

Formation organisée pour le CSMO – ÉSAC sur l'encadrement des employés et la gestion disciplinaire

Durée : 3 heures

Atelier présenté par :
Nancy Cameron CRHA



CAMERON
RESSOURCES HUMAINES

Savoir unir.
Savoir réussir.



stratégie
marketing RH
attraction // mobilisation // fidélisation



cameronrh.com
strategiemarketingrh.com

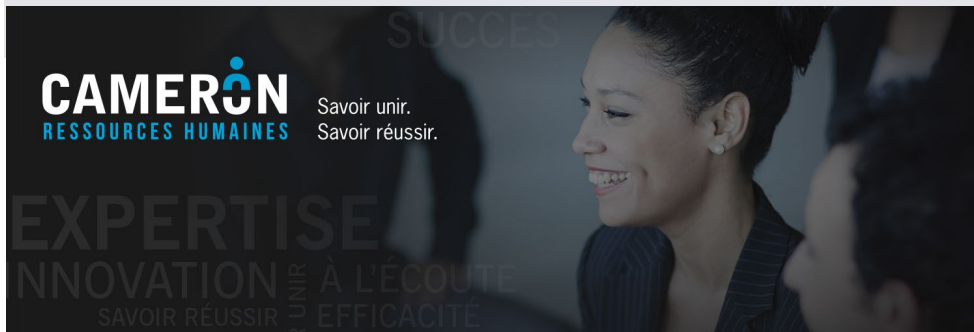
Tous droits réservés

La reproduction ou la transmission, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, de toute partie du présent document, faite sans le consentement écrit de la direction de Cameron ressources humaines inc. & Stratégie Marketing RH est interdite.

À PROPOS DE NOUS

Depuis 2002, l'équipe de Cameron ressources humaines accompagne les gestionnaires dans l'amélioration de leurs pratiques de gestion des ressources humaines, et ce, en misant sur le talent, la mobilisation et la collaboration de tous, afin de contribuer à la création d'organisations durables et performantes.

Plus récemment, Cameron ressources humaines et Ubéo solutions web ont uni leurs équipes respectives et leurs réseaux de partenaires d'affaires pour vous offrir sous un même toit tous les services reliés au marketing web. Ces services se retrouvent sous l'entreprise Stratégie Marketing RH.



NOS SERVICES PROFESSIONNELS

- + Accueil – Intégration – Formation
- + Appréciation de la contribution (performance)
- + Structure salariale
- + Ateliers de formation
- + Audit RH – Sondage aux employés
- + Dotation – Recrutement – Chasse de têtes
- + Culture book – Manuel de l'employé
- + Développement des compétences
- + Plan de relève
- + Employé difficile – Gestion disciplinaire
- + Harcèlement psychologique
- + Impartition – Services-conseils
- + Équité Salariale | DEMES
- + Marque employeur
- + Structure organisationnelle
- + Tests psychométriques

PLAN DE LA FORMATION

- + Les définitions et le cadre légal (Loi sur les normes du travail) entourant les 4 notions suivantes :
 - o La mise à pied
 - o Le licenciement
 - o Le congédiement administratif
 - o Le congédiement disciplinaire.
- + Les plaintes à connaître et les recours possibles pour les employés
- + Une situation réelle d'intervention survenue dans une organisation œuvrant en action communautaire
- + Les bonnes pratiques pour éviter de tels litiges et assurer une gestion bienveillante des ressources humaines :
 - o Des politiques claires, via votre culture book
 - o Une posture de bon gestionnaire versus un gentil gestionnaire
 - o L'encadrement des employés et la progression des sanctions
 - o La convention de quittance quand rien ne va plus!
- + Un petit sujet bonus pour vous!
- + Tour d'horizon des apprentissages, par les participants, via l'outil d'amélioration KISS (Keep, Improve, Start, Stop)
- + Questions et conclusion.

**VOUS VOUS ÊTES TOUS VOLONTAIREMENT INSCRITS À LA
PRÉSENTE FORMATION.**

POURQUOI?

QUELS SONT VOS ENJEUX ACTUELLEMENT?



DÉFINITIONS ET CADRE LÉGAL

DÉFINITIONS ET CADRE LÉGAL

+ Selon vous, quelle est la définition de chaque notion suivante :

- La mise à pied
- Le licenciement
- Le congédiement administratif
- Le congédiement disciplinaire

DÉFINITIONS ET CADRE LÉGAL

+ Mise à pied

- Suspension temporaire du travail.
- Raisons : économiques, organisationnelles ou techniques.
- Le lien d'emploi est maintenu.

[Loi sur les normes du travail \(LNT\) – Articles 82 à 84](#)

+ Licenciement

- Fin définitive du lien d'emploi.
- Raisons : économiques ou organisationnelles.
- Préavis requis (travaillé ou payé), selon la durée de service continu.

[Loi sur les normes du travail \(LNT\) – Articles 82 à 84](#)



DÉFINITIONS ET CADRE LÉGALE

+ Congédiement administratif

- Fin d'emploi pour incompétence, rendement insuffisant ou incapacité à remplir les fonctions.
- Nécessite une démarche progressive (encadrement, identification des objectifs à atteindre, développement des compétences, suivis, etc.).
- Un plan de développement sur 6 mois est recommandé et l'employé doit être avisé que son emploi pourrait être compromis s'il ne répond pas aux attentes.
- Préavis requis (travaillé ou payé), selon la durée de service continu.

Loi sur les normes du travail (LNT) – Articles 82 à 84

+ Congédiement disciplinaire

- Fin d'emploi pour raison disciplinaire ou faute grave.
- Doit respecter le principe de gradation des sanctions et l'employé doit être avisé que son emploi pourrait être compromis s'il ne répond pas aux attentes.
- Préavis requis (travaillé ou payé), selon la durée de service continu, sauf si faute grave.

Loi sur les normes du travail (LNT) – Articles 82 à 84

- **Outil à voir plus tard : Tableau de gradation des sanctions**
- **Outil à voir plus tard: PV encadrement de l'employé**



LES PLAINTES À CONNAÎTRE ET LES RECOURS POSSIBLES POUR LES EMPLOYÉS

LES RECOURS ET LES PLAINTES POSSIBLES LORS DE L'APPLICATION D'UNE MESURE DISCIPLINAIRE

Pratique interdite :

- + Sanction disciplinaire imposée après l'exercice d'un droit prévu à la loi.
- + Sanction sous forme de congédiement, de suspension, de déplacement à l'interne, de mesures discriminatoires ou de représailles.
- + Recours : plainte à la CNESST dans les 45 jours de la sanction.

Loi sur les normes du travail (LNT) – Articles 122 à 123.5

Congédiement sans cause juste et suffisante :

- + Pour les employés ayant 2 ans ou plus de durée de service continu.
- + Inclut le congédiement déguisé (ex. : modification substantielle des conditions de travail sans raison valable).
- + Recours : plainte à la CNESST dans les 45 jours.

Loi sur les normes du travail (LNT) – Article 124




Des questions sur l'un ou l'autre des sujets suivants ?

Les définitions et le cadre légal entourant les 4 notions suivantes :

- La mise à pied
- Le licenciement
- Le congédiement administratif
- Le congédiement disciplinaire.

Les plaintes et les recours possibles pour les employés

A group of people in a meeting room, overlaid with a blue semi-transparent filter. The text is centered in white, bold, uppercase letters. The background shows people standing and talking, with a whiteboard or wall with notes visible in the distance.

**UNE SITUATION RÉELLE
D'INTERVENTION SURVENUE DANS
UNE ORGANISATION ŒUVRANT EN
ACTION COMMUNAUTAIRE**

ÉTUDE DE CAS PRATIQUE

LE CONTEXTE

Sophie travaille comme coordonnatrice de projets pour la Maison des jeunes de l'Abitibi – secteur Nord.

Embauchée via un contrat de travail allant du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021, son contrat est renouvelé d'année en année, puisqu'elle est appréciée par ses collègues et a toujours reçu des évaluations de performance positives de la part de la dernière directrice générale en place.

Malgré cela, différentes rencontres ont été réalisées avec Sophie, surtout via le nouveau directeur général maintenant en place, et ce, depuis février 2024.

ÉTUDE DE CAS PRATIQUE

Il semble que, depuis plusieurs mois, Sophie saisit toutes les occasions possibles pour perdre son temps, arriver en retard le matin, quitter le travail sans raison, s'absenter sans raison ni préavis, réalise le minimum de qualité dans les dossiers qui lui sont confiés, etc.

Toutes les dates de rencontre ont été notées, par le directeur général, sur une page apparaissant dans son dossier de l'employée (ex.: 4 avril 2024 15h rencontre Sophie pour discussion sur mauvaise qualité de document – client Tommy Morin; 6 mai 2025, départ du travail à 16h22 sans motif ni préavis, etc.).

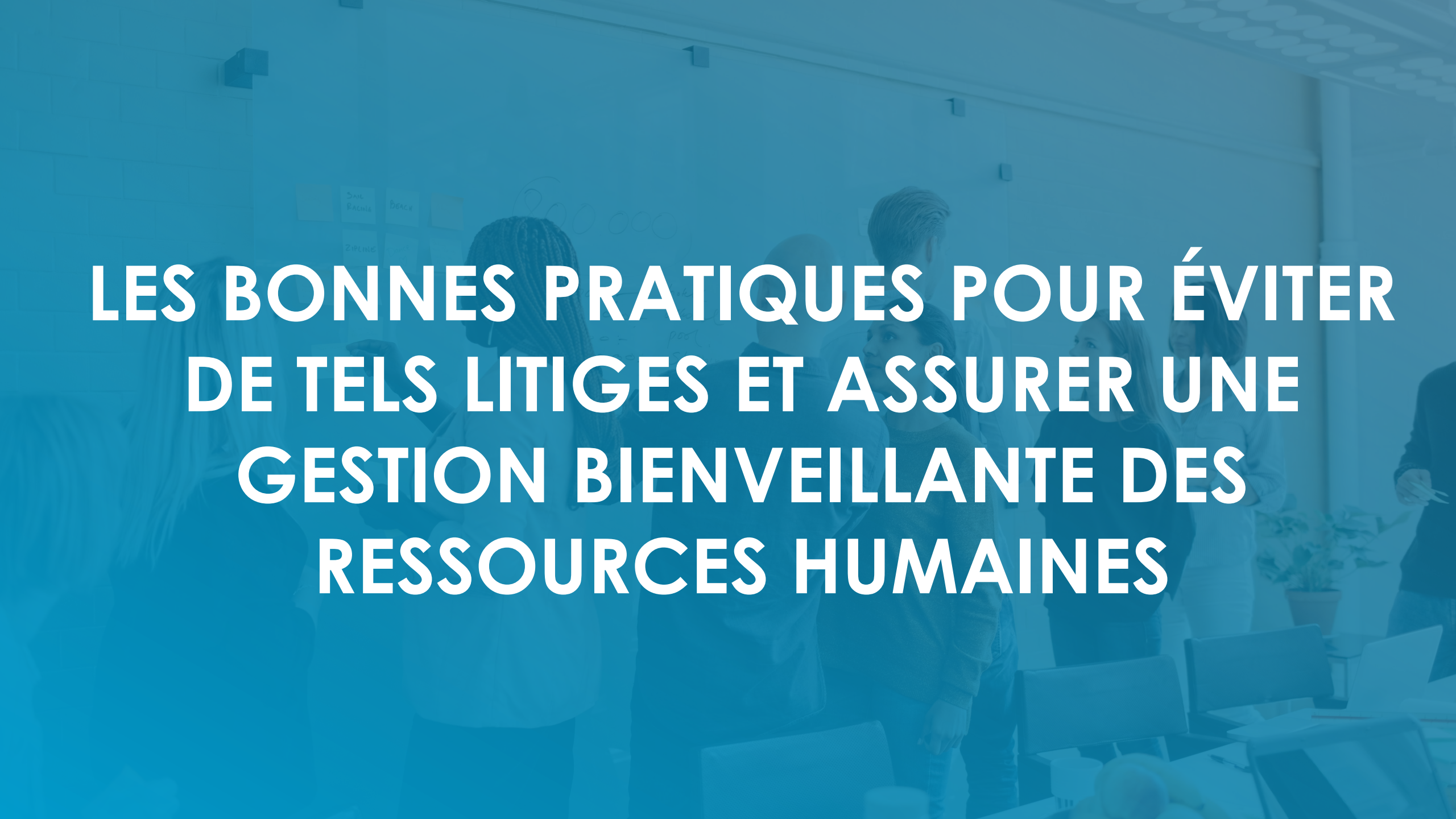
Le 19 août 2025, le directeur général, exaspéré par la piètre qualité d'une intervention récemment réalisée par Sophie avec un client, lui a annoncé que son contrat de travail ne sera pas renouvelé pour l'année 2026 et que son travail prendra fin au 31 décembre 2025. La raison identifiée est : faute de disponibilités budgétaires associées au poste de coordonnatrice de projets.

Mécontente, Sophie vient de déposer une plainte à la CNESST.

ÉTUDE DE CAS PRATIQUE

QUESTIONS ET DISCUSSION AVEC LES PARTICIPANTS

1. S'agit-il d'un licenciement pour manque de travail, d'un congédiement administratif, d'un congédiement disciplinaire, d'une pratique interdite ou, tout simplement, d'une fin de contrat?
2. Quelle sera la durée de service continue de Sophie au 31 décembre 2025, sachant que son contrat est annuel ?
3. Quel est, ou quels sont, le(s) recours possible(s) pour Sophie?
4. Quelles auraient été les bonnes pratiques à adopter par la ou les directions générales?



**LES BONNES PRATIQUES POUR ÉVITER
DE TELS LITIGES ET ASSURER UNE
GESTION BIENVEILLANTE DES
RESSOURCES HUMAINES**

BONNES PRATIQUES DE GESTION RH



#1 Avoir des politiques de gestion claires : via un culture book.

#2 Favoriser la posture de bon gestionnaire

Faire preuve de courage managérial et intervenir sans délai, puisque « **Qui ne dit mot consent** » : l'inaction peut être interprétée comme une approbation.

#3 Assurer une progression des sanctions

Toujours documenter les interventions/rencontres formelles, via un procès-verbal, signé par l'employé

Outil : Tableau de progression des sanctions

Outil : Modèle PV redressement

**#4 En définitive : terminer l'emploi par convention de
quittance**

Permet une entente à l'amiable sans recours.

Encadrée par le Code civil du Québec et la Loi sur les normes du travail.

Doit être claire, librement consentie et bienveillante.

#5 Toujours assurer le maintien de votre Marque

Employeur via une excellente expérience employé, et ce, de l'embauche jusqu'à la fin d'emploi.



**VOTRE « CULTURE BOOK »
POUR PLUS DE CLARTÉ POUR L'ENSEMBLE
DE L'ORGANISATION :
CONSEIL D'ADMINISTRATION +
GESTIONNAIRES + EMPLOYÉS**

#1 BONNE PRATIQUE GESTION RH

LES 4 GRANDES SECTIONS DE VOTRE CULTURE BOOK

- + Le mot de bienvenue ou de reconnaissance des membres de votre équipe, incluant la présentation **des valeurs organisationnelles (valeurs = non-négociables)**.
- + Tous vos avantages offerts et conditions de travail distinctives offertes par votre organisation
- + **Vos principes de vie commune/politiques organisationnelles**
- + Quelques outils (ex.: formulaire de déclaration d'événement SST, formulaire de déclaration d'un incident en matière de harcèlement psychologique/sexuel)

Disposez-vous d'un culture book complet, et à jour du point de vue de la Loi sur les normes du travail et de la Loi sur la santé et sécurité au travail ?

Cet outil est un primordial, pour toute organisation!

Ce projet est même soutenu financièrement par Services Québec, vous n'avez aucune raison de vous en passer ou de ne pas le mettre à jour!!!



LES PRINCIPES DE VIE COMMUNE

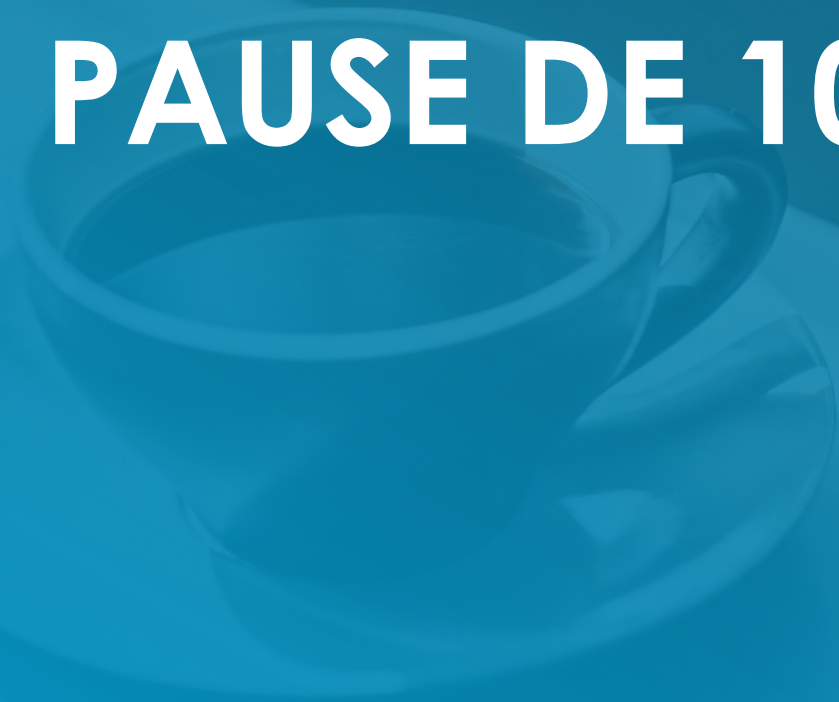
- + La loyauté et la confidentialité
- + Les outils professionnels et de télécommunication
- + L'utilisation des réseaux sociaux
- + L'utilisation de l'IA
- + Les conflits d'intérêts (incluant les cadeaux)
- + Le respect et les relations avec les ressources internes et externes
- + La gestion de conflits
- + L'environnement de travail exempt de harcèlement, d'incivilité ou de violence (LNT et LSST)
- + L'environnement de travail exempt de violence conjugale (LSST)
- + Les retards et les absences (à communiquer et à minimiser)
- + L'apparence personnelle liée au poste occupé et à la notoriété de l'organisation
- + La consommation de drogue, d'alcool, de tabac et de médicaments
- + La validité du permis de conduire (si déplacements requis)
- + La déclaration des accidents et incidents de travail (LSST)
- + Les mesures disciplinaires
- + Les départs volontaires

LE CULTURE BOOK, UN OUTIL AUX MULTIPLES BIENFAITS !

En cas d'écart de conduire, en regard des valeurs organisationnelles, ou des principes de vie commune/politiques organisationnelles, il devient très facile d'intervenir, en vertu du contenu du culture book, pour encadrer les employés.

D'où la pertinence de se doter d'un culture book, dans une perspective d'attraction, de mobilisation, de fidélisation, mais aussi d'encadrement des employés.

LA PAUSE DE 10 MINUTES



#2 BONNE PRATIQUE DE GESTION RH

Bon gestionnaire VS gentil gestionnaire

Ça veut dire quoi pour vous ???



UN GENTIL GESTIONNAIRE

VS

UN BON GESTIONNAIRE

- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +

- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +
- +

UN GENTIL GESTIONNAIRE

VS

UN BON GESTIONNAIRE

- + Vouloir se faire aimer de son équipe
- + Être gentil et se préoccupe du bien-être individuel avant toute chose,
- + Sentir qu'il doit protéger son équipe
- + Éviter parfois des conversations difficiles pour ne pas déplaire
- + Offrir des récompenses matérielles ou monétaires même en cas de piètre qualité du travail

- + Aimer son équipe
- + Être juste et préoccupé du bien-être collectif et de l'efficacité de l'organisation et de ses services
- + Responsabiliser son équipe
- + Avoir des conversations courageuses afin, entre autres, d'intervenir auprès des employés difficiles
- + Prendre du recul et assurer une saine gestion de ses émotions
- + Donner de l'autonomie décisionnelle
- + Démontrer de la considération

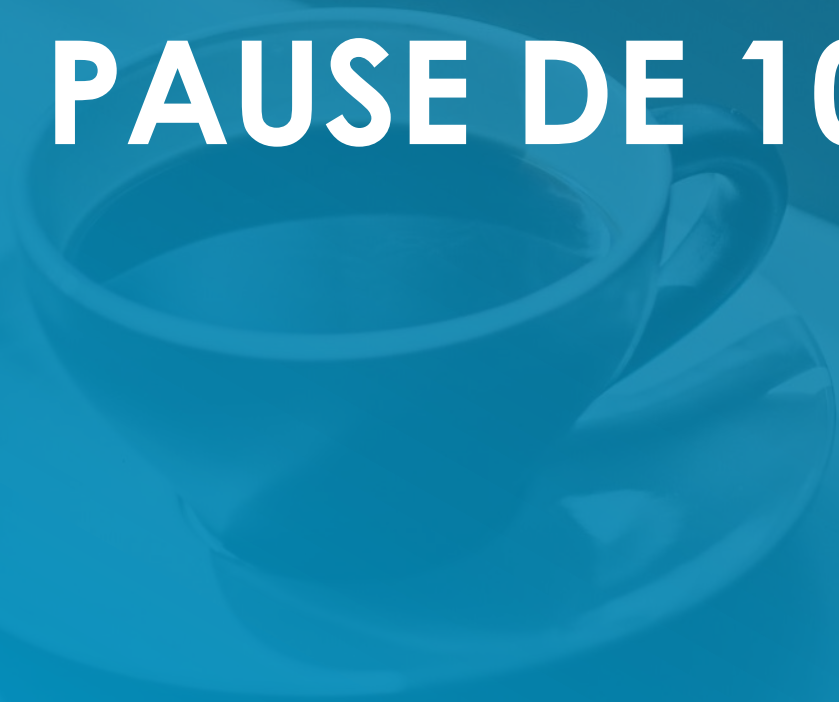
Anne-Marie Lessard, 2023

J'ai perdu ma montre au fond du lac, Rémi Tremblay, 2009

Quel type de gestionnaire êtes-vous
et pourquoi ?

A photograph of a man in a gym, wearing a grey t-shirt and dark pants, leaning forward and lifting a dumbbell with his right hand. He is looking down at the weight. In the background, other people are visible, some sitting on the floor and others standing, all in a gym setting. The image has a blue tint and a semi-transparent white text overlay.

LA PAUSE DE 10 MINUTES



**QUE SIGNIFIE, POUR VOUS, LE CONCEPT DE
« PROGRESSION DES SANCTIONS » ?
Y-A-T-IL DES ÉTAPES OU MESURES OBLIGATOIRES ?**

**AVEZ-VOUS UNE « SOPHIE » DANS VOTRE ÉQUIPE
ACTUELLEMENT ?**

**QUEL EST, OU QUEL A ÉTÉ, VOTRE PLAN DE MATCH
POUR RÉSOUDRE LA SITUATION ?**

#3 BONNE PRATIQUE DE GESTION RH

LA PROGRESSION DES SANCTIONS DISCIPLINAIRES

Avis verbal disciplinaire	Première étape de la gradation des sanctions
Avis écrit disciplinaire	Deuxième étape de la gradation des sanctions
Suspensions disciplinaires progressives (*non rémunérées)	Étape intermédiaire avant le congédiement
Congédiement	Dernière étape de la gradation des sanctions
Exceptions	La mesure disciplinaire peut ne pas suivre l'ordre de gradation en fonction de la nature, de la gravité et des circonstances du manquement

TABLEAU DE GRADATION DES SANCTIONS

Le tableau des mesures disciplinaires qui suit ne constitue pas un automatisme, mais bien un outil de référence afin de permettre la prise en charge et le suivi de l'intervention disciplinaire, conformément au principe de la gradation des sanctions. Le tableau expose les mesures disciplinaires qui peuvent être suivies, selon les circonstances rencontrées.

Légende:

A : Avis verbal **B** : Avis écrit **C** : Suspensions progressives **D** : Congédiement

TABLEAU DE GRADATION DES SANCTIONS

Les comportements prohibés	A	B	C	D
Travailler de façon négligente, et ce, de façon volontaire	X	X	X	X
Négliger de commencer son travail à l'heure ou arrêter de travailler avant la fin d'une période de travail	X	X	X	X
Être en retard sans raison valable ou avoir des retards	X	X	X	X
Ne pas respecter les règles de sécurité établies par l'entreprise (selon la gravité de la règle de sécurité)		X	X	X
Ne pas rapporter immédiatement à son supérieur un accident de travail		X	X	X
Absence au travail non motivée (sauf pour les 3 premières absences maladie de 3 jours et moins)		X	X	X
Quitter l'entreprise sans permission ou sans raison valable durant les heures de travail		X	X	X
Falsifier un document de travail (selon l'importance de ces documents)			X	X
Insubordination (selon la gravité évidemment)			X	X
Harcéler (psychologiquement ou sexuellement), insulter un collègue ou une tierce personne (selon la gravité)			X	X
Se rendre coupable de menaces, chantage, intimidation à l'égard d'un supérieur			X	X
Se présenter au travail sous l'effet de l'alcool ou de drogues prohibées			X	X
Discréditer la réputation de l'organisation et de ses dirigeants			X	X
Vol (selon la gravité)				X
Distribuer, vendre ou offrir de vendre des drogues sur la propriété de l'entreprise ou au cours du travail				X

Outil : PV encadrement d'un employé

OUTIL PRATICO-PRATIQUE DE RECADRAGE



PROCÈS-VERBAL DE LA RENCONTRE DE L'EMPLOYÉ

- + Les faits
- + Les conséquences
- + Les attentes claires, dont le respect des valeurs organisationnelles et/ou du contenu du culture book
- + Les suites si pas d'amélioration
- + Le suivi à titre de délais d'amélioration
- + La signature et remise du document

#4 et #5 BONNE PRATIQUE DE GESTION RH

LA CONVENTION DE QUITTANCE : QUAND RIEN NE VA PLUS!

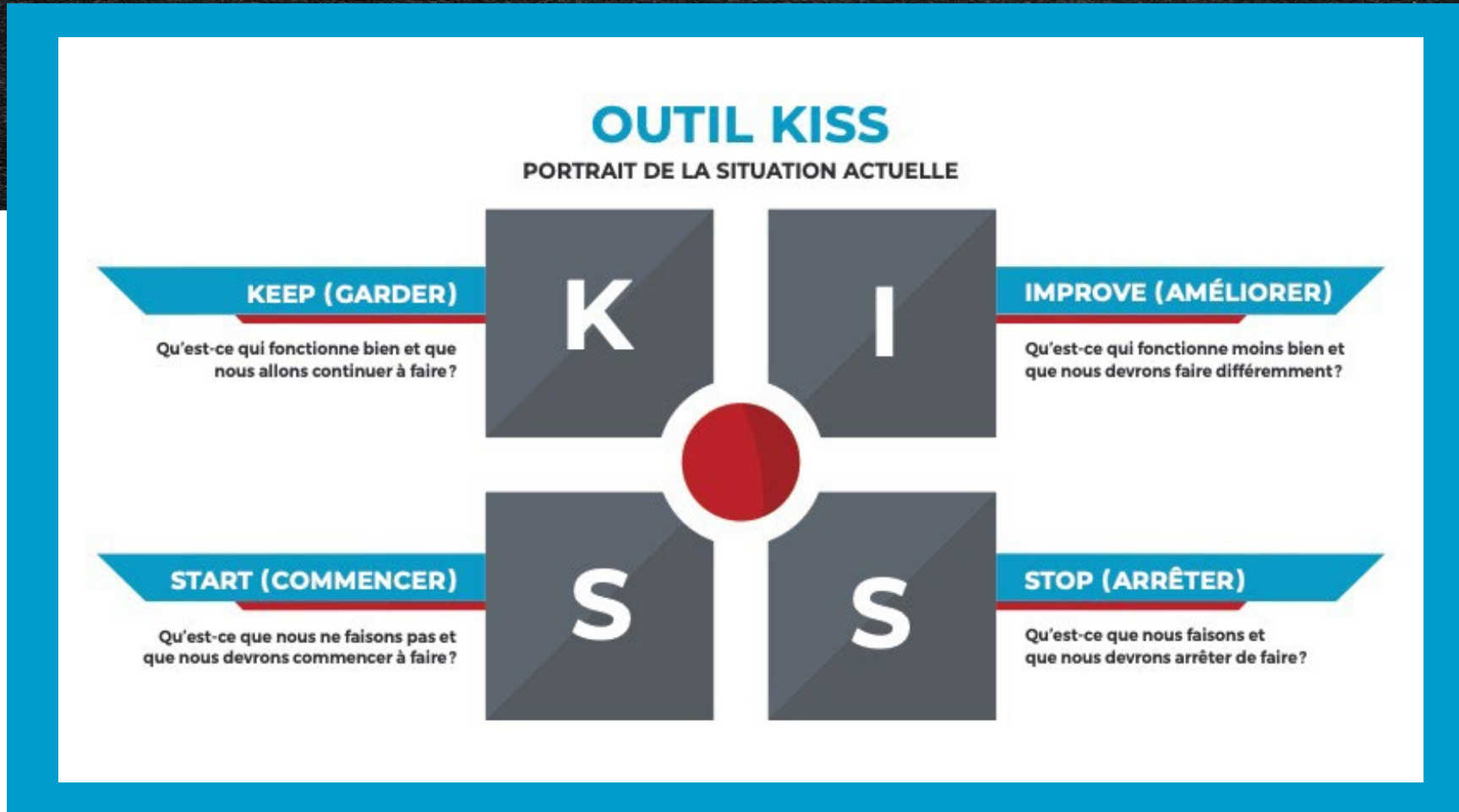
- Document légal (contrat) permettant une entente à l'amiable.
- Encadrée par le Code civil du Québec et la Loi sur les normes du travail.
- Doit être claire, librement consentie et **bienveillante**.
- **La fin d'emploi d'un employé devrait toujours être aussi agréable que son embauche!**

SUJET BONUS POUR VOUS!

LES CONTRATS DE TRAVAIL ANNEXÉS À VOTRE CULTURE BOOK : LES PIÈGES À ÉVITER

- + Les types de poste (ex.: temporaire, temps-plein, temps-partiel, « permanent »), est-ce vraiment pertinent de faire de telles distinctions, surtout sur le plan salarial (illégal) et des conditions de travail ?
- + Pourquoi fixez-vous la durée de vos contrats de travail?
La Loi sur les normes du travail vous donne 2 ans pour évaluer un employé!
Prenez ce temps pour bien évaluer les employés. Dotez-vous d'outils d'appréciation de la contribution. Peu importe l'avenir de votre organisation, il y a toujours une possibilité de mettre fin à l'emploi d'un employé, s'il y a une cause juste et suffisante ou tel un manque de financement nécessitant une abolition de poste.
- + Voici les dangers des contrats à durée déterminée:
En cas de reconduction du contrat de travail, à plus d'une reprise = contrat à durée indéterminée. Tout le reste s'applique (ex. : durée du service continu, vacances, préavis de fin d'emploi...). Mais surtout, en cas d'interruption de contrat de travail = toute la durée du contrat est à payer par l'employeur!

RÉCAPITULATIF & CONSOLIDATION DE VOS APPRENTISSAGES





Question interactive avant de se quitter:



<https://www.mentimeter.com/app/presentation/algrvd8c8aepz8vtgvqw1w65i2trp72p/edit?question=up17hhncw31g>

A group of business professionals in a meeting room, with a blue overlay and white text. The background shows a whiteboard with sticky notes and a person pointing at it. The text is centered and reads "LA CONCLUSION ET LES QUESTIONS".

LA CONCLUSION ET LES QUESTIONS



Savoir unir.
Savoir réussir.

Pour nous suivre !

Notre blogue, pour nous lire

<https://www.cameronrh.com/actualites-gestion-ressources-humaines/>

Notre infolettre gratuite, pour toujours être informés des actualités RH

<https://www.cameronrh.com/vous-abonner-au-bulletin-rh/>

418.228.5008

www.cameronrh.com

emplois@cameronrh.com

Référence au résumé de la loi sur les normes du travail :
https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/normes-travail-quebec_0.pdf