

# Mesures disciplinaires et renvoi : Cadre juridique



Préparé par Raphaëlle Laframboise-Carignan, avocate, et Jacob Saltiel, étudiant en droit<sup>1</sup>  
Mis à jour : Le 5 juin 2017

---

<sup>1</sup> Du cabinet d'avocats Raven, Cameron, Ballantyne & Yazbeck LLP/s.r.l.

## **INTRODUCTION**

Les conventions collectives protègent les employés contre un congédiement ou d'autres formes de mesures disciplinaires sauf dans des situations limitées. Le congédiement peut être utilisé comme sanction disciplinaire pour une infraction ou inconduite ou dans certaines situations non disciplinaires comme l'absentéisme involontaire ou un problème de rendement. Dans ce document, nous passons en revue les droits de l'employé dans le contexte de divers types de renvoi.

## **SOURCES JURIDIQUES**

### **i) Convention collective avec Postes Canada**

La convention collective avec Postes Canada offre plusieurs droits aux employés qui ont subis des mesures disciplinaires et un renvoi.

Les principes régissant toute forme de mesures disciplinaires au sein de cette unité de négociation sont énoncés à l'article 20.01 de la convention collective comme suit :

Aucune mesure disciplinaire sous forme d'avis disciplinaire, de suspension ou de congédiement, ou sous toute autre forme, n'est imposée à l'employée sans motif valable, juste et suffisant, ni sans que l'employée soit informée par écrit, au moment où la mesure est prise ou auparavant, des motifs pour lesquels cette mesure est imposée.

Cette disposition oblige donc l'employeur à démontrer que le congédiement est la seule sanction appropriée pour l'infraction de l'employé.

### **ii) Convention collective avec Purolator**

La convention collective avec Purolator ne contient pas de disposition similaire, mais le principe ci-dessus, prévu à la convention collective avec Postes Canada, s'applique de façon similaire.

En plus des dispositions de la convention collective comme telle, le renvoi est assujéti aux principes juridiques établis par les tribunaux et les arbitres.

## **CONGÉDIEMENT POUR MOTIFS DISCIPLINAIRES**

Un employeur peut imposer des mesures disciplinaires aux employés pour toutes sortes de raisons. Toutefois, il doit dans chaque cas démontrer que la conduite mérite une sanction disciplinaire et que la mesure disciplinaire imposée est justifiée.

Les mesures disciplinaires prises à l'endroit d'un employé, y compris le congédiement, peuvent être examinées dans le cadre de la procédure de règlement des griefs pour s'assurer que toute sanction appliquée est raisonnable.

Les arbitres utilisent le critère suivant en trois étapes pour déterminer si la mesure disciplinaire ou le congédiement est raisonnable dans les circonstances :

- 1) L'employé a-t-il donné à l'employeur un motif juste et raisonnable de lui imposer une forme quelconque de mesure disciplinaire?

2) Si oui, la décision de l'employeur de renvoyer [ou d'imposer toute autre mesure disciplinaire] l'employé est-elle une réaction excessive dans les circonstances?

3) Si oui, quelles autres mesures justes et équitables pourrait-on imposer au lieu du renvoi<sup>2</sup>?

Si l'arbitre conclut que la mesure disciplinaire n'est pas justifiée, elle peut être révoquée ou remplacée par une sanction moindre. Les employés ont normalement droit à des mesures disciplinaires progressives. Au lieu de renvoyer l'employé en raison d'un incident unique, l'employeur lui imposera des sanctions moindres pour lui permettre de corriger le comportement.

Plusieurs actions peuvent donner lieu à des mesures disciplinaires. Les situations les plus fréquentes de mesures disciplinaires justifiées comprennent :

- le vol
- la malhonnêteté
- l'insubordination
- le comportement agressif
- l'absentéisme

Si l'arbitre détermine que la conduite justifie la mesure disciplinaire, il détermine ensuite si la sanction imposée est raisonnable. Pour cela, il tient compte de plusieurs facteurs, notamment :

- la gravité de l'infraction ou de l'inconduite;
- le dossier disciplinaire antérieur de l'employé;
- la durée de service de l'employé;
- la question à savoir si l'infraction est un incident isolé dans les antécédents d'emploi de l'employé;
- tout facteur de provocation;
- la question à savoir si l'infraction a été commise impulsivement, et est le résultat d'une erreur de jugement momentanée, ou si elle était préméditée;
- la question à savoir si la sanction imposée a entraîné des difficultés financières particulières à l'employé, dans les circonstances;
- l'existence de preuves que les règles de conduite de l'entreprise ne sont pas appliquées de façon uniforme;
- toute autre circonstance que l'arbitre juge pertinente, comme des excuses ou si les règles régissant l'inconduite ont été adoptées après qu'on a imposé les mesures disciplinaires à l'employé<sup>3</sup>.

À partir de ces facteurs, l'arbitre détermine si le renvoi est justifié ou devrait être remplacé par une sanction moindre telle qu'un avertissement, une suspension ou une autre forme de discipline qui permettra à l'employé de corriger le comportement.

Chaque cas dépend du type d'infraction alléguée justifiant une sanction disciplinaire, des antécédents professionnels de l'employé et de l'existence d'autres circonstances atténuantes, mentionnées ci-dessus.

---

<sup>2</sup> *Wm. Scott & Co. Ltd et Canadian Food and Allied Workers Union Local P-162, [1977] 1 Can LRBR (BCLRB).*

<sup>3</sup> Donald JM Brown et David Beatty, *Canadian Labour Arbitration*, vol. 1, feuillet mobile (Toronto, Thomson Reuters), 7-172.

## **REMOVE THE EXTRA SPACE BELOW Congédiement en raison d'un incident unique**

Comme nous l'avons déjà dit, les employés ont normalement droit à des mesures disciplinaires progressives. Toutefois, en cas d'inconduite grave, l'employeur peut imposer le congédiement pour un incident unique. Lors de l'évaluation d'une telle sanction disciplinaire, l'arbitre détermine si la gravité de l'inconduite est telle qu'il est impossible de maintenir la relation d'emploi.

Le type d'inconduite grave pouvant entraîner un congédiement pour un incident unique comprend la violence ou les menaces de violence<sup>4</sup>, le vol<sup>5</sup> et la fraude.

### **Inconduite hors du lieu de travail**

La conduite d'un employé hors du lieu de travail a rarement des conséquences sur son emploi. Toutefois, l'employeur peut congédier ou imposer des mesures disciplinaires en raison d'une inconduite qui se produit à l'extérieur du lieu de travail s'il peut démontrer que « ses intérêts commerciaux sont affectés d'une manière quelconque<sup>6</sup> ». Pour justifier des mesures disciplinaires à l'endroit d'un employé en raison de sa conduite hors du lieu de travail, l'employeur doit démontrer de quelle façon cette conduite « nuit à sa réputation, rend l'employé incapable de bien remplir ses fonctions au travail, fait en sorte que les collègues refusent de travailler avec l'employé ou sont réticents, ou empêche l'employeur de gérer et de diriger le processus de production efficacement<sup>7</sup> » [traduction libre].

Par exemple, un employé trouvé coupable d'un crime à l'extérieur du lieu de travail peut être renvoyé pour motif qu'il nuira à la réputation de son employeur. L'employeur peut attendre la fin de l'enquête criminelle sur l'employé avant de déterminer s'il est justifié de prendre des mesures disciplinaires à l'égard de l'employé, mais peut aussi suspendre l'employé en attendant les résultats de l'enquête<sup>8</sup>. L'employeur pourrait suspendre l'employé lorsque les accusations déposées contre celui-ci « amènent légitimement à craindre pour la sécurité des autres employés ou des lieux ou pourraient avoir une incidence négative importante sur les affaires de l'entreprise<sup>9</sup> » [traduction libre].

## **CONGÉDIEMENT NON DISCIPLINAIRE**

Un employé peut être renvoyé pour des motifs non disciplinaires tels que l'incapacité d'accomplir son travail, l'absentéisme involontaire et l'incapacité de satisfaire aux exigences d'un plan de gestion du rendement. Ce type de renvoi peut également être contesté en arbitrage, mais dans ce cas, les arbitres appliquent un test différent.

### **Rendement**

Si un employé est incapable de s'acquitter de ses fonctions ou a un rendement insatisfaisant sur une période soutenue, il s'expose à un renvoi sans faute, à une rétrogradation ou à une mutation, ou se voir imposer une formation supplémentaire<sup>10</sup>. Ces mesures ne sont pas

---

<sup>4</sup> *Conférence ferroviaire 2015 de Teamsters Canada et Chemin de fer Canadien Pacifique*, CarswellNat 7571, 125 CLAS230, 266 (4<sup>e</sup>) 442 [*Chemin de fer Canadien Pacifique*].

<sup>5</sup> *Canada Post Corporation v Canadian Postmasters and Assistants Association*, 2014 CanLII 76773 (ON LA) [Canada Post], p. 21-22.

<sup>6</sup> *Supra*, note 3, à 7-33.

<sup>7</sup> *Ibid.*, à 7-34.

<sup>8</sup> *Canada Post Corp v CUPW*, 2014 CarswellNat 5379, 121 CLAS 228, 249 LAC (4<sup>e</sup>) 201, par. 56.

<sup>9</sup> *Ibid.*, par. 59.

<sup>10</sup> *Supra*, note 3, à 7-127.

considérées comme étant de nature disciplinaire. Par conséquent, l'employeur doit satisfaire à un critère différent pour pouvoir renvoyer l'employé dans ces circonstances<sup>11</sup>.

Pour pouvoir renvoyer un employé en raison d'un problème de rendement involontaire, l'employeur doit satisfaire aux exigences suivantes :

- (a) Il doit avoir défini le niveau de rendement au travail requis.
- (b) Il doit établir que la norme a été communiquée à l'employé.
- (c) Il doit démontrer qu'il a offert à l'employé une supervision, des directives et une occasion raisonnable de satisfaire à la norme.
- (d) Il doit établir l'incapacité de l'employé de satisfaire à la norme requise, dans une mesure qui le rend incapable de s'acquitter de ses fonctions et doit démontrer que des efforts raisonnables ont été déployés afin de trouver un autre travail correspondant à la compétence de l'employé.
- (e) Il doit démontrer que des avis raisonnables ont été fournis à l'employé l'informant que l'incapacité de satisfaire à la norme pourrait entraîner son renvoi<sup>12</sup>.

Dans certains cas, l'employeur peut démontrer qu'il a satisfait à ces exigences en demandant à l'employé de suivre un programme d'amélioration du rendement, puis en démontrant que l'employé n'a pas atteint les objectifs du programme. Les programmes d'amélioration du rendement sont assujettis aux exigences juridiques ci-dessus. Entre autres, le programme d'amélioration du rendement doit inclure des objectifs raisonnables et fournir à l'employé les ressources appropriées et, au besoin, l'encadrement supplémentaire nécessaire pour atteindre ces objectifs. L'employé invité à participer à un programme d'amélioration du rendement ou qui reçoit une évaluation du rendement négative avec laquelle il n'est pas d'accord devrait contester cette décision par l'entremise de son syndicat<sup>13</sup>.

Selon Postes Canada, la première étape fondamentale du processus de gestion du rendement consiste à établir des objectifs pour ses employés. L'employé devrait rencontrer son chef d'équipe (c.-à-d. la personne responsable de guider le travail) afin de discuter des objectifs pour l'année. Cette discussion peut avoir lieu à n'importe quel moment durant l'année. De plus, conformément aux lignes directrices de Postes Canada en matière de gestion du rendement, un bon objectif de rendement doit répondre à la norme « SMART », ce qui signifie que l'objectif doit être **s**pécifique, **m**esurable, **a**tteignable, **r**éaliste et **t**emporel (préciser le délai dans lequel l'objectif de rendement devra être atteint). Pour en savoir plus, consultez la section sur la gestion du rendement dans l'intranet de Postes Canada.

Même lorsque l'employeur arrive à démontrer le mauvais rendement, il est tenu d'envisager des alternatives au congédiement de l'employé, notamment une rétrogradation, une mutation ou une autre mesure non disciplinaire de suspension des services<sup>14</sup>. Le congédiement devrait normalement être utilisé en dernier recours et l'employé devrait comprendre clairement les normes qu'il avait l'obligation de remplir et de quelle façon il ne les a pas remplies.

---

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> *CUPE Local 2348 v Winnipeg Regional Health Authority – Midwives*, 2014 CanLII 22979 (MB LA), p. 9.

<sup>13</sup> Voir, par exemple, *Canada Post Corporation v Association of Postal Officials of Canada*, 2011 (CanLII) 77403 (AB GAA).

<sup>14</sup> *Supra*, note 3, à 7-127.

Un employé peut aussi faire l'objet d'un congédiement sans faute s'il ne remplit plus les exigences du poste. Par exemple, s'il perd un permis professionnel, une cote de sécurité ou une autre qualification exigée pour le poste.

### **Incapacité**

Une déficience peut rendre un employé incapable d'accomplir les fonctions exigées du poste. Dans ces circonstances, l'employeur a l'obligation de prendre des mesures d'adaptation/ d'accommodement avant de renvoyer l'employé. L'obligation d'accommoder oblige l'employeur, les syndicats et les employés à collaborer afin de trouver une mesure d'accommodement appropriée, mais sans aller jusqu'à la contrainte excessive. Pour en savoir plus sur l'obligation de votre employeur à cet égard, veuillez demander à votre représentant syndical de vous fournir un exemplaire de la brochure du Syndicat des employés des postes et communications (SEPC) sur l'obligation d'adaptation/ d'accommodement.

Dans une situation où l'employé reçoit des prestations d'invalidité prévues dans la convention collective, les arbitres reconnaissent également que l'employeur ne peut pas renvoyer l'employé si le renvoi signifie qu'il perdrait l'accès aux prestations négociées<sup>15</sup>. **REMOVE EXTRA SPACE HERE**

### **Absentéisme involontaire**

Un employé qui s'absente régulièrement du travail pour des motifs involontaires tels que la maladie peut faire l'objet d'un congédiement. Même si le motif de l'absence n'est pas la faute de l'employé, l'employeur a le droit de renvoyer un employé qui est incapable de s'acquitter de ses fonctions de façon régulière et appropriée. Pour cela, l'employeur doit démontrer qu'il y a peu de chances que l'absentéisme de l'employé s'améliore<sup>16</sup>, qu'il a donné un avertissement à l'employé au sujet de ses absences et qu'il a donné à l'employé l'occasion de corriger le comportement. De plus, l'employeur doit fournir une preuve solide que l'employé a un taux d'absentéisme considérablement et exagérément plus élevé que la moyenne et que l'employé est incapable de présence régulière au travail à l'avenir. Ce que l'on considère comme un taux d'absentéisme élevé dépend des faits propres à chaque cas particulier. L'employeur pourrait être tenu de démontrer objectivement de quelle façon le taux d'absentéisme de l'employé est pire que celui d'autres employés<sup>17</sup>. L'employeur doit également démontrer que tous les employés sont assujettis à la même norme appliquée de façon uniforme. Dans cette situation, l'employeur pourrait également avoir l'obligation de prendre des mesures d'accommodement à l'égard de l'employé avant de le renvoyer.

L'employeur peut offrir une « entente de dernière chance » dans le cadre de ses efforts pour s'acquitter de son obligation d'accommodement, mais cela n'est pas garanti car l'employeur n'est pas obligé d'offrir une telle entente. Ce type d'entente précise typiquement la norme de présence que la personne doit respecter pour demeurer à l'emploi.

### **LE CONGÉDIEMENT DÉGUISÉ NE S'APPLIQUE PAS**

Le « congédiement déguisé » appartient au contexte du droit de l'emploi et ne s'applique généralement pas au milieu de travail syndiqué. On dit qu'il y a congédiement déguisé lorsque l'employeur modifie unilatéralement les conditions d'emploi de l'employé à un point tel qu'il agit en fait comme s'il n'était plus lié par le contrat de travail. Dans cette situation,

---

<sup>15</sup> *Pharma Plus Drugmarts Ltd v UFCW, Local 175*, 2013 CanLII 34835 (ON LA), p. 31.

<sup>16</sup> *Supra*, note 3, à 7-232.19.

<sup>17</sup> *Ibid.*

l'employé peut traiter le changement de sa situation d'emploi comme si elle/il avait été congédié sans cause.

Le congédiement déguisé ne s'applique presque jamais dans le milieu de travail syndiqué, et tout changement unilatéral des conditions de travail de l'employé peut être contesté au moyen du processus de règlement des griefs et d'arbitrage. La réparation, s'il est déterminé qu'il y a eu violation des clauses de la convention collective, consiste à corriger l'atteinte et, au besoin, à indemniser l'employé.

Le congédiement déguisé a été déterminé comme s'appliquant dans des situations rares où la convention collective ne couvre pas les « paramètres du litige<sup>18</sup> ». Un exemple de « circonstances très inhabituelles » donnant lieu à un congédiement déguisé potentiel est une situation où l'employeur ferme les portes de l'entreprise, mais garde un ou deux employés de longue date sans leur donner de tâches afin d'éviter de devoir leur verser des prestations de fin d'emploi.

Il est généralement très peu probable qu'on détermine qu'un changement des conditions de travail constitue un congédiement déguisé. Un employé qui fait l'objet d'un changement jugé abusif tel qu'une réaffectation, un manquement à l'obligation d'accommodement ou un milieu de travail empoisonné devrait consulter un représentant syndical au sujet de la possibilité de contester le changement dans le cadre du processus de règlement des griefs et d'arbitrage.

## **QUESTIONS DE PROCÉDURE**

### **Représentation syndicale**

Les membres d'un syndicat ont le droit de demander qu'un représentant syndical soit présent à toutes les étapes du processus disciplinaire. Les représentants syndicaux peuvent conseiller le membre syndiqué et attirer l'attention de l'employeur sur des questions qu'il pourrait autrement négliger de prendre en considération<sup>19</sup>. L'employeur doit aviser le représentant de la section locale du SEPC dans les 48 heures de la présentation de l'avis de discipline à l'employé<sup>20</sup>.

La convention collective avec Postes Canada prévoit qu'un représentant syndical doit être informé des mesures disciplinaires :

#### **20.05 Préavis d'entrevue disciplinaire**

La Société avise l'employée et la section locale de l'Alliance vingt-quatre (24) heures à l'avance de toute entrevue de nature disciplinaire ou de toute séance de counselling et indique l'objet de la réunion en précisant s'il s'agit ou non du dossier personnel de l'employée. La superviseure rappelle à l'employée qu'elle a le droit de se faire accompagner par une déléguée syndicale ou une représentante autorisée de l'Alliance. Si l'employée ne se présente pas à l'entrevue et ne justifie pas son absence, la Société et la représentante de l'Alliance peuvent procéder à l'audition.

Lorsqu'un employeur empêche l'employé de se faire accompagner par son représentant

---

<sup>18</sup> *Cadbury Adams Canada Inc v UFCW, Local 175*, 2008 CarswellOnt 6426, par. 14-15.

<sup>19</sup> *Supra*, note 3, à 7-13.

<sup>20</sup> Convention collective entre la Société canadienne des postes et l'Alliance de la Fonction publique du Canada, art. 20.02.

syndical aux rencontres disciplinaires, un arbitre pourrait modifier toute mesure disciplinaire imposée. L'arbitre pourrait examiner de quelle façon l'employeur aurait pu agir si le syndicat avait pu participer à la décision de l'employeur<sup>21</sup>.

Un avis écrit de mesure disciplinaire est versé au dossier de l'employé pendant un an chaque fois que des mesures disciplinaires sont prises à son endroit. L'avis est détruit à la fin de la période d'un an ou de la période de deux ans qui suit la date à laquelle la mesure disciplinaire a été prise pourvu qu'aucune autre mesure disciplinaire n'ait été portée au dossier dans l'intervalle<sup>22</sup>.

La convention collective de Purolator contient aussi des exigences liées à la procédure pour les mesures disciplinaires. Les articles 13.09 et 13.12 établissent les exigences de base. Notamment, les clauses prévoient la période pendant laquelle l'avis de mesure disciplinaire doit demeurer au dossier personnel de l'employé (un an), la possibilité pour les employés de demander la présence de délégués syndicaux aux rencontres disciplinaires et le délai maximum pour la prise de mesures disciplinaires.

Il est important pour tout employé de se faire accompagner par un représentant syndical à toute rencontre disciplinaire afin de s'assurer que ses droits sont protégés de façon satisfaisante.

### **Procédure de règlement des griefs**

Avant de présenter un grief, l'employé devrait discuter de sa plainte avec son superviseur immédiat et un représentant syndical. L'employé a le droit de demander à un représentant syndical d'assister à la discussion avec le superviseur. Si l'employé et le superviseur sont incapables de régler le problème, un représentant autorisé du syndicat peut alors présenter un grief.

Lorsqu'un grief concernant l'application ou une prétendue violation de la convention collective a été présenté à Postes Canada ou à Purolator et n'a pas été réglé à la satisfaction du syndicat, ce dernier peut renvoyer le grief à l'arbitrage.

### **CONCLUSION**

Les employés syndiqués ont le droit à la protection contre un congédiement sauf dans des situations limitées. Que le congédiement soit pour des motifs disciplinaires ou non disciplinaires, l'employeur doit suivre les procédures appropriées et satisfaire aux exigences légales pour congédier l'employé. Tout congédiement peut être contesté dans le cadre du processus de règlement des griefs et d'arbitrage.

Il est important pour l'employé d'aviser son représentant syndical dès le début du processus et ce, qu'il fasse l'objet d'une procédure disciplinaire ou non disciplinaire. Le représentant syndical conseillera l'employé au sujet de ses droits et options et défendra ses intérêts auprès de l'employeur.

---

<sup>21</sup> *Revera Retirement (Rayoak Place) v United Steelworkers, Local 1800* 2012 CanLII 24018 (ON LA), p. 31.

<sup>22</sup> *Supra*, note 20, article 20.06.