). Ainsi, pour des fautes identiques, l'employeur doit imposer les mêmes sanctions disciplinaires. Néanmoins, des circonstances particulières relatives aux fautes commises ou aux fautifs peuvent le conduire à imposer des sanctions différentes. C'est le cas, par exemple, de deux salariés qui commettent la même faute: l'employeur devrait, en principe, imposer une sanction disciplinaire plus sévère au salarié dont le dossier disciplinaire est le plus lourd.

8.2.5 CIRCONSTANCES ATTÉNUANTES OU AGGRAVANTES

Quand il impose une sanction disciplinaire, l'employeur doit éventuellement tenir compte des circonstances atténuantes ou aggravantes. L'arbitre de griefs chargé de réviser la sanction imposée par l'employeur doit en faire autant au moment de faire respecter le principe de cause juste et suffisante contenu dans la convention collective ou quand vient le temps d'exercer les pouvoirs que lui confère le paragraphe 100.12 (f) du *Code du travail*. Il ne peut donc déterminer la sévérité d'une sanction sans tenir compte des circonstances. Les circonstances susceptibles d'être prises en compte varient; les auteurs en proposent différentes classifications, qu'il n'est pas utile de reprendre ici (Bernier et autres, 2009, p. I/3-443 et I/3-456; D'Aoust et autres, 1982, p. 259-269). Soulignons simplement que les circonstances se rattachent généralement à la faute elle-même ou à la personne du salarié. On parlera alors des facteurs qui affectent la gravité objective ou la gravité subjective de la faute.

La première catégorie de circonstances réunit tous les facteurs, aggravants ou atténuants, qui ont trait à la faute elle-même. Mentionnons ceux qui relèvent du milieu de travail, comme la nature de l'entreprise, les fonctions du salarié, le climat de travail au sein de l'entreprise et l'atteinte à la réputation de l'employeur entraînée par l'infraction. Les circonstances dans lesquelles est survenu le manquement affectent aussi sa gravité objective. Par exemple, un geste prémédité est généralement considéré comme plus sérieux qu'une faute commise par inadvertance, sans réelle intention coupable. Si l'attitude du supérieur immédiat ou d'un collègue de travail est à l'origine de la faute du salarié, la gravité en est atténuée. L'attitude de l'employeur influe également sur la gravité objective d'un manquement: une attitude intransigeante à l'égard du manquement en accentuera la gravité, alors qu'une attitude tolérante l'atténuera.

La gravité subjective d'un manquement dépend d'un certain nombre de facteurs qui relèvent de la personne du salarié: son âge, son instruction ou son état de santé physique et mentale. Toutefois, le dossier disciplinaire et l'ancienneté du salarié constituent deux autres facteurs déterminants. En effet, l'employeur peut, d'un côté, tenir compte d'un dossier déjà très lourd pour invoquer l'incident culminant et imposer une mesure draconienne. D'un autre côté, l'absence d'antécédents disciplinaires et de nombreuses années de loyaux services constituent une circonstance atténuante souvent décisive. À cet égard, les clauses d'amnistie que contiennent plusieurs conventions collectives ont souvent une influence considérable. Quand elle est décrétée, l'amnistie annule le contenu du dossier disciplinaire. De ce fait, l'employeur ne peut se baser sur le dossier du salarié pour lui infliger une sanction disciplinaire plus grave. La théorie de l'incident culminant, décrite précédemment, devient ainsi beaucoup plus difficile à faire valoir (Bernier et autres, 2009, p. I/1-392). Mais les parties ont toujours le choix d'exclure les cas de récidive de la clause d'amnistie afin de permettre à la règle de la progression des sanctions de jouer plus librement. Par ailleurs, il devient difficile de considérer adéquatement le facteur atténuant que constitue un dossier disciplinaire vierge si la convention collective stipule que toute mention disciplinaire doit être retirée du dossier d'un employé après un certain temps. C'est pourquoi certains arbitres préfèrent pondérer l'effet atténuant d'un dossier disciplinaire vierge, ou même ne pas en tenir compte, dans le cas d'une clause d'amnistie.

Tels sont les principaux critères que les employeurs utilisent généralement en matière de mesures disciplinaires et auxquels les arbitres se rapportent pour évaluer les griefs qui leur sont soumis relativement à ces mesures. En fait, le principe de cause juste et suffisante constitue le fondement de toute sanction disciplinaire. Toutefois, d'autres règles interviennent, à des degrés divers, en matière disciplinaire, même si elles relèvent davantage de la forme que du fond. C'est ce que nous verrons dans la section suivante.

8.3 RÈGLES RELATIVES À L'IMPOSITION D'UNE SANCTION DISCIPLINAIRE

La section précédente traitait du principe que l'employeur doit appliquer et des critères qu'il doit respecter pour décider d'intervenir sur le plan disciplinaire et, le cas échéant, pour choisir la sanction appropriée. L'employeur doit également suivre certaines étapes

au moment d'imposer la sanction. Après avoir décrit les démarches préalables à l'imposition d'une sanction disciplinaire, nous expliquerons les points suivants: les avis et les délais, l'amnistie des sanctions et, enfin, le droit des salariés de consulter leur dossier disciplinaire.

Soulignons tout d'abord que la source et le fondement de la procédure à suivre en matière de discipline prêtent encore plus à controverse que les critères fondamentaux que nous venons d'exposer. Si la convention collective contient des dispositions à cet égard, celles-ci doivent être suivies et respectées. En revanche, quand la convention est muette sur tel ou tel aspect de la procédure ou ne comporte aucune disposition en la matière, les arbitres peuvent invoquer l'équité, principe dont l'employeur doit toujours se préoccuper quand il impose une sanction disciplinaire.

8.3.1 DÉMARCHES PRÉALABLES

Il est parfois nécessaire d'effectuer certaines démarches avant d'imposer une sanction disciplinaire. Ces démarches sont dictées soit par la convention collective, soit par les circonstances elles-mêmes. En effet, l'employeur ne peut imposer une sanction avant de bien connaître l'événement ou l'ensemble des gestes qui justifient son intervention. Les circonstances peuvent exiger une enquête ou, du moins, une rencontre avec le salarié présumé fautif.

Il est normal et avisé que le ou les représentants de l'employeur entendent les personnes intéressées avant de prendre une décision. On peut en effet supposer que le salarié donnera généralement la même version des faits à l'employeur et à l'arbitre, pour autant qu'il dépose un grief et que celui-ci soit déféré à l'arbitrage. Même à l'étape de l'enquête, il est conseillé de s'assurer la présence d'un représentant patronal en plus du supérieur immédiat, et d'un représentant syndical pour que ces derniers comprennent l'événement et, si jamais il y a grief et arbitrage, pour qu'ils puissent témoigner de ce qu'ils ont vu et entendu.

Si l'acte reproché au salarié est grave, il arrive qu'il soit préférable de le relever de ses fonctions pour la durée de l'enquête. Toutefois, comme ce geste équivaut à une suspension, il faut décider s'il doit être accompagné ou non d'une suspension du salaire. Certaines conventions collectives contiennent des dispositions à ce sujet¹³.

Toutefois, toutes les mesures disciplinaires n'exigent pas la tenue d'une enquête interne en bonne et due forme. Une simple rencontre entre les personnes intéressées suffit souvent à clarifier la situation et permet à l'employeur de prendre une décision en toute connaissance de cause. Le cas échéant, le représentant de l'employeur doit convoquer les personnes intéressées, ce qui inclut normalement le représentant syndical. Le consentement

du salarié n'est pas toujours requis à cet égard : certaines conventions stipulent qu'il peut se faire accompagner, d'autres précisent que le représentant syndical doit être présent. La convocation doit indiquer l'objet de la rencontre et l'événement ou les actes reprochés afin que le salarié ait le temps de préparer une défense raisonnable. Les informations que l'employeur fournit dans la convocation ne l'empêchent pas d'obtenir par la suite les renseignements qu'il juge nécessaires. Toutes ces démarches précèdent normalement l'imposition de la sanction.

Si les parties désirent préciser, dans la convention collective, l'obligation pour l'employeur, avant l'imposition d'une sanction disciplinaire, de tenir une rencontre avec le salarié, que celui-ci soit accompagné de son représentant syndical ou non, ou encore avec le syndicat qui le représente, elles ont aussi intérêt à indiquer si la procédure est facultative ou impérative. Dans le cas d'une procédure impérative, les parties devraient aussi indiquer explicitement les conséquences de la violation de la procédure quant à la validité de la sanction disciplinaire. En effet, la jurisprudence arbitrale n'est pas unanime pour ce qui est de ces conséquences lorsque la convention collective n'est pas claire à cet égard (Bernier et autres, 2009, p. I/3-335 à 339).

8.3.2 AVIS ET DÉLAI D'IMPOSITION D'UNE SANCTION DISCIPLINAIRE

Si, à la suite de son enquête, l'employeur conclut qu'il doit imposer au salarié une sanction disciplinaire, il doit l'en informer officiellement. Cet avis est souvent donné lors d'une deuxième rencontre, laquelle n'a plus le caractère exploratoire de la première. L'avis est transmis au salarié dans une lettre qui précise la nature de la sanction disciplinaire imposée, les motifs qui justifient la décision de l'employeur et le moment où cette sanction entre en vigueur.

La convention stipule parfois que l'employeur doit faire connaître le motif et les faits qui justifient la sanction. Celui-ci explique alors dans l'avis le motif de sa décision – laquelle découle de son interprétation des événements – et présente les faits reprochés à l'employé, faits sur lesquels repose cette sanction (Bernier et autres, 2009, p. I/3-277 à 284; D'Aoust et autres, 1982, p. 222-237). L'exposé des motifs de la sanction a une très grande importance, surtout s'il s'agit d'une mesure disciplinaire sévère. En effet, si le litige est déféré à l'arbitrage, l'employeur n'a pas le droit d'invoquer d'autres motifs que ceux qu'il a transmis à l'employé dans son avis disciplinaire. Il est libre d'ajouter certains faits, qu'il

connaissait au moment de prendre sa décision ou dont il a eu connaissance par la suite, mais il ne peut invoquer des motifs différents de ceux qui sont mentionnés dans l'avis de sanction disciplinaire. En règle générale, l'avis doit être transmis au salarié en présence du délégué ou d'un autre représentant syndical, et une copie doit en être remise au syndicat. Là encore, les parties ont intérêt à préciser clairement, dans la convention, ce qui arrive si l'employeur omet de transmettre un avis conforme au salarié auquel il impose une sanction disciplinaire.

L'employeur demande souvent au salarié intéressé de signer l'avis disciplinaire qu'il reçoit. La signature de l'employé ne constitue alors qu'un accusé de réception et non un aveu de culpabilité. Certaines conventions collectives font état de cette importante distinction. Mais même si la convention est muette à ce sujet, une telle signature ne peut être présentée en preuve comme un aveu de l'employé.

Par ailleurs, la sanction disciplinaire doit être imposée dans un délai raisonnable. Ce délai va soit de la date du manquement reproché à l'employé, soit du moment où l'employeur en a eu connaissance (Bernier et autres, 2009, p. I/3-219 à 227). La convention collective précise parfois la longueur de ce délai. Autrement, il doit être raisonnable selon les circonstances. S'il s'écoule plusieurs mois entre le moment où une faute a été commise et celui où est prise la décision de la sanctionner, l'arbitre risque fort de juger ce délai abusif, de recevoir le grief et d'annuler la sanction disciplinaire.

8.3.3 AMNISTIE DES SANCTIONS

La plupart des conventions collectives contiennent une clause d'amnistie qui prévoit le retrait des mesures disciplinaires du dossier des salariés. Généralement, cette clause précise la période à l'issue de laquelle elles sont retirées du dossier (D'Aoust, 1988). Il n'est alors plus possible de les invoquer contre le salarié. Les clauses d'amnistie ont des conséquences importantes pour l'application de la discipline.

Une première question se pose au sujet des éléments à retirer du dossier. Généralement, toutes les mesures disciplinaires sont supprimées du dossier du salarié, y compris les simples avis, mais quelques conventions sont plus exigeantes et demandent plutôt le retrait de tout rapport défavorable. Il arrive aussi que la convention contienne une liste de documents susceptibles d'être portés au dossier disciplinaire d'un employé: seuls ces documents doivent s'y trouver. Selon les conventions, les mesures

disciplinaires sont retirées au bout de six mois ou d'un an (Hébert, 1992, p. 272-273). Dans quelques cas, ce délai est un peu plus long s'il y a récurrence. On pourrait imaginer que le retrait des documents soit assujéti à d'autres conditions, mais on n'en trouve guère d'autres que les délais établis par les parties (Hébert, 1992, p. 270).

Nous avons déjà souligné l'influence que peut avoir une clause d'amnistie sur l'application de la discipline. En effet, il est difficile pour l'employeur d'invoquer l'incident culminant et la gradation des sanctions si une telle clause existe, puisque les mentions disciplinaires disparaissent assez rapidement du dossier de l'employé dans un délai précis. Cette contrainte est particulièrement importante lorsque l'employeur doit discipliner un salarié dont la mauvaise attitude récurrente exige l'imposition de sanctions de plus en plus sévères. Tel est aussi le cas d'un employeur qui est aux prises avec un salarié responsable de divers incidents, de nature variable, mais dont chacun, pris individuellement, est sans gravité objective.

L'arbitre Courtemanche exprime les conséquences d'une clause d'amnistie dans les termes suivants:

La clause limitant la durée du passé disciplinaire subsistant au dossier est toujours à double tranchant. Elle impose d'apprécier le comportement d'un salarié dans le cadre de la durée convenue, soit une année dans le cas présent, et donc d'ignorer tant les incidents qui ont pu survenir auparavant que l'excellence du dossier antérieur. Or il est certains gestes qui peuvent être excusés lorsqu'ils sont uniques dans une longue carrière mais qui ne peuvent l'être lorsqu'une seule année est considérée. Un passé si court ne peut être garant d'un aussi bref avenir¹⁴.

8.3.4 DROIT DE CONSULTATION DU DOSSIER DISCIPLINAIRE

Traditionnellement, bon nombre de conventions collectives permettent, et circonscrivent, la consultation du dossier disciplinaire par le salarié (Hébert, 1992, p. 270). Outre qu'elle épargne des surprises de part et d'autre lors de l'arbitrage, cette pratique contribue généralement à assurer l'application équitable de la discipline industrielle.

Dans le secteur privé¹⁵, les conventions collectives sont assujétiées aux dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*

(ci-après L.p.r.p.s.p.), adoptée en 1993¹⁶. Cette loi d'ordre public, traitant de tout renseignement de nature personnelle qu'un individu recueille sur autrui dans le cadre de l'exploitation d'une entreprise, s'applique aux dossiers disciplinaires des salariés. Aucune convention collective ne peut y déroger, ne pouvant qu'y ajouter pour la compléter. Si la convention collective est muette à ce sujet, la loi s'applique intégralement.

Sans entrer dans les détails, mentionnons d'abord que cette loi contient des dispositions qui affectent la collecte des renseignements personnels qu'un employeur peut détenir sur ses salariés. Ces renseignements doivent être nécessaires à l'objet déclaré du dossier et obtenus de façon licite (art. 5, L.p.r.p.s.p.). Ils doivent être recueillis avant tout auprès du salarié, même si, pour en assurer l'exactitude, l'employeur peut aussi obtenir certains renseignements d'un tiers (art. 6, L.p.r.p.s.p.).

La loi vise aussi à assurer la confidentialité des renseignements personnels, ce qui inclut les renseignements de nature disciplinaire détenus par l'employeur au sujet du salarié. Ainsi, l'employeur ne saurait communiquer à des tiers le contenu du dossier disciplinaire du salarié sans son consentement explicite (art. 13, L.p.r.p.s.p.). Bien sûr, la loi prévoit des exceptions à cette règle, notamment dans le cadre de l'application de la convention collective (art. 18, L.p.r.p.s.p.). Mais même au sein de sa propre entreprise, l'employeur doit limiter l'accès au dossier disciplinaire du salarié aux seuls employés autorisés, généralement ceux du service des relations de travail ou des ressources humaines.

Enfin, en vertu de la loi, un salarié a le droit de consulter son dossier disciplinaire (art. 27, L.p.r.p.s.p.). De plus, il peut en faire supprimer un renseignement si la loi n'autorise pas l'employeur à le recueillir (art. 28, L.p.r.p.s.p.).

8.4 EXEMPLES DE CLAUSES DISCIPLINAIRES

On devine, vu ce qui précède, l'infinie variété des clauses relatives aux mesures disciplinaires. La majorité des conventions traite de ce sujet, comme l'indiquent les seules statistiques établies à ce sujet : en 1989, environ 80 % des conventions visant 85 % des salariés abordaient déjà la question d'une manière ou d'une autre (Hébert, 1992, p. 270). Selon les circonstances, les clauses sont courtes ou relativement complexes. Les deux exemples suivants rappellent un certain nombre de principes énoncés dans les sections précédentes.

8.4.1 CLAUSE SUCCINCTE

En règle générale, une clause portant sur les mesures disciplinaires impose à l'employeur les limites dans lesquelles il doit procéder pour imposer des sanctions disciplinaires. La procédure établie doit être empreinte d'équité : elle fixe des délais et impose des formalités, des règles d'exonération ou d'amnistie. La clause évoque aussi certains principes fondamentaux comme la progressivité des sanctions. Le premier exemple reproduit certaines dispositions relativement générales concernant les mesures disciplinaires. Comme dans bien des cas, ces dispositions sont contenues dans la clause portant sur les droits de la direction. Le principe fondamental de la cause juste et suffisante y est reconnu et une clause d'amnistie y est incluse. Toutefois, cet article est muet sur les modalités d'application.

ARTICLE 3 FONCTIONS RÉSERVÉES À LA DIRECTION

3.01 Le Syndicat reconnaît que c'est la fonction de la Compagnie de :

- a) Maintenir l'ordre, la discipline et le rendement ;
[...]
- c) Engager, congédier, établir des classifications, diriger, permuter, promouvoir, démettre, mettre à pied et suspendre les salariés ou leur imposer quelque autre mesure disciplinaire pour une cause juste et suffisante ; il est par ailleurs convenu que la prétention d'un salarié qui a été discipliné ou congédié injustement peut devenir à bon droit le sujet d'un grief ;
[...]
- f) Dans les cas de manquements, tous les avertissements seront confirmés par écrit. Ces avertissements datant de quatre (4) mois et plus ne seront pas utilisés dans le but de discipliner un salarié à nouveau pourvu qu'une infraction de même nature, telle que définie ci-après, ne soit pas commise de nouveau pendant cette période. Si aucune autre infraction de même nature n'est commise durant cette période, l'avis d'infraction sera retiré du dossier du salarié. L'avis ainsi retiré ne peut être invoqué en arbitrage. Une autre copie de tous avertissements écrits, donnés à un salarié, sera envoyée au Syndicat. Les infractions de même nature doivent se regrouper dans l'une des catégories suivantes :

1. Sécurité au travail.
2. Exécution du travail.
3. Présence au travail.
4. Conduite relative aux personnes.
5. Conduite relative à la propriété.

(Convention collective entre IAMGOLD Corporation – Westwood et le Syndicat des Métallos, section locale 9291, 2012-2017.)

La clause de la même convention qui porte sur la procédure de griefs concernant les cas de congédiement ou de suspension contient des dispositions particulières. Il s'agit des quelques paragraphes suivants :

ARTICLE 6 PROCÉDURE DES GRIEFS

[...]

Cas de congédiement – suspension

6.10 Sujet au cas d'exception prévu au paragraphe 9, la prétention d'un salarié à l'effet qu'il a été congédié et/ou suspendu injustement sera traitée comme un grief si une déclaration écrite de tel grief est remise à la Direction des ressources humaines dans les vingt (20) jours ouvrables qui suivent la date où le salarié a été avisé par écrit de son congédiement et/ou de sa suspension.

6.11 Un grief de cette nature peut se régler sous la procédure des griefs y compris l'arbitrage de la manière suivante :

- a) Le maintien de la décision de la Direction relative au congédiement et/ou la suspension du salarié permanent;
- b) La réinstallation du salarié sans perte d'ancienneté et avec pleine compensation pour le temps perdu selon le salaire du salarié, moins les montants qu'il a gagnés pendant la période de son congédiement;
- c) Toute autre décision qui serait jugée équitable en raison des circonstances.

6.12 Dans l'intérêt des salariés, la Compagnie et le Syndicat consentent à coopérer dans le but de venir en aide aux salariés sujets à renvoi dû à un problème de santé.

Le président du Syndicat et la Direction des ressources humaines se réuniront lorsqu'il sera nécessaire d'agir aux termes du paragraphe ci-dessus.

(Convention collective entre IAMGOLD Corporation – Westwood et le Syndicat des Métallos, section locale 9291, 2012-2017.)

Ces derniers paragraphes reprennent sensiblement les termes du paragraphe 100.12 (f) du *Code du travail* quant aux pouvoirs de l'arbitre en matière disciplinaire. Fait intéressant à noter, vu l'absence de distinction entre congédiement disciplinaire et non disciplinaire, l'arbitre peut exercer les pouvoirs mentionnés dans le paragraphe 6.11

dans tous les cas de congédiement. Notons finalement la sensibilité des parties aux problèmes liés à la santé du travailleur affecté, telle qu'elle ressort du paragraphe 6.12.

8.4.2 CLAUSE DÉTAILLÉE

Le second exemple reconnaît explicitement le droit de l'employeur d'imposer des sanctions disciplinaires et la nécessité de recourir au principe de progression des sanctions. La clause indique aussi que l'employeur doit chercher à corriger le salarié, plutôt qu'à le punir, en lui imposant une sanction disciplinaire. Ce faisant, la clause reconnaît implicitement le critère de la cause juste et suffisante. L'employeur ne peut toutefois recourir qu'à l'avertissement verbal ou écrit, à la suspension, dont la durée variera selon les circonstances, et au congédiement. Cette clause contient aussi plusieurs précisions quant à différents aspects de la procédure d'imposition des sanctions. On y fait ainsi mention du droit du salarié d'être informé des faits qui lui sont reprochés. Sauf circonstances particulières, l'employeur doit aussi le rencontrer pour connaître sa version des faits avant de lui imposer un avertissement écrit ou une suspension, et le syndicat doit en être avisé au préalable. Dans tous les cas de mesure disciplinaire, le salarié peut, seul ou accompagné d'un représentant syndical, rencontrer le directeur des ressources humaines de l'entreprise relativement au processus disciplinaire dans lequel il est engagé. Cette clause précise enfin les modalités de consultation de son dossier disciplinaire par le salarié et le fait que l'employeur ne peut invoquer une sanction disciplinaire antérieure contre lui au-delà d'une période de 9 mois, période qui peut être étendue par entente à 24 mois en cas de harcèlement psychologique.

ARTICLE 6 MESURES DISCIPLINAIRES CONGÉDIEMENT

6.01 Selon la gravité et la fréquence des infractions commises et, tenant compte des circonstances, l'Employeur peut avoir recours à l'imposition de sanctions disciplinaires.

Sauf dans le cas de faute grave, il est convenu que l'utilisation de mesures disciplinaires vise un effet correctif plutôt que punitif. L'Employeur favorisera selon le cas l'usage d'une progression appropriée et raisonnable dans la sévérité des sanctions imposées qui peuvent inclure :

- Avertissement verbal consigné au dossier
- Avertissement écrit
- Suspension
- Congédiement

6.02 Le salarié qui fait l'objet de mesures disciplinaires, incluant suspension ou congédiement, doit être informé des faits qui lui sont reprochés par écrit dans les quinze (15) jours de calendrier de la date des faits qu'on lui reproche ou encore dans les quinze (15) jours de la date de la connaissance de ces faits par la direction de l'hôtel.

6.03 À moins de circonstances particulières, avant d'imposer un avertissement écrit ou une suspension, l'Employeur convient de rencontrer le salarié visé pour connaître sa version des faits.

Un salarié qui fait l'objet d'une mesure disciplinaire, peut, seul ou accompagné d'un représentant officiel du Syndicat ou un délégué syndical, rencontrer le directeur des ressources humaines, afin de discuter de tous les aspects reliés à telle mesure disciplinaire.

6.04 Un salarié qui, suite à une mesure disciplinaire, un congédiement ou une suspension, considère avoir été injustement traité peut loger un grief conformément à la procédure prévue à l'article 5 de la convention collective et ce, directement à la deuxième étape dans les quinze (15) jours de calendrier de la date où l'incident est survenu ou encore dans les quinze (15) jours de la date de la connaissance qu'il a de cet incident dans la mesure où le salarié établit, dans ce dernier cas, qu'il était dans l'impossibilité de prendre connaissance de cet incident à l'intérieur du premier délai de quinze (15) jours.

6.05 L'arbitre prévu à l'article 5 a les pouvoirs prévus au *Code du travail* en matières disciplinaires.

6.06 Une mesure disciplinaire ne peut être invoquée contre un salarié après une période de neuf (9) mois. Dans les cas liés au harcèlement psychologique, ce délai peut être prolongé après entente entre les parties à vingt-quatre (24) mois.

6.07 Un salarié peut, après avoir pris un rendez-vous, consulter son dossier personnel au bureau des ressources humaines.

6.08 Avant de rencontrer un salarié pour des motifs disciplinaires, dans la mesure du possible, l'Employeur avise le Syndicat des motifs de la rencontre afin qu'il ait l'opportunité de déléguer un représentant.

Le salarié est avisé qu'il doit être accompagné d'un représentant officiel du Syndicat ou d'un officier de l'unité du Syndicat.

Le salarié est alors autorisé à demeurer sur les lieux du travail après avoir pointé sa carte de temps, afin de pouvoir discuter de son cas avec un officier de l'unité du Syndicat à l'endroit et au moment convenu avec la direction des ressources humaines.

6.09 Lorsque l'Employeur convoque un salarié pour une rencontre disciplinaire, dans la mesure du possible, il doit le faire durant ses heures de travail.

(Convention collective entre Delta Hotel No. 37 Limited Partnership et Unifor, 2014-2017.)

CONCLUSION

Le fait d'imposer des mesures disciplinaires met en jeu plusieurs droits importants des parties, dont le droit de la direction d'appliquer la discipline industrielle et le droit du salarié à un traitement équitable lorsque l'employeur juge nécessaire de lui imposer certaines sanctions.

Comme le droit d'imposer des sanctions disciplinaires ne découle pas de la convention collective, mais des pouvoirs généraux de la direction, la clause portant sur les mesures disciplinaires présente certaines ressemblances avec la clause s'adressant aux droits de la direction. Cependant, sa finalité est fondamentalement différente: alors que la première a pour but d'affirmer ces droits et de les faire reconnaître par la partie syndicale, la seconde sert à circonscrire l'exercice du droit de l'employeur en la matière.

L'importance de la convention collective à cet égard est grande. Elle assure au salarié qu'il soit traité avec justice et équité lorsque l'employeur décide d'user de son pouvoir disciplinaire. Au-delà de la convention collective, mais à partir de celle-ci, les arbitres de griefs ont su élaborer une jurisprudence précise, nuancée et

équilibrée qui est à l'origine d'un véritable droit de la discipline en milieu de travail. D'ailleurs, celui-ci a largement débordé le secteur des rapports collectifs du travail. Il s'applique désormais même en l'absence de convention collective, principalement par le truchement de la *Loi sur les normes du travail*¹⁷, dont l'article 124 porte sur le recours que peut avoir un salarié congédié sans cause juste et suffisante.

Pour les raisons mentionnées, ce droit de la discipline industrielle ne s'applique pas intégralement aux mesures administratives imposées dans les cas de manquements non intentionnels du salarié. Pourtant, les mesures patronales qu'entraînent ces manquements ont certainement des conséquences aussi graves pour les salariés que les sanctions disciplinaires, et exigeraient l'application de règles qui lui assurent un même niveau de protection. Il appartient donc aux parties signataires de la convention collective de définir les règles nécessaires pour que le salarié qui se voit imposer une telle mesure soit traité avec toute l'équité qu'exige sa situation.

QUESTIONS DE RÉVISION

1. Comment peut-on juridiquement justifier le droit de l'employeur d'imposer des sanctions disciplinaires à ses salariés?
2. Quelles différences existe-t-il entre un manquement disciplinaire et un manquement non disciplinaire? L'employeur peut-il imposer une sanction disciplinaire dans un cas comme dans l'autre?
3. Quel est le rôle principal d'une sanction disciplinaire dont l'imposition est assujettie aux exigences de la notion de cause juste et suffisante qu'on trouve généralement dans les conventions collectives?
4. Quelles sont les principales règles incluses dans la notion de cause juste et suffisante de congédiement ou de sanction disciplinaire?
5. Pourquoi est-il important que la convention collective définisse les modalités d'imposition d'une sanction disciplinaire? Quelles en sont les principales?
6. Quel est le pouvoir de l'arbitre lorsqu'il doit décider d'un grief contestant une sanction disciplinaire que l'employeur a imposée à un salarié? Ce pouvoir trouve-t-il son fondement dans la loi ou la convention collective? Est-il le même en cas de mesure administrative ou non disciplinaire?

POUR EN SAVOIR PLUS

Bernier, L., G. Blanchet, L. Granosik et É. Séguin (2009). *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, 2^e éd. (édition à feuilles mobiles). Cowansville: Éditions Yvon Blais.

D'Aoust, C., L. Leclerc et G. Trudeau (1982). *Les mesures disciplinaires: étude jurisprudentielle et doctrinale*.

Montréal: École de relations industrielles, Université de Montréal.

Palmer, E.E. et R.M. Snyder (2013). *Collective Agreement Arbitration in Canada*, 5^e éd. Markham: LexisNexis, p. 487-697.

NOTES

1. *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c. 64. L'article 2094 se lit ainsi: «2094. Une partie peut, pour un motif sérieux, résilier unilatéralement et sans préavis, le contrat de travail.»
2. L'article 1434 du *Code civil du Québec* se lit en effet comme suit: «1434. Le contrat valablement formé oblige ceux qui l'ont conclu non seulement pour ce qu'ils y ont exprimé, mais aussi pour tout ce qui en découle d'après sa nature et suivant les usages, l'équité ou la loi.»
3. RLRQ, c. C-27.
4. *Audette c. Lauzon*, [1995] R.J.Q. 393 (C.A.).
5. Parmi ces règles figure l'obligation d'accommodement jusqu'à contrainte excessive. Voir *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3; *Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s des techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (SCFP-FTQ)*, [2008] 2 R.C.S. 561. Pour plus de détails à ce sujet, voir le chapitre 2. Consulter aussi Brunelle, 2001.
6. La coupure salariale complète est de plus illégale, puisqu'elle viole l'obligation de verser le salaire minimum au sens de la *Loi sur les normes du travail*, RLRQ, c. N-1.1. Voir *Syndicat des cols blancs de Gatineau c. Gatineau (Ville de)*, D.T.E. 85T-592 (C.S.).
7. Si la cause des absences et de l'incapacité d'effectuer un travail est un handicap au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*, l'employeur doit tenter d'accommoder le salarié et de le garder à son service, malgré son handicap, à moins que cela ne lui impose une contrainte excessive. Voir: *Hydro-Québec*, cité à la note 5. Voir le chapitre 2.
8. Voir *Cabiakman c. Industrielle-Alliance Cie d'Assurance sur la Vie*, [2004] 3 R.C.S. 195; *Potter c. Commission des services d'aide juridique du Nouveau Brunswick*, [2015] 1 R.C.S. 500.
9. L'arbitre a compétence exclusive dans tout litige qui découle implicitement ou explicitement du contenu de la convention collective: *Weber c. Ontario Hydro*, [1995] 2 R.C.S. 929; *Regina Police Assn. Inc. c. Regina (Ville de) Board of Police Commissioners*, [2001] 1 R.C.S. 360; Trudeau, 2005, p. 255-265.
10. *Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Gendreau*, [1998] R.J.D.T. 38 (C.A.).
11. Même dans les cas de vol et de fraude, les arbitres ne considèrent pas que le congédiement est automatiquement justifié. Avant d'en arriver à cette conclusion, ils analysent toutes les circonstances propres à chaque cas (Dubé et Trudeau, 1995, p. 66-70).
12. Voir par analogie la décision *Cabiakman*, citée à la note 8.
13. Voir aussi les décisions *Cabiakman* et *Potter*, citées à la note 8.
14. *Hôpital Saint-Charles-Borromée c. Syndicat des travailleurs(euses) du Centre hospitalier Saint-Charles-Borromée*, Association des hôpitaux du Québec, dossier 3280307.
15. Dans le cas d'un organisme public, ce qui inclut les employeurs des secteurs public et parapublic au Québec, c'est la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A-2.1) qui s'applique.
16. RLRQ, c. P-39.1.
17. RLRQ, c. N-1.1.