



M. Jean-Michel Larouche, CRHA, MGO
Consultant

Le processus disciplinaire : un outil RH puissant

Nous sommes régulièrement sollicités pour des conseils concernant le processus disciplinaire. Nous vous proposons donc un tour d'horizon des bonnes pratiques à adopter.

Il y a des employés plus difficiles à gérer dans tous les milieux de travail, personne n'y échappe. Lorsqu'il est question de processus disciplinaire, plusieurs gestionnaires ne savent pas par où commencer. L'important consiste à mettre en place une démarche claire et efficace dans votre organisation.

Il est primordial de comprendre que la discipline n'est pas une punition. Le véritable objectif est de corriger un comportement problématique. Tout employé se doit de respecter les règles, les attentes et les exigences de la municipalité.

Tout d'abord, lorsqu'une situation survient, la responsabilité d'en faire le suivi revient au gestionnaire. Ce dernier doit expliquer à l'employé le comportement problématique, préciser ce qui doit être corrigé et lui accorder un délai raisonnable pour y parvenir. À mesure que les interventions des différentes étapes du processus disciplinaire progressent, la responsabilité se déplace vers l'employé.

Les étapes du processus disciplinaire

1. Avertissement verbal

L'employé est rencontré et reçoit un avertissement verbal du superviseur immédiat ou de la personne désignée. Une note est inscrite à son dossier aux fins d'effectuer un suivi. Il peut y avoir plus d'un avertissement verbal selon la situation.

2. Avertissement écrit

Un avis écrit est préparé et présenté à l'employé lors d'une rencontre. Les éléments mentionnés dans la lettre lui sont expliqués clairement.

3. Suspension (courte ou longue)

L'employé est rencontré, reçoit une lettre de suspension et est retiré du travail pour une période déterminée. La suspension est sans solde, sauf en cas d'enquête, où elle peut exceptionnellement être avec solde.

4. Congédiement

Si aucune amélioration n'est observée, l'employé peut être congédié. Toutes les sommes dues doivent alors être versées conformément aux lois et aux politiques en vigueur.

Principes de base à respecter

Quand il est question du processus disciplinaire, le gestionnaire doit appliquer les mesures correctives de façon progressive, juste, cohérente et rigoureuse. Il faut aussi respecter les dispositions de la convention collective, s'il y a lieu.

En prévention, nous conseillons à l'organisation de se doter d'une politique et d'un processus disciplinaires clairs et de les communiquer à tous les employés.

Les gestionnaires concernés doivent également recevoir une formation relative à l'application du processus disciplinaire propre à l'organisation. Ainsi, tout le monde parle le même langage, ce qui facilite la cohérence lors de l'application. Pour assurer une gestion efficace de ce processus, il faut aussi savoir faire preuve de courage managérial.

En ce qui concerne les rencontres disciplinaires, il est important de prévoir la présence d'un témoin et de se préparer adéquatement en se basant sur des faits et en respectant les individus. Effectuez le suivi des avertissements et documentez toutes les étapes de la procédure pour pouvoir vous référer à ces notes au besoin.

Le processus disciplinaire peut sembler exigeant, mais il devient un outil puissant lorsque les gestionnaires sont bien formés, que les employés comprennent les attentes et que la politique est appliquée de manière transparente, juste et constante.

Dans toute organisation, laisser les situations problématiques s'accumuler ou congédier un employé uniquement parce que «la goutte a fait déborder le vase» représente un risque important, tant sur le plan humain que légal. Le principe est simple: il vaut mieux éteindre les feux lorsqu'ils apparaissent plutôt que d'attendre qu'ils se transforment en incendie et faire face à une situation incontrôlable.