

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

REPENSER LA GESTION DISCIPLINAIRE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ALEXANDRE PINARD

AVRIL 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Repenser la gestion disciplinaire

Alexandre Pinard

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité en relations de travail

Ce mémoire a été supervisé par les personnes suivantes :

Diane Gagné

Directeur·trice de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Diane Gagné

Directeur·trice de recherche

Chloé Fortin-Bergeron

Évaluateur·trice

Gilles Trudeau

Évaluateur·trice externe (provenant d'un autre département que le ou la directeur·trice de recherche)

Le présent mémoire a été préparé sous la forme d'un article scientifique, tel que prévu par le *Règlement des études de cycles supérieurs* de l'Université du Québec à Trois-Rivières et le *Règlement pédagogique particulier - Rédaction d'un mémoire de maîtrise sous forme d'article(s) scientifique(s) dans le programme de Maîtrise en sciences de la gestion (1865)*.

SOMMAIRE

En droit du travail québécois, la nécessité d'imposer des sanctions de plus en plus sévères avant de rompre le lien d'emploi est, sauf exception, bien ancrée en matière disciplinaire. Il s'agirait alors d'une exigence pour conduire à un congédiement juste, le tout s'appuyant sur des considérations d'équité et de bonne foi. Plusieurs études notent toutefois que cette approche présente des limites et qu'elle peut entraîner des effets contre-productifs. Bien souvent, la sanction imposée ne permettra pas une réelle correction du comportement reproché et n'aidera pas à améliorer la productivité de l'employé. Toute suspension sans solde aura également pour effet de priver l'employeur d'une précieuse prestation de travail.

Le présent mémoire, préparé sous la forme d'un article scientifique, tend à démontrer qu'il est possible d'utiliser d'autres approches en matière disciplinaire et qu'il est possible de concevoir des modèles alternatifs respectant l'encadrement juridique applicable. Un rappel historique en matière de discipline témoigne d'abord qu'il s'agit d'un sujet en constante évolution, la teneur des mesures ainsi que le droit applicable s'ajustant aux réalités de chaque époque donnée. Une revue de la littérature enseigne ensuite dans quelle mesure la discipline peut être efficace ou produire des effets positifs ou négatifs. Une étude de la législation, de la doctrine et de la jurisprudence permet enfin de concevoir des méthodes alternatives pour gérer les inconduites d'employés. D'une part, il est possible d'envisager une révision concernant l'implication entre les parties, certains milieux pouvant accepter de l'autodiscipline ou une participation accrue de la part de l'employé ou de son syndicat. D'autre part, il est possible d'utiliser d'autres types de sanctions, comme l'avertissement sévère ou final, la suspension symbolique, la suspension réflexive, la suspension réductible, la prime de bonne conduite et le système de points de démerite.

Mots-clés : droit du travail, relations de travail, discipline, mesure disciplinaire, sanction, punition, correction, réhabilitation, inconduite, faute, suspension, congédiement, alternatives.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS	iv
CHAPITRE 1 - INTRODUCTION	1
a. Problématique	3
b. Objectifs et contributions	4
c. Méthodologie	5
d. Résultats obtenus et implications	6
e. Statut de publication	9
CHAPITRE 2 - ARTICLE	10
2. Rappel historique	13
3. Fondements du pouvoir disciplinaire	18
a. Conception statutaire.....	19
b. Conception institutionnelle.....	22
c. Conception contractuelle	24
4. Approche actuelle en matière de discipline	27
a. Notions pertinentes.....	27
b. Efficacité et effets	28
5. Concevoir des alternatives	35
a. Encadrement à respecter	35
b. Options possibles	38
6. Conclusion	52
CHAPITRE 3 - DISCUSSION GÉNÉRALE	54
a. Retour sur les résultats.....	55
b. Limites	60
c. Recherches futures.....	61
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	63
BIBLIOGRAPHIE	66

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier tout spécialement Gabrielle pour son soutien, son aide et ses commentaires dans la réalisation de ce projet qui n'a pas toujours été de tout repos. Je tiens également à souligner les encouragements chaleureux de Josée, de Rock et de Valérie. J'ajoute également Florence à cette liste, bien qu'elle soit encore trop petite pour réaliser la grande place qu'elle occupe dans ma vie.

Ce travail n'aurait également pas été possible sans les contributions de plusieurs collègues du cabinet d'avocats Lavery, dont M^{es} Geneviève Beaudin, Simon Gagné-Carrier et Catherine Prince St-Antoine.

Ensuite, je remercie également les arbitres de griefs qui ont dirigé la publication de l'ouvrage « *50^e anniversaire de la Conférence des arbitres du Québec : Un demi-siècle de réflexion et d'évolution* », M^{es} Sébastien Beauregard, Jean-Yves Brière, Francine Lamy, Marc Mancini et Denis Nadeau. Ce projet d'envergure auquel j'ai eu l'honneur de participer a su me motiver au bon moment.

Je ne peux, enfin, passer sous silence l'encadrement remarquable de ma directrice de recherche, la professeure Diane Gagné, dans la réalisation de ce projet.

CHAPITRE 1
INTRODUCTION

Une modernisation en matière de gestion des ressources humaines s'est faite sentir dans plusieurs de ses facettes. Des politiques ont été mises en place afin de favoriser une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle. Certaines organisations se sont également dotées de directives en matière de déconnexion afin que les tâches professionnelles n'obstruent pas la sphère privée, d'une manière disproportionnée du moins. L'arrivée des nouvelles technologies a entraîné quant à elle un véritable vent de fraîcheur sur la manière qu'ont les recruteurs pour attirer de nouveaux talents.

Cependant, tout un pan de la gestion du personnel semble résister farouchement au changement. Il s'agit de la gestion des employés difficiles, ou perçus comme tels, et de l'imposition de mesures disciplinaires à leur endroit. Lorsque des fautes sont commises, les différents acteurs s'attendent alors à ce que des sanctions progressives, y compris des suspensions sans solde de plus en plus longues, soient imposées à la personne afin qu'elle corrige sa conduite. Il s'agirait alors essentiellement de la seule méthode pouvant mener à un congédiement pour « *cause juste et suffisante* » ou « *motif sérieux* » lorsque la situation ne se corrige pas.

Cette méthode semble bien enracinée dans les mœurs du travail. Toutefois, bien peu de gens semblent s'être questionnés sur son origine, ses effets ou son efficacité. Cela est fort surprenant considérant le nombre élevé de litiges générés par l'imposition des mesures disciplinaires. De plus, dans la mesure où cette manière de traiter les fautes commises par des employés présente des inconvénients, il est intéressant de se questionner sur la présence d'alternatives juridiquement valables pouvant être envisagées.

L'article rédigé, lequel a été publié dans un ouvrage collectif spécialisé en arbitrage de griefs, vise donc à répondre à ces questions.

a. Problématique

Dans les milieux de travail modernes, une vaste majorité d'employeurs préconisent l'utilisation d'une gestion disciplinaire lorsqu'un employé commet volontairement une faute à l'occasion de son travail. Une sanction est alors imposée à l'employé afin de permettre la correction de l'inconduite. Sauf exception, si la situation ne s'améliore pas, d'autres sanctions sont imposées graduellement dans le respect d'une certaine proportionnalité. Au-delà des avis et du congédiement, la suspension sans solde est la mesure intermédiaire généralement privilégiée. Il s'agit essentiellement de la seule méthode reconnue par les tribunaux québécois pour valablement mener à un congédiement pour « *cause juste et suffisante* » ou « *motif sérieux* ».

Des recherches menées sur le sujet en science de la gestion semblent toutefois remettre en question l'efficacité de cette approche, alors que plusieurs effets négatifs semblent pouvoir en découler. En outre, la discipline progressive, bien qu'établie pour corriger, ne semble pas toujours garantir une réelle amélioration quant à la conduite de l'employé. De plus, les suspensions sans solde privent l'employeur de la prestation de travail, ce qui peut être préjudiciable pour l'organisation. Les litiges qui peuvent en découler sont souvent longs et coûteux et peuvent affecter négativement le climat de travail.

C'est dans ce contexte que nous avons désiré faire une remise en question globale en matière de gestion disciplinaire, et ce, afin de déterminer dans quelle mesure il est possible de concevoir des solutions pouvant être plus adaptées aux besoins actuels des milieux de travail.

b. Objectifs et contributions

Les travaux que nous avons réalisés ont pour objectif principal de vérifier dans quelle mesure des méthodes alternatives, juridiquement valables, peuvent être envisagées pour améliorer l'efficacité de la discipline ou pour réduire les effets négatifs qui peuvent en émaner.

Pour ce faire, plusieurs étapes préalables ont dû être réalisées. Il appert que quelques études ont détaillé l'évolution du droit du travail et de la discipline au fil du temps. Un rappel historique a ainsi permis de mieux comprendre qu'il s'agit d'un sujet en constante évolution et que cette méthode traditionnelle, préconisée depuis environ un siècle, est susceptible de s'adapter face à de nouvelles réalités. D'autre part, il a également été nécessaire de procéder à une recension de la littérature scientifique afin d'analyser l'efficacité et les effets associés à la méthode traditionnelle. Enfin, les différents critères juridiques à respecter en matière de gestion disciplinaire ont été identifiés. Le tout a rendu possible la conception d'alternatives qui pourraient, nous croyons, présenter des avantages ou réduire la présence de certains inconvénients.

Nos travaux sont susceptibles de contribuer aux sciences de la gestion, car peu de chercheurs ont détaillé l'évolution de la discipline, ses différentes conceptions, ses avantages et inconvénients ainsi que ses effets. Cet état des lieux pourra ainsi servir de base pour d'autres travaux futurs.

Par ailleurs, cette recherche revêt un caractère innovant puisqu'elle établit les différents critères à respecter pour conceptualiser des alternatives en matière disciplinaire. De plus, de nombreuses alternatives ont été mises en lumière. Chacune d'elles pourra faire l'objet d'une étude afin d'en vérifier l'efficacité et les effets.

c. Méthodologie

Notre étude, de nature exploratoire et descriptive, veut essentiellement construire de nouvelles connaissances sur la gestion disciplinaire en milieu de travail. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative, centrée sur une analyse documentaire approfondie. Cette méthode permet d'examiner en détail la doctrine, la jurisprudence et la littérature provenant des sciences de la gestion, afin de cerner les concepts clés en matière de discipline au travail.

Dans un premier temps, l'analyse documentaire a consisté à identifier et à définir les origines et les fondements de la discipline au travail à partir de différents ouvrages spécialisés en droit du travail ou en relations industrielles.

Une revue de la littérature scientifique a ensuite été effectuée à partir de plusieurs bases de données spécialisées, dont ProQuest, EBSCO, Cairn.info, Érudit et HeinOnline. Les études pertinentes, portant sur l'efficacité de la discipline au travail ou sur ses effets sur le milieu professionnel, ont été retenues, puis analysées. Les résultats ont été mis en interrelation et l'exercice a permis de faire ressortir plusieurs constats intéressants que nous avons été en mesure d'expliquer.

Le tout a été enfin complété par une revue du droit positif, qui consiste en une analyse du droit actuel. Cette méthode renvoie essentiellement à une théorie descriptive du droit, soit une représentation du droit tel qu'il est actuellement en le comparant avec ce qu'il pourrait être¹. Ce dernier volet a ainsi porté sur la

¹ Luc B. TREMBLAY, « Le normatif et le descriptif en théorie du droit », (2002) 33 *R.D.U.S.* 71, p. 72.

législation en vigueur concernant la gestion disciplinaire, ainsi que sur les décisions jurisprudentielles pertinentes. Les principales bases de données juridiques consultées incluent SOQUIJ, CanLII, WestLaw Canada et Lexi + Canada. Les décisions retenues, toutes citées dans notre article, ont d'abord permis d'examiner comment le cadre actuel influence la mise en œuvre des mesures disciplinaires. Elles ont par la suite été nécessaires à titre d'exemple d'alternatives pouvant être valablement considérées par les tribunaux spécialisés en droit du travail.

L'objectif derrière cette méthodologie a été non seulement de comprendre la gestion disciplinaire actuelle, mais également d'arriver à proposer des alternatives juridiquement valables pour améliorer l'efficacité de la discipline tout en minimisant les effets négatifs, le cas échéant.

d. Résultats obtenus et implications

Cela sera exploré plus amplement dans notre discussion générale, mais nos travaux ont permis de mettre en lumière qu'il est possible de considérer des alternatives, juridiquement valables, en matière de discipline au travail. Bien que ce domaine ait grandement évolué au fil du temps, des inconvénients subsistent. L'utilisation des suspensions sans solde prive notamment l'employeur de la prestation de travail, ce qui peut lui être préjudiciable, surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre. La discipline traditionnelle ne garantit également pas toujours une amélioration durable quant aux comportements futurs des employés, générant parfois des émotions négatives et un sentiment d'injustice parmi les employés. Les litiges qui en découlent sont souvent longs ou coûteux et peuvent affecter négativement le climat de travail.

Cela a permis de constater l'importance de reconsidérer les pratiques disciplinaires actuelles, et ce, pour les adapter aux réalités contemporaines. Cela a également rendu possible la conceptualisation d'alternatives qui pourraient être mieux adaptées aux besoins actuels des milieux de travail. Nous avons d'abord trouvé qu'il est possible de repenser les rôles et responsabilités des parties impliquées. Il est alors possible de considérer l'autodiscipline ou l'augmentation de la participation de l'employé ou du syndicat au processus disciplinaire. Nous avons également noté qu'il est possible d'utiliser d'autres types de mesures que la suspension sans solde, telles que l'avertissement sévère ou final (une réprimande écrite de plus forte intensité), la suspension symbolique (une suspension notée au dossier sans être purgée), la suspension réflexive (une période payée non travaillée encourageant la réflexion), la suspension réductible (une suspension dont la durée peut être raccourcie en cas de bonne conduite), la prime de bonne conduite (récompense pécuniaire retirée en cas d'inconduite) et le système de points de démerite (système attribuant des points pour chaque faute commise). Ces mesures alternatives permettent une forme de gradation, tout en évitant de faire subir une pression économique sur les parties. L'employeur maximise alors la prestation de travail alors que l'employé n'a pas à subir une perte pécuniaire. Indirectement, nous avançons que ces alternatives pourraient également favoriser la correction de l'inconduite puisque l'accent est mis davantage sur la réhabilitation et le dialogue que sur l'imposition d'une simple punition économique.

Ces résultats ont suscité, lorsque présentés, une forte réaction positive auprès de plusieurs acteurs. Nous avons été invités à donner une conférence sur le sujet à plus de 200 personnes œuvrant dans la gestion des ressources humaines lors du Congrès RH organisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Le 30 octobre 2024, le journal LesAffaires a publié sur son site internet l'article « *Et si on repensait nos mesures disciplinaires?* », rédigé par la journaliste

Catherine Charron, qui a été suffisamment apprécié pour être repris dans le magazine en format papier². De manière similaire, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés a publié, le 11 décembre 2024, dans sa revue *Carrefour RH*, l'article « *Discipline en milieu de travail : regard sur de nouvelles approches* », exposant essentiellement les résultats de nos travaux³.

Le 1^{er} décembre 2024, notre article a été publié dans un ouvrage collectif préparé sous la direction de la Conférence des arbitres du Québec⁴. Un colloque a également été organisé pour l'occasion, où nous avons été invités à agir comme panéliste devant plus de 200 participants, principalement des arbitres de griefs et des procureurs œuvrant en droit du travail.

Ainsi, ces travaux ouvrent la voie à une réflexion collective sur la gestion disciplinaire, afin de l'adapter aux valeurs et besoins actuels, tout en minimisant les effets négatifs des méthodes traditionnelles.

Dans un autre ordre d'idées, nos travaux ont également eu des répercussions dans le milieu juridique. D'une part, un arbitre de griefs a cité en janvier 2025 notre étude dans sa sentence relative au fondement des droits de direction de

² Catherine CHARRON, « Et si on repensait nos mesures disciplinaires? », (2024) *LesAffaires*, mi-octobre 2024, en ligne : www.lesaffaires.com/mon-entreprise/management-et-rh/et-si-on-repensait-nos-mesures-disciplinaires-edition_23_10_2024/.

³ ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS, « Discipline en milieu de travail : regard sur de nouvelles approches », (2024) *Carrefour RH*, 11 décembre 2024, en ligne : carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2024/12/discipline-milieu-travail-nouvelles-approches.

⁴ Sébastien BEAUREGARD, Jean-Yves BRIÈRE, Francine LAMY, Marc MANCINI et Denis NADEAU (dir.), *50^e anniversaire de la Conférence des arbitres du Québec : un demi-siècle de réflexion et d'évolution*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2024.

l'employeur, un sujet que nous avons détaillé de manière approfondie⁵. Cette référence souligne la pertinence de ce genre de recherches. L'inclusion de notre étude dans une sentence arbitrale témoigne de sa valeur pratique, le tout pouvant inciter d'autres acteurs du milieu à se questionner sur l'origine du pouvoir disciplinaire, ses fondements et ses alternatives.

e. Statut de publication

L'article rédigé a été publié le 1^{er} décembre 2024 dans un ouvrage collectif sous la référence suivante :

Alexandre PINARD, « La gestion disciplinaire : fondements, effets et alternatives », dans Sébastien BEAUREGARD, Jean-Yves BRIÈRE, Francine LAMY, Marc MANCINI et Denis NADEAU (dir.), *50^e anniversaire de la Conférence des arbitres du Québec : un demi-siècle de réflexion et d'évolution*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2024, p. 199 à 226.

Il convient également de noter que quelques modifications mineures ont été apportées au texte publié afin de prendre en compte les commentaires et suggestions formulés par les évaluateurs de ce mémoire.

⁵ *Syndicat des chargé-es de cours de l'École de technologie supérieure - Service des enseignements généraux (SCCÉTS-SEG) c. École de technologie supérieure*, 2025 QCTA 28 (F. Tremblay), p. 32.

CHAPITRE 2
ARTICLE

LA GESTION DISCIPLINAIRE : FONDEMENTS, EFFETS ET ALTERNATIVES

Par M^e Alexandre Pinard⁶

Avocat principal chez Lavery, étudiant de deuxième cycle à l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières

La gestion de la discipline accapare une partie importante des relations de travail. Allant de l'avertissement jusqu'au congédiement, des mesures disciplinaires sont quotidiennement imposées aux employés ayant commis un manquement. En milieu syndiqué, des griefs en découlent couramment et sont souvent déférés à l'arbitrage. Par exemple, un peu plus d'un cinquième de toutes les sentences publiées en 2023 concernaient le bien-fondé de mesures disciplinaires⁷. En moyenne, chacune de ces instances a nécessité environ cinq jours d'audience, les griefs visant des avis ou des suspensions courtes nécessitant souvent moins de temps que ceux relatifs à des congédiements.

Alors que dans plusieurs sphères on commence à préconiser des alternatives au fait de punir pour corriger, il n'en va pas de même dans le monde du travail. Sauf

⁶ L'auteur remercie M^e Geneviève Beaudin pour sa précieuse collaboration. Le présent texte s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un mémoire de maîtrise qui sera présenté à l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières sous la direction de la professeure Diane Gagné. Pour simplifier le texte, les références aux sentences arbitrales ne sont faites que sous le nom des employeurs.

⁷ Selon nos recherches, 536 sentences ont été publiées par des arbitres de griefs au Québec en 2023. De ce nombre, nous en avons recensées 116 traitant de mesures disciplinaires sur le fond. Notons que 99 de ces 116 sentences indiquent le nombre de jours d'audience requis par l'instance, le tout totalisant 499 jours.

exception, on s'attend de l'employeur qu'il respecte les principes établis par la jurisprudence en matière de discipline progressive. À défaut, la mesure imposée risquera d'être annulée avec les conséquences que cela peut entraîner. Toutefois, certains de ces principes peuvent susciter des réflexions légitimes. L'employeur constraint, par exemple, de suspendre sans solde son employé se trouve-t-il à se pénaliser lui-même, et ce, alors qu'il devra composer avec un employé en moins? Plus important encore, outre le fait de se constituer un dossier en prévision d'un éventuel litige, ces principes que l'on applique favorisent-ils véritablement la réhabilitation de l'employé fautif?

L'objectif de ce texte est ainsi d'analyser l'approche actuelle de la discipline, comprenant l'imposition progressive de sanctions, ainsi que de formuler des pistes de solution pour revoir comment il pourrait être possible d'aborder différemment les manquements commis par des employés.

Dans un premier temps, nous exposerons l'évolution de la discipline en contexte de travail. Cela nous permettra de mieux comprendre le chemin parcouru, pour mieux anticiper ce qui pourrait davantage correspondre aux nouvelles réalités de notre société. Nous dresserons ensuite un canevas des différentes notions juridiques applicables et détaillerons les fondements du pouvoir disciplinaire en droit québécois. Nous profiterons également de cette occasion pour exposer l'état actuel des recherches effectuées dans différents domaines de sciences sociales sur l'efficacité et les effets de la discipline. Dans un troisième et dernier temps, nous considérerons des alternatives à notre système disciplinaire actuel, dans l'objectif de le rendre plus adapté à certaines réalités.

2. Rappel historique

Comme souligné d'emblée par le professeur Guillaume Camerlynck lors d'un congrès international en droit du travail en 1963, « *le pouvoir disciplinaire de l'employeur apparaît à la fois comme une institution fort ancienne et universelle* »⁸. On peut d'ailleurs constater que le droit entourant l'exercice de ce pouvoir s'ajuste, avec plus ou moins de retard, aux différentes conceptions et aux multiples changements qui s'opèrent en matière de travail. Un bref rappel du chemin parcouru au Québec s'impose. Cela nous permettra d'illustrer davantage le fait qu'il est possible de se projeter dans le futur et d'imaginer des alternatives pouvant mieux correspondre aux réalités contemporaines.

À l'époque de la Nouvelle-France, de la fondation de Québec en 1608 jusqu'à sa conquête par l'Angleterre en 1764, l'économie était centrée autour du commerce de fourrures et de l'agriculture⁹. La situation ne changea guère après la conquête, bien que d'autres secteurs d'activités s'ajoutèrent, comme la foresterie et la pêcherie. Durant cette période, le travail subordonné était pratiquement inexistant et très peu consensuel. Cela ne veut cependant pas dire qu'il n'y avait pas d'autres formes, plus ou moins similaires, de relations de travail.

Les enfants effectuaient, tout d'abord, une importante partie de l'ouvrage dans les champs au bénéfice de la famille. On peut ensuite recenser, bien malheureusement, les près de 4 000 esclaves autochtones ou noirs qui ont

⁸ Guillaume CAMERLYNCK, « Rapport général », dans *Actes du cinquième congrès international de droit du travail et de la sécurité sociale*, Lyon, Imprimerie Emmanuel Vitte, 1963, p. 509.

⁹ John W. CAIRNS, *Codification, transplants and history : Law reform in Louisiana (1808) and Quebec (1866)*, Clark, Talbot publishing, 2015, p. 29.

œuvré à l'époque dans plusieurs sphères de notre société¹⁰. Il y avait aussi plusieurs individus œuvrant pour autrui à titre de servants, de domestiques, de compagnons ou d'engagés. Cependant, leur situation était similaire à celle des enfants ou des esclaves, le gouverneur Frontenac les décrivant même, en 1681, comme « *un homme tenu d'aller partout et faire ce que son maître lui demande, comme un esclave, durant le temps de son engagement* »¹¹. La discipline relative à ces personnes était particulièrement sévère. À titre illustratif, à partir de 1663, des édits furent pris par le pouvoir en place afin de leur interdire, sous peine de lourdes amendes ou de supplices physiques, de boire de l'alcool ou de désерter leurs maîtres¹².

Il y eut aussi une quantité notable de contrats d'apprentissage par lesquels de jeunes personnes, souvent des adolescents, effectuaient du travail en échange de l'enseignement d'un métier. Ici aussi, il s'agissait d'« *une institution qui ressemblait beaucoup à l'esclavage* »¹³. Les apprentis devaient habiter chez leur maître et participer aux tâches domestiques, souvent sans rémunération. Ils devaient aussi « *obéir aux ordres du maître et celui-ci avait le pouvoir de [les] corriger et de sanctionner [leurs] inconduites par des châtiments corporels* »¹⁴.

¹⁰ Marcel TRUDEL, *L'esclavage au Canada français*, Québec, Les presses universitaires Laval, 1960, p. 318 à 321.

¹¹ John W. CAIRNS, *op. cit.*, note 9, p. 395, reprenant la citation rapportée par : Louise DECHÈNE, *Habitants et marchands de Montréal au XVII^e siècle*, Paris, Plon, 1974, p. 63.

¹² Pierre LAPORTE, *La réintégration du salarié : nouvelles perspectives*, Montréal, Wilson & Lafleur Ltée, 1995, p. 13 à 15.

¹³ *Id.*, p. 21.

¹⁴ *Id.*, p. 18.

En 1802, compte tenu « *que les loix en force dans cette province ont été trouvées jusqu'à présent insuffisantes pour régler, régir et gouverner les apprentis, domestiques, compagnons et engagés* », une première loi sur les maîtres et les serviteurs fut adoptée par le parlement du Bas-Canada¹⁵. De manière générale, toute personne se rendant coupable « *d'inconduite réfractaire, de paresse, d'absence sans permission, ou qui dissipera les effets de son maître, de sa maîtresse ou de son supérieur, ou portera dommage aux intérêts ou causera du trouble dans les affaires domestiques* »¹⁶ était passible d'une forte amende ou parfois d'un emprisonnement¹⁷. Il y avait donc une forte composante pénale aux manquements que pouvait commettre un employé. Quant aux employeurs, cette loi les empêchait surtout d'imposer un « *traitement cruel* » envers leurs employés, ce qui permet d'avancer *a contrario* que les autres formes de traitement n'étaient pas limitées.

Avec l'avènement de l'industrialisation, au début du 19^e siècle, une classe ouvrière prend forme graduellement. Il en résulte un « *durcissement des procédés disciplinaires* »¹⁸. Un historien rapporte à ce titre qu'« *un journalier tailleur se fait retirer, en 1809, la moitié de ses gages parce qu'il n'est pas ponctuel à l'ouvrage [et qu'] en 1819, un compagnon-forgeron se voit forcer de remettre en temps double les heures ou les journées perdues par son absence au travail* ».

¹⁵ *Acte qui donne pouvoir aux juges de paix de faire, pour un temps limité, des règles et règlements pour la conduite des apprentis et autres*, 42 Geo. III, 1802.

¹⁶ *Acte qui pourvoit à faire décider d'une manière plus facile et moins dispendieuse les différends entre les maîtres et maîtresses et leurs serviteurs, apprentis ou engagés, dans les campagnes de cette province*, 6 Guil. IV, 1836.

¹⁷ P. LAPORTE, *op. cit.*, note 12, p. 30 à 39.

¹⁸ Robert TREMBLAY, « La formation matérielle de la classe ouvrière entre 1790 et 1830 », (1979) 33 (1) *Revue d'histoire de l'Amérique française* 39, p. 49 et 50.

En 1866, le *Code civil du Bas-Canada* (C.c.B.-C.) fut adopté alors que le mandat des codificateurs était d'énoncer le droit déjà en vigueur tout en respectant la structure du Code Napoléon. Sous l'influence de l'industrialisation, on y opère un « *déplacement d'une conception statutaire, ou domestique, du travail pour autrui, par l'idéologie libérale* »¹⁹. Le travail est encadré par ses articles 1666 à 1670 et doit prendre la forme d'un contrat de louage d'ouvrage. La rupture avec le passé n'est cependant pas franche²⁰. L'article 1670 a pour effet de rendre applicables, par renvoi, les différentes lois sur les maîtres et les serviteurs précitées. Notons également que l'article 84 prévoit que des « *majeurs qui servent ou travaillent habituellement chez autrui, ont le même domicile que la personne qu'ils servent ou chez laquelle ils travaillent, lorsqu'ils demeurent avec elle dans la maison* ».

Faisant face à des constats et inquiétudes croissantes dans les fabriques et manufactures, le gouvernement canadien exigea en 1886 la tenue d'une commission royale d'enquête²¹. Plusieurs cas d'extrême maltraitance y furent rapportés en matière de discipline alors que plusieurs jeunes travailleurs étaient battus et séquestrés par leurs contremaîtres²². Un juge de la Cour municipale de Montréal (alors Cour du Recorder) alla jusqu'à déclarer aux commissaires que ce genre de punitions corporelles devait être autorisé en droit puisqu'« *en accord avec le bon sens qui est la loi naturelle, et en conformité avec les lois divines et*

¹⁹ Pierre VERGE, « *Contrat de travail selon le Code civil du Québec : pertinence ou impertinence* », (1993) 24 (2) *Revue générale de droit* 237, p. 239.

²⁰ John W. CAIRNS, *op. cit.*, note 9, p. 418 à 421.

²¹ BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ, *Rapport de la Commission royale sur les relations du travail avec le capital au Canada*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1889.

²² Notamment les cas rapportés dans cet ouvrage : Charles LIPTON, *The trade union movement of Canada*, Montréal, Canadian social publications Ltd, 1966, p. 59 à 63.

civiles »²³. Dans son rapport, la commission critiqua sévèrement ces « *corrections corporelles infligées aux enfants employés dans les fabriques, et à leur emprisonnement [ainsi que] le système d'imposition d'amendes aux employés, qui existe dans quelques fabriques* »²⁴. En effet, des systèmes de discipline par le biais d'amendes sévères avaient été mis en place par plusieurs employeurs vers la fin du 19^e siècle²⁵. Les commissaires demandèrent également l'abrogation de « *certaines dispositions [des lois sur les maîtres et les serviteurs qui] ne sont plus en rapport avec l'esprit libéral des temps actuels* »²⁶ en matière de pénalités inégales. La dernière décision publiée fondée sur l'une de ces lois a été rendue en 1905²⁷ alors que le tout resta néanmoins en vigueur jusqu'en 1949²⁸.

Suivant la montée du syndicalisme, et sa reconnaissance aux États-Unis et au Canada après la Seconde Guerre mondiale, les termes « *just cause* », « *for cause* », « *for reasonable cause* » ou « *for justifiable cause* » sont négociés dans les clauses de milliers de conventions collectives au sujet des droits de la direction²⁹. Un véritable droit disciplinaire se développe autour de cette protection à l'emploi. Au Québec, les rapports de travail semblent suivre cette tendance alors que les conventions collectives adoptent principalement l'expression « *pour*

²³ BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ, *op. cit.*, note 21, p. 88.

²⁴ *Id.*, p. 54 à 56.

²⁵ *Id.*, p. 91 et 92.

²⁶ *Id.*, p. 9.

²⁷ P. LAPORTE, *op. cit.*, note 12, p. 62.

²⁸ *Loi abrogeant la Loi des maîtres et des serviteurs et la Loi de l'engagement des pêcheurs*, 13 Geo. VI, 1949.

²⁹ Orme W. PHELPS, *Discipline and discharge in the unionized firm*, University of California Press, 1959, p. 53 et 54.

une cause juste et raisonnable »³⁰, laquelle servit de modèle pour la mise en place de la protection d'emploi prévue à l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*³¹ (L.n.t.) en 1980³².

3. Fondements du pouvoir disciplinaire

La Cour suprême a reconnu, en *obiter*, que l'employeur pouvait imposer des « *sanctions moins sévères* [que le congédiement] pour des types d'inconduite moins graves »³³. Sous la plume du juge Louis LeBel, elle souligne également que « *le pouvoir de l'employeur d'imposer une suspension comme sanction disciplinaire est généralement admis* »³⁴. Cependant, malgré ses propos, aucune disposition légale ne confère directement un pouvoir disciplinaire aux employeurs dans notre droit commun³⁵. Les deux parties contractantes disposent principalement du même droit à la résiliation du contrat dans le respect des articles 2090 à 2094 du *Code civil du Québec*³⁶ (C.c.Q.). Cette absence avait par ailleurs été constatée avec regret par plusieurs auteurs à l'occasion de la réforme

³⁰ Marie-France BICH, « Droit du travail québécois : genèse et génération », dans H. Patrick GLENN (dir.), *Droit québécois et français : communauté, autonomie, concordance*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1993, p. 543.

³¹ RLRQ, c. N-1.1.

³² Pierre LAPORTE, *Le traité du recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante*, Montréal, Wilson & Lafleur Ltée, 1992, p. 185 et 186.

³³ *McKinley c. BC Tel*, [2001] 2 R.C.S. 161, par. 52.

³⁴ *Cabiakman c. Industrielle-Alliance Cie d'Assurance sur la Vie*, [2004] 3 R.C.S. 195, par. 43.

³⁵ *Id.*, par. 30 et 40.

³⁶ RLRQ, c. CCQ-1991.

de 1991³⁷. Cela dit, de nombreuses lois reconnaissent implicitement ce pouvoir. Pour en citer quelques-unes, la *Loi sur les normes du travail* fait notamment référence à la suspension à titre de sanction et au dossier disciplinaire³⁸. Le *Code du travail* (C.t.) donne quant à lui une compétence inhérente à l'arbitre de griefs en « *matière disciplinaire* »³⁹.

Vu cette absence de reconnaissance formelle, plusieurs thèses se sont développées afin de tenter d'expliquer le fondement de ce pouvoir en droit québécois. Celles-ci ont évolué à travers le temps, s'insérant à différentes étapes du rappel historique détaillé précédemment.

a. Conception statutaire

Le droit romain accordait à une époque lointaine une grande importance au père de famille (*paterfamilias*) dans la société. Celui-ci détenait alors de larges pouvoirs, dont disciplinaires, à l'égard de toutes les personnes placées sous sa responsabilité, y incluant enfants, esclaves, servants et domestiques. Les liens unissant ce groupe (*domus*) n'étaient alors pas créés par contrat ni même de consentement. Il s'agissait plutôt d'un « *statut* » inhérent à la personne et menant à une « *relation* » de travail. Cette conception appartient évidemment à une

³⁷ Pierre VERGE, « Faut-il nommer le contrat de travail », (1988) 29 (2) *Cahiers de droit* 977, p. 987; Marie-France BICH, « Le contrat de travail et le Code civil : du nouveau à l'horizon », (1990) 24 (1) *Revue juridique Thémis* 111, p. 150; Marie-France BICH, « Le contrat de travail », dans *La réforme du Code civil*, t. 2, Québec, Presses de l'Université Laval, 1993, p. 763 à 765; Fernand MORIN, « Le salarié, nouvelle conception civiliste! », (1996) 51 (1) *Relations industrielles* 5, p. 33.

³⁸ L.n.t., art. 122 et 123.15.

³⁹ RLRQ, c. C-27, art. 100.12 f).

époque révolue. Elle est pourtant moins éloignée dans le temps qu'on peut le croire. On la retrouvait chez plusieurs grands juristes français (Domat⁴⁰ et Pocquet de Livonnière⁴¹) et anglais (Blackstone⁴²)⁴³. Par exemple, le *Code civil de la Louisiane* a respecté cette logique de 1808 jusqu'à 1990. Il y avait alors des dispositions en matière de travail dans la section traitant du droit des personnes (art. 162 à 177)⁴⁴ et dans celle concernant le louage d'ouvrage (art. 2746 à 2750)⁴⁵. En matière disciplinaire, son article 173 prévoyait nommément que le « *maître peut corriger son engagé ou son apprenti, lorsqu'il est négligent ou se conduit mal, pourvu qu'il le fasse avec modération* »⁴⁶.

Comme exposé précédemment, cette conception a été en vigueur au Québec avant son industrialisation. Le travail subordonné relevait alors « *du domaine personnel [et d'une] conception encore familiale que l'on a des rapports qui unissent le maître ou la maîtresse et son domestique, son serviteur ou sa servante, le maître et son compagnon ou apprenti, le fermier et ses gens* »⁴⁷.

⁴⁰ Jean DOMAT, *Les loix civiles dans leur ordre naturel*, Paris, Coignard imprimeur, 1689, p. 46.

⁴¹ Claude POCQUET DE LIVONNIÈRE, *Règles du droit français*, 4^e éd., Paris, Despilly et Saugrain, 1768, p. 47 à 51.

⁴² William BLACKSTONE, *Commentaries on the Laws of England*, Oxford, Clarendon Press, 1765, p. 410 à 420.

⁴³ John W. CAIRNS, « Employment in the Civil Code of Lower Canada - Tradition and political economy in legal classification and reform », (1987) 32 *Revue de droit de McGill* 673, p. 676.

⁴⁴ LOUISIANA LEGAL ARCHIVES, *Compiled edition of the Civil code of Louisiana*, Baton Rouge, Legislature of Louisiana, 1940, p. 96 à 105.

⁴⁵ *Id.*, p. 1502 à 1505.

⁴⁶ *Id.*, p. 103.

⁴⁷ M.-F. BICH, *op. cit.*, note 30, p. 521.

Découlant de cette idéologie, certains ont avancé que le contenu des lois sur les maîtres et les serviteurs sert au fondement du pouvoir disciplinaire de l'employeur⁴⁸.

Quoique peu discutée, une autre composante de la relation statutaire semble pouvoir servir d'assise au pouvoir disciplinaire. Il s'agit de la responsabilité présumée du commettant à l'égard de la faute de son préposé⁴⁹. Le sujet semble effectivement n'avoir été exploré que par J. Cléophas Lamothe dans son ouvrage portant sur la responsabilité des patrons⁵⁰. Il y rapporte notamment qu'il a été confirmé par la Cour suprême que, pour « *se libérer de sa responsabilité, un patron doit [...] non seulement ordonner à ses employés de discontinue un ouvrage considéré dangereux, mais doit aussi [...] voir que les ordres soient respectés et exécutés* »⁵¹. Citant un juriste français, l'auteur écrit aussi le « *relâchement de la discipline domestique [...] est une faute* » et que la présomption de « *responsabilité est nécessaire pour tenir en éveil l'attention des supérieurs sur la conduite de leurs inférieurs* »⁵².

⁴⁸ Jean-Réal CARDIN, « Le règlement des différends touchant l'exercice du pouvoir disciplinaire de l'employeur, y compris le renvoi », (1964) 19 (2) *Relations industrielles* 149, p. 152, citant Alfred W. R. CARROTHERS, *Labour arbitration in Canada*, Toronto, Butterworths, 1961, p. 86.

⁴⁹ Cette source de responsabilité se retrouvait déjà en droit romain. Elle a été codifiée au Code Napoléon (art. 1384), au C.c.B.-C. (art. 1054) et au C.c.Q. (art. 1463).

⁵⁰ J. Cléophas LAMOTHE, *Responsabilité du patron dans les accidents du travail*, Montréal, Carswell Ltd Éditeurs, 1905.

⁵¹ *Id.*, p. 36, citant l'arrêt *Fournier c. Lamoureux*, [1903] S.C.J. 39 (C.S.C.).

⁵² *Id.*, p. 48.

b. Conception institutionnelle

Influencé par la pensée de grands juristes et sociologues français⁵³, le pouvoir disciplinaire tirerait sa source de l'autorité qui se crée naturellement au sein de toute collectivité partageant un objectif commun. Un tel pouvoir se manifesterait, entre autres, au sein de toute famille (ce qui rejoint la conception statutaire), organisation religieuse, association et entreprise. Dans ce dernier cas, le pouvoir disciplinaire devient donc inhérent à l'employeur en cette qualité de chef, afin qu'il puisse maintenir l'ordre au sein du groupe. Une pareille idéologie reprend alors des concepts de droit public alors que l'employeur a la faculté d'établir ses règles et d'en assurer le respect⁵⁴.

Au Québec, cette vision institutionnelle fut, au départ, reçue plutôt tièdement alors que plusieurs juristes ont préféré s'attarder aux sources provenant du contrat et du droit civil⁵⁵. Néanmoins, un nombre impressionnant d'auteurs ont exprimé des

⁵³ Notamment : Alfred LÉGAL et Jean BRETHE DE LA GRESSAYE, *Le pouvoir disciplinaire dans les institutions privées*, Paris, Sirey, 1938, p. 21 à 48; Paul DURAND et René JAUSSAUD, *Traité de droit du travail*, t. 1, Paris, Dalloz, 1947, n^os 335-339.

⁵⁴ Fernand MORIN, *Fragments sur l'essentiel du droit de l'emploi*, Montréal, Wilson & Lafleur Ltée, 2007, p. O.2; Fernand MORIN, Jean-Yves BRIÈRE, Dominic ROUX et Jean-Pierre VILLAGGI, *Le droit de l'emploi au Québec*, 4^e éd., Montréal, Wilson & Lafleur Ltée, 2010, p. 374 à 378.

⁵⁵ Claude D'AOUST, Louis LECLERC et Gilles TRUDEAU, *Les mesures disciplinaires : étude jurisprudentielle et doctrinale*, Monographie n^o 13, Montréal, École de relations industrielles de l'Université de Montréal, 1982, p. 51 à 58; Marie-France BICH, « Le pouvoir disciplinaire de l'employeur - fondements civils », (1988) 22 (1) *Revue juridique Thémis* 85; Mimikos ATHANASIADIS, « Sources of disciplinary power : An

commentaires qui lui sont favorables. On peut citer les professeurs Gérard Dion⁵⁶, Daniel Mockle⁵⁷, Rodrigue Blouin⁵⁸ et Pierre Verge⁵⁹. Ce dernier alla jusqu'à indiquer, de pair avec Gilles Trudeau et Guylaine Vallée, que « *la nécessité d'une direction, ou d'une autorité pour assurer le fonctionnement d'une institution, en l'occurrence, l'entreprise, est une réalité sociologique manifeste [et qu'il] revient au droit de recevoir cette approche institutionnelle* »⁶⁰. La jurisprudence s'est aussi montrée assez ouverte à cette conception, puisque plusieurs arbitres ont estimé que le pouvoir disciplinaire de l'employeur tirait en effet sa source dans le fait qu'il soit inhérent à sa fonction de chef d'entreprise⁶¹. Quelques jugements de

analysis of the employment contract », (1998) 5 *Revue d'études juridiques* 267, p. 271 à 277.

- ⁵⁶ Gérard DION, « Propriété, responsabilité et droits de la gérance », dans CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES, *Droits de gérance et changements technologiques*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1960, p. 43.
- ⁵⁷ Daniel MOCKLE, « Ordre normatif interne et organisations », (1993) 33 (4) *Cahiers de droit* 965, p. 991 à 1000.
- ⁵⁸ Rodrigue BLOUIN, « L'apport de l'équité en contexte d'arbitrage de grief », dans Gilles TRUDEAU, Guylaine VALLÉE et Diane VEILLEUX (dir.), *Études en droit du travail à la mémoire de Claude D'Aoust*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1995, p. 37 et 38.
- ⁵⁹ Pierre VERGE, « Réalité juridique du rapport de travail », dans Gilles TRUDEAU, Guylaine VALLÉE et Diane VEILLEUX (dir.), *Études en droit du travail à la mémoire de Claude D'Aoust*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1995, p. 346 à 362.
- ⁶⁰ Pierre VERGE, Gilles TRUDEAU et Guylaine VALLÉE, *Le droit du travail par ses sources*, Montréal, Éditions Thémis, 2006, p. 78 et 79.
- ⁶¹ Notamment : *Ville de Montréal*, 1967 R.D.T. 513 (V. Melançon); *M.L.W. Worthington Ltée*, (1970) S.A.G. 26 (A. Rousseau); *Université du Québec à Montréal*, (1972) UQAM-012-N (P.-A. Lachapelle); *Le Soleil* (1973) S.A.G. 1124 (P. Dionne); *Commission scolaire régionale de l'Outaouais*, (1976) S.A.E. 0740 (P.-A. Gendreau);

la Cour supérieure⁶² et arrêts de la Cour d'appel⁶³ ont également tenu des propos allant en ce sens.

c. Conception contractuelle

Émettant des réserves sur le caractère plutôt théorique et sociologique de la thèse institutionnelle, plusieurs auteurs ont préféré retenir le contrat de travail comme fondement au pouvoir disciplinaire⁶⁴. On remarque cependant que cette conception contractuelle semble elle-même se diviser sous deux modèles distincts.

D'une part, d'aucuns estiment que les parties au contrat de travail doivent demeurer juridiquement égales l'une à l'autre. Les droits qui en découlent devraient donc être synallagmatiques et commutatifs, c'est-à-dire réciproques et d'importance égale. Sous cet angle, il n'y a pas de pouvoir disciplinaire inhérent au profit de l'employeur. Les employés doivent y consentir directement (par le contrat), indirectement (par une politique interne acceptée) ou tacitement (par le

Commission scolaire régionale Honoré Mercier, (1977) S.A.E. 0789 (J. Desaulniers);
Commission scolaire Louis-Hémon, (1979) S.A.G. 17602 (J. M. Morency).

⁶² *Bernatchez c. Conseil des ports nationaux*, [1978] C.S. 410; *Commission scolaire du Sault-Saint-Louis et West Island Teachers' Association*, (1980) S.A.E. 1629 (C.S.); *Commission scolaire régionale de Lanaudière et Syndicat de l'enseignement de Lanaudière*, (1982) S.A.E. 1801 (C.S.).

⁶³ *Aluminum Co. of Canada c. Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida Inc.*, [1966] B.R. 641; *Association des enseignants de la banlieue de Québec c. Desjardins*, [1981] C.A. 424.

⁶⁴ C. D'AOUST, L. LECLERC et G. TRUDEAU, *loc. cit.*, note 55; M.-F. BICH, *loc. cit.*, note 55; M. ATHANASIADIS, *loc. cit.*, note 55.

respect de la sanction). Cette vision purement contractuelle est toujours celle principalement retenue dans les provinces canadiennes de *common law* au sujet du droit d'imposer une suspension disciplinaire⁶⁵. Le tout a par ailleurs été rappelé récemment dans l'arrêt *Potter* rendu par la Cour suprême⁶⁶.

D'autre part, c'est plutôt une vision élargie de la conception contractuelle qui a été mise de l'avant en droit québécois. Plusieurs auteurs estiment que le pouvoir disciplinaire découle de la direction et du contrôle de l'employeur au sens de l'article 2085 C.c.Q. et à l'état de subordination des employés à son égard⁶⁷. Le principe de « *qui peut le plus peut le moins* » est aussi parfois avancé⁶⁸. Incidemment, ces mêmes auteurs réfèrent à l'usage comme source de droit devant s'ajouter au contrat⁶⁹, alors que la discipline serait « *une espèce de droit coutumier auquel [les parties] adhèrent plus ou moins implicitement* »⁷⁰. On peut

⁶⁵ Notamment : Donald J. M. BROWN et David M. BEATTY, *Canadian Labour Arbitration*, 5th ed., Toronto, Thomson Reuters, 2019, feuilles mobiles, à jour au 5 juin 2024, par. 7:2; Earl E. PALMER et Ronald M. SNYDER, *Collective Agreement Arbitration in Canada*, 6th ed. par R. M. SNYDER, Toronto, LexisNexis Canada, 2017, par. 10.5 et 10.6.

⁶⁶ *Potter c. Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick*, [2015] 1 R.C.S. 500, par. 65.

⁶⁷ C. D'AOUST, L. LECLERC et G. TRUDEAU, *loc. cit.*, note 55; M.-F. BICH, *loc. cit.*, note 55; M. ATHANASIADIS, *loc. cit.*, note 55; M-F. BICH, « Le contrat de travail », *op. cit.*, note 37, p. 763.

⁶⁸ Notamment : *Commission scolaire régionale du Saguenay*, (1978), S.A.E. 0985 (B. Lesage); *Commission scolaire Chomedey de Laval*, (1981) S.A.E. 2127 (M. Bouliane).

⁶⁹ C.c.Q., art. 1434.

⁷⁰ Marie-France BICH, « Du contrat individuel de travail en droit québécois : essai en forme de point d'interrogation », (1988) 17 (1) *Revue générale de droit* 85, p. 133.

remarquer que ce raisonnement n'est pas très éloigné de la thèse institutionnelle. Le professeur Dominic Roux (maintenant juge) a avancé que la Cour suprême a adopté une perspective mixte alliant contrat de travail, subordination et intégration dans l'entreprise dans l'arrêt *Cabiakman*⁷¹. Néanmoins, cela n'empêche pas que cette conception « *laisse l'employé singulièrement démuni face à l'employeur et relève, somme toute, d'une conception assez paternaliste de l'emploi* »⁷².

Certains auteurs ont avancé d'autres hypothèses d'origine contractuelle pour tenter d'expliquer la source de ce pouvoir disciplinaire de suspendre, dont l'exception d'inexécution (art. 1591 C.c.Q.) et la réduction proportionnelle de l'obligation (art. 1604 C.c.Q.)⁷³. Cela « *complique peut-être inutilement les choses* »⁷⁴ et, plus significativement, la thèse semble mal cadrer avec la nature principalement répressive de la discipline et le fait qu'on ne cherche alors pas véritablement à compenser un quelconque préjudice⁷⁵.

⁷¹ Dominic ROUX, *Le principe du droit au travail : juridicité, signification et normativité*, Montréal, Wilson & Lafleur Ltée, 2005, p. 364.

⁷² M.-F. BICH, *loc. cit.*, note 55, p. 94.

⁷³ Notamment : Robert P. GAGNON, *Le droit du travail du Québec*, 8^e éd. par Langlois avocats, s.e.n.c.r.l., Montréal, Éditions Yvon Blais, 2022, p. 149; Claude FABIEN, « Droit civil et droit du travail : mariage de raison », (2018) 120 (2) *Revue du notariat* 557, p. 573 à 575.

⁷⁴ M.-F. BICH, « Le contrat de travail », *op. cit.*, note 37, p. 764.

⁷⁵ M. ATHANASIADIS, *loc. cit.*, note 55, p. 276 et 277; Notons toutefois : Lucien FRANÇOIS, « Rapport national de la Belgique », dans *Actes du cinquième congrès international de droit du travail et de la sécurité sociale*, Lyon, Imprimerie Emmanuel Vitte, 1963, p. 636 : « *Un acte d'insubordination diminue l'autorité et l'ordre conventionnellement protégés. Il y a là au moins un dommage moral, sans compter qu'une diminution de l'ordre peut entraîner celle de la rentabilité du travail. Si ce dommage est irrémédiable, on ne peut le réparer que par équivalent.* »

4. Approche actuelle en matière de discipline

a. Notions pertinentes

Une mesure disciplinaire prise par un employeur est celle qui « *met en cause le caractère volontaire du manquement reproché au salarié [et] qui vise principalement à punir et à corriger* »⁷⁶. Vu le rapprochement possible avec le droit pénal, on peut affirmer que ce genre de mesure a une fonction répressive au sein de la collectivité du travail⁷⁷. Elle servira en premier lieu d'avertissement à l'égard de l'employé fautif, à l'effet qu'il doit corriger sa conduite sous peine d'une mesure plus sévère. Sa réhabilitation est de plus en plus l'élément recherché⁷⁸. Elle pourra aussi servir à titre d'exemple envers les autres employés afin que les règles instaurées pour le bien de l'entreprise soient respectées de tous⁷⁹.

L'encadrement de la gestion disciplinaire « *constitue un des objets usuels des dispositions de la convention collective* »⁸⁰. Un véritable droit disciplinaire s'est formé au Québec autour du concept de « *cause juste et raisonnable* ». Différents types de sanctions morales ou pécuniaires peuvent alors être considérés par

⁷⁶ *Syndicat des employés de Molson c. Brasserie Molson O'keefe*, D.T.E. 98T-464 (C.A.), p. 31.

⁷⁷ Pierre-Dominique OLLIER, *Le Droit du travail*, Paris, Librairie Armand Colin, 1972, p. 128.

⁷⁸ Michel ROY, « La sanction disciplinaire et la théorie des facteurs subjectifs d'atténuations », (1980) 11 (1) *Revue générale de droit* 255, p. 273.

⁷⁹ C. D'AOUST, L. LECLERC et G. TRUDEAU, *op. cit.*, note 55, p. 102.

⁸⁰ R. P. GAGNON, *op. cit.*, note 73, p. 736.

l'employeur lorsqu'un manquement est commis par un employé, et deux principes cardinaux doivent le guider dans le choix de la sanction appropriée : la progression des sanctions et la proportionnalité.

Le principe de la progression veut qu'un « *congédiement imposé à un salarié doit[ve] généralement être précédé d'un avertissement verbal suivi d'un avis écrit, d'une courte suspension et d'une longue suspension* »⁸¹. Il ne s'agit cependant pas d'une règle absolue⁸². Elle doit fréquemment être tempérée, ou exclue, selon les faits en cause, par exemple, selon « *la gravité d'un manquement, [...] leur cumul ou encore la constatation de l'incapacité du salarié à s'amender* »⁸³. Quant au principe de proportionnalité, il implique que l'employeur puisse considérer l'ensemble des facteurs atténuants et aggravants propres à une situation afin de déterminer dans quelle mesure la faute commise commande une sanction plus ou moins sévère.

b. Efficacité et effets

Malgré son omniprésence dans les milieux de travail québécois, trop peu de recherches ont été menées sur les effets de la discipline en contexte de travail⁸⁴.

⁸¹ *Carignan c. Maison Carignan inc.*, 2020 QCCA 1042, par. 22.

⁸² *T.U.A.C., section locale 500 c. Alimentation D.M. St-Georges inc.*, 2017 QCCA 1317, par. 96.

⁸³ *Syndicat des professionnelles en soins c. CIUSSS de la Capitale-Nationale*, 2016 QCCA 1941, par. 11.

⁸⁴ Ce constat a été posé autant en 1964 qu'en 2024 : Richard D. ARVEY et John M. IVANCEVICH, « *Punishment in organizations : A review, propositions and research suggestions* », (1980) 5 *Academy of Management Review* 123; David GLIGOR, Ismail GÖLGEÇİ, Vipl GARG, Yavuz IDUG, Uchenna EKEZIE, Javad Feiz ABADI et

La quarantaine d'études menées par divers chercheurs, tant en psychologie industrielle qu'en science de la gestion, permettent néanmoins de jeter un éclairage intéressant sur son efficacité et sur les conséquences qu'une gestion disciplinaire peut avoir sur l'employé visé et son environnement de travail.

i. Correction de l'inconduite

On enseigne actuellement que la discipline progressive doit être utilisée, non pour punir l'employé, mais plutôt pour l'amener à corriger sa conduite. Cependant, les études sur le sujet démontrent que cet objectif n'est souvent pas ou peu atteint.

Au niveau des perceptions, une part importante des employés disciplinés, près de la moitié selon une étude, déclarent qu'une mesure disciplinaire reçue a été bénéfique pour eux, en leur permettant de quitter vers un meilleur emploi, d'apprendre les règles de l'entreprise, d'amender leur conduite ou d'améliorer leur relation avec leur gestionnaire⁸⁵. Cependant, plus la sanction est sévère, moins ces employés la voyaient comme efficace. Lorsque des changements positifs ont pu être constatés à court terme, ceux-ci ne semblent pas perdurer⁸⁶. Dans le

Ferhat CALISKAN, « Exploring the impact of punishments on employee effort and performance in the workplace : Insights from England's Premier league », (2024) *European Management Review* 1.

⁸⁵ Leanne E. ATWATER, David A. WALDMAN, James A. CAREY et Priscilla CARTIER, « Recipient and observer reactions to discipline : Are managers experiencing wishful thinking? », (2001) 22 *Journal of Organizational Behavior* 249.

⁸⁶ Charles R. GREER et Chalmer E. LABIG, « Employee reactions to disciplinary action », (1987) 40 (8) *Human Relations* 507; Hannah COOKE, « Examining the disciplinary process in nursing : A case study approach », (2006) 20 (4) *Work, Employment and Society* 687.

cadre d'une autre étude, seulement 25 % des employés disciplinés ont déclaré avoir internalisé la conduite attendue et 30 % des autres employés ont dit la suivre purement à contrecœur⁸⁷. Plus la mesure sera perçue comme juste et équitable par l'employé, plus elle pourra influencer positivement sa conduite future et réprimer ses comportements indésirables⁸⁸.

Au-delà de ces perceptions, des recherches récentes, beaucoup plus élaborées, n'ont trouvé aucune corrélation entre l'usage de la discipline sur des employés et un changement comportemental⁸⁹. En revanche, un lien clair a été établi entre la remise de récompenses financières (primes, boni, etc.) ou morales (encouragements, félicitations, etc.) et l'intégration d'un nouveau comportement⁹⁰.

⁸⁷ Derek ROLLINSON, Janet HANDLEY, Caroline HOOK et Margaret FOOT, « The disciplinary experience and its effects on behaviour : An exploratory study », (1997) 11 (2) *Work, Employment and Society* 283.

⁸⁸ Gail A. BALL, Linda K. TREVINO et Henry P. SIMS, « Just and unjust punishment : Influences on subordinate performance and citizenship », (1994) 37 *Academy of Management Journal* 299.

⁸⁹ Philip M. PODSAKOFF, William H. BOMMER, Nathan P. PODSAKOFF et Scott B. Mackenzie, « Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors : A meta-analytic review of existing and new research », (2006) 99 (2) *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113; Michel TREMBLAY, Christian VANDENBERGHE et Olivier DOUCET, « Relationships between leader-contingent and non-contingent reward and punishment behaviors and subordinates' perceptions of justice and satisfaction, and evaluation of the moderating influence of trust propensity, pay level, and role ambiguity », (2013) *Journal of Business & Psychology* 233.

⁹⁰ M. TREMBLAY, C. VANDENBERGHE et C. DOUCET, *loc. cit.*, note 89.

ii. Productivité de l'employé discipliné

Le fait de recevoir une sanction peut aussi perturber la capacité d'une personne à être productive, et ce, au-delà de la simple correction de l'inconduite. La littérature scientifique est toutefois partagée à ce sujet. Une étude a trouvé une corrélation, pratiquement non significative, voulant que la discipline rende la personne sanctionnée moins performante⁹¹. Une autre recherche n'a trouvé aucune corrélation entre l'imposition d'une sanction et la performance de l'employé⁹².

Une étude récente, associant performances sportives et travail, a soutenu que l'imposition d'une sanction peut faire en sorte qu'une personne soit moins performante de manière générale, même s'il est possible qu'elle déploie plus d'efforts à court terme⁹³. Les sanctions de plus faible intensité pourraient générer un certain rendement⁹⁴. De manière similaire, une étude a souligné qu'une discipline modérée, plutôt informelle, peut conduire à des effets positifs, mais que

⁹¹ Philip M. PODSAKOFF, William D. TODOR et Richard SKOV, « Effects of leader contingent and non contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction », (1982) 29 *Organizational Behavior and Human Performance* 816.

⁹² Philip M. PODSAKOFF, William D. TODOR, Richard A. GROVER et Vandra L. HUBER, « Situational moderators of leader reward and punishment behaviors fact or fiction », (1984) 34 (1) *Organizational behavior and human performance* 21.

⁹³ D. GLIGOR et al., *loc. cit.*, note 84.

⁹⁴ David R. SCHMITT, « Punitive supervision and productivity : An experimental analog », (1969) 53 *Journal of Applied Psychology* 118.

des effets négatifs deviennent notables dès qu'il est question d'avis écrit ou de longues suspensions⁹⁵.

iii. Productivité de l'équipe de travail

Le fait de discipliner un employé peut aussi entraîner des conséquences sur ses collègues de travail. Les études sur le sujet sont également fort nuancées. Il fut d'abord constaté que la présence d'un gestionnaire autoritaire, prompt à la discipline, peut impacter négativement la productivité de son équipe⁹⁶. Une autre étude souligne que les équipes de travail comprenant un employé recevant plus fréquemment des reproches sont davantage susceptibles d'obtenir des évaluations de rendement inférieures⁹⁷. Le tout peut aussi avoir pour effet d'augmenter le taux de roulement au sein de l'entreprise⁹⁸.

Il est toutefois important de noter que l'usage de la discipline peut avoir des impacts positifs sur un groupe. Des études ont par exemple démontré, de manière générale, que la gestion disciplinaire d'un employé perturbateur au sein d'une

⁹⁵ Janice BEYER et Harrison M. TRICE, « A field study of the use and perceived effects of discipline in controlling work performance », (1984) 27 *The Academy of Management Journal* 743.

⁹⁶ Notamment les études citées dans cette recension : Henry P. SIMS, « Further thoughts on punishment in organizations », (1980) 5 *Academy of Management Review* 133.

⁹⁷ Emanuel KAY, Herbert H. MEYER et John R. P. FRENCH, « Effect of threat in a performance appraisal interview », (1965) 49 *Journal of Applied Psychology* 311.

⁹⁸ Robert L. HAMBLIN, « Punitive and non-punitive supervision », (1964) 77 *Social Problems* 345.

équipe peut avoir un impact positif sur la productivité future de celle-ci⁹⁹. Cela peut parfois mener à son exclusion par le biais d'un congédiement. La personne ne peut alors évidemment plus nuire aux performances du groupe. Les actions disciplinaires prises par le gestionnaire peuvent aussi être perçues par le groupe comme une manière juste et légitime de maintenir certains standards de conduite et de productivité. Au même titre, lorsqu'une équipe de travail perçoit que la discipline a été faite dans le but de corriger plutôt que punir, cela peut avoir des répercussions positives quant à la confiance accordée au gestionnaire¹⁰⁰.

iv. Émotions et sentiment d'appartenance

Un style de gestion axé sur l'imposition de punitions peut augmenter de manière significative des sentiments négatifs, voire de l'agressivité, envers le gestionnaire¹⁰¹. Selon une étude, 35 % des employés disciplinés ont rapporté que cela avait miné la relation qu'ils avaient avec leur gestionnaire¹⁰², impactant notamment le respect à son égard¹⁰³. Recevoir une mesure disciplinaire semble

⁹⁹ Charles A. O'REILLY et Barton A. WEITZ, « Managing marginal employees : The use of warnings and dismissals », (1980) 25 *Administrative Science Quarterly* 467; Mel E. SCHNAKE, « Vicarious punishment in a work setting », (1986) 71 (2) *Journal of Applied Psychology* 343.

¹⁰⁰ Linda K. TREVINO, « The social effects of punishment in organizations : A justice perspective », (1992) 17 *Academy of Management Review* 647; Nathan A. DHALIWAL, Daniel P. SKARLICKI, JoAndrea HOEGG et Michael A. DANIELS, « Consequentialist motives for punishment signal trustworthiness », (2020) 179 (3) *Journal of Business Ethics* 451.

¹⁰¹ Robert C. DAY et Robert. L. HAMBLIN, « Some effects of close and punitive styles of supervision », (1964) 69 (5) *American Journal of Sociology* 499.

¹⁰² C. R. GREER et C. E. LABIG, *loc. cit.*, note 86.

¹⁰³ L. E. ATWATER, D. A. WALDMAN, J. A. CAREY et P. CARTIER, *loc. cit.*, note 85.

également impacter négativement le niveau de satisfaction au travail¹⁰⁴, bien qu'une autre étude ait trouvé des résultats contraires¹⁰⁵. Plusieurs autres émotions négatives, comme de la tristesse, de l'embarras, de la colère ou de l'hostilité peuvent émaner de la réception d'une sanction¹⁰⁶.

Cependant, la présence de ces émotions négatives ne doit pas servir de prétexte pour justifier de l'aveuglement ou de la complaisance de la part du gestionnaire. Une recherche démontre au contraire que les membres peuvent ressentir des émotions négatives lorsque cela semble se produire. Par exemple, une équipe de travail a souvent une meilleure estime de son gestionnaire lorsque celui-ci impose une mesure trop sévère plutôt que trop clémence¹⁰⁷.

v. Effets relatifs à l'arbitrage

Le processus d'arbitrage comporte aussi des inconvénients notables. Certains grands employeurs, dans le réseau de la santé par exemple, rapportent avoir plusieurs milliers de griefs actifs en matière disciplinaire. Les délais pour être entendus sont donc considérables. Les journées d'audience sont souvent non consécutives sur une longue période de temps. Les témoins, dont le plaignant, doivent revivre en quelque sorte les faits. Des questions difficiles peuvent être

¹⁰⁴ P. M. PODSAKOFF, W. D. TODOR, R. A. GROVER et V. L. HUBER, *loc. cit.*, note 92.

¹⁰⁵ R. D. ARVEY et J. M. IVANCEVICH, *loc. cit.*, note 84.

¹⁰⁶ L. E. ATWATER, D. A. WALDMAN, J. A. CAREY et P. CARTIER, *loc. cit.*, note 85.

¹⁰⁷ Brian P. NIEHOFF, Robert J. PAUL et John F. S. BUNCH, « The social effects of punishment events : The influence of violator past performance record and severity of the punishment on observers' justice perceptions and attitudes », (1998) 19 *Journal of Organizational Behavior* 589.

posées par les procureurs afin d'évaluer la crédibilité. Tous ces éléments sont souvent, nous croyons, contre-productifs en regard des effets recherchés par la discipline. Ils peuvent également miner drastiquement les liens de confiance entre le plaignant et son gestionnaire ou, plus largement, entre l'employeur et le syndicat. Ces processus mobilisent également beaucoup de ressources humaines et financières¹⁰⁸.

5. Concevoir des alternatives

L'un de nos objectifs étant de proposer des alternatives en matière de discipline, il est primordial d'établir d'abord clairement l'encadrement à respecter. Les parties pourront par la suite user de créativité à l'intérieur de ce cadre pour y déployer de nouvelles approches.

a. Encadrement à respecter

En premier lieu, pour avoir juridiquement force, toute convention collective ou lettre d'entente doit respecter certains critères. En regard de la forme, il doit s'agir d'une entente écrite¹⁰⁹, signée¹¹⁰ et datée¹¹¹, liant au moins une association accréditée et un employeur. Elle doit aussi être rédigée en français¹¹². Une fois

¹⁰⁸ Genevieve EDEN, « Progressive Discipline : An Oxymoron », (1992) 47 *Relations industrielles* 511, p. 517 et 518.

¹⁰⁹ C.t., art. 1 d).

¹¹⁰ *Règlement sur l'exercice du droit d'association conformément au Code du travail*, RLRQ, c. C-27, r. 4., art. 42.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² *Charte de la langue française*, RLRQ, c. C-11, art. 43.

cela satisfait, le tout doit avoir été déposé au ministre dans le respect du *Code du travail*¹¹³ et du *Règlement sur l'exercice du droit d'association*¹¹⁴.

Quant au fond, les parties disposent d'une importante liberté, et ce, alors qu'elles peuvent stipuler sur toute forme de « *conditions de travail* »¹¹⁵, concept ayant reçu une définition généreuse par la Cour suprême¹¹⁶. Ainsi, toute « *matière ou [...] sujet devient une condition de travail du fait même qu'il s'insère dans le contenu d'une convention collective; on pourrait dire en somme que le contenu détermine la qualification du contenu* »¹¹⁷. Néanmoins, notons que les sujets complètement extérieurs au travail ne peuvent pas être valablement visés. Par exemple, on « *ne saurait [...] convenir de l'adhésion ou de la prohibition d'adhérer à un parti politique ou à tel autre syndicat ou religion* »¹¹⁸.

Cela étant dit, la liberté contractuelle des parties est presque entière, les seules contraintes étant l'ordre public et la loi¹¹⁹. Toute alternative considérée devra donc respecter les droits et les libertés prévus à la Charte québécoise¹²⁰, y compris le

¹¹³ C.t., art. 72.

¹¹⁴ *Règlement sur l'exercice du droit d'association conformément au Code du travail*, *supra*, note 105, art. 42 à 44.

¹¹⁵ C.t., art. 1 d) et 62.

¹¹⁶ *Syndicat catholique des employés de magasins de Québec inc. c. Cie Paquet Ltée*, [1959] R.C.S. 206; *Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada*, [2014] 2 R.C.S. 323.

¹¹⁷ R. P. GAGNON, *op. cit.*, note 73, p. 720.

¹¹⁸ Fernand MORIN, *L'élaboration du droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur Ltée, 2011, p. 155 et 156.

¹¹⁹ C.t., art. 62.

¹²⁰ *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, c. C-12.

droit à l'intégrité de l'employé (art. 1), la sauvegarde de sa dignité (art. 4) ainsi que son droit à des « *conditions de travail justes et raisonnables* » (art. 46). Toute autre disposition d'ordre public compatible en matière de rapports collectifs de travail devra également être respectée. Il serait ainsi prohibé d'exiger une prestation de travail non rémunérée à titre de mesure disciplinaire, puisque cela pourrait contrevenir, entre autres, à l'article 40 L.n.t. en matière de salaire minimum¹²¹.

En matière disciplinaire plus spécifiquement, l'arbitre de griefs dispose d'une juridiction inhérente¹²² pour évaluer le bien-fondé d'une mesure. Le *Code du travail* rappelle aussi qu'il peut « *y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire* »¹²³, le cas échéant. Dans tous les cas, l'arbitre doit vérifier si l'employeur disposait d'une cause « *juste et suffisante* » de discipliner. La Cour suprême s'est prononcée à quelques occasions sur la portée de cette notion¹²⁴. Le caractère « *juste* » requiert la démonstration que la personne est responsable de l'inconduite. La « *suffisance* » réfère quant à elle au caractère approprié, ou proportionnel, de la sanction en regard de la faute commise et de l'ensemble des facteurs aggravants ou atténuants¹²⁵.

¹²¹ Nathalie-Anne BÉLIVEAU avec la collab. de Marc OUELLET, *Les normes du travail*, 2^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2010, p. 133, citant le jugement *Syndicat des cols blancs de Gatineau c. Gatineau (Ville de)*, J.E. 85-719 (C.S.).

¹²² *Heustis c. Com. d'Énergie Électrique du N.-B.*, [1979] 2 R.C.S. 768; *Conseil de l'éducation de Toronto (Cité) c. F.E.E.E.S.O., district 15*, [1997] 1 R.C.S. 487.

¹²³ C.t., art. 100.12 f).

¹²⁴ *Heustis c. Com. d'Énergie Électrique du N.-B.*, *supra*, note 122; *Conseil de l'éducation de Toronto (Cité) c. F.E.E.E.S.O., district 15*, *supra*, note 122.

¹²⁵ D. ROUX, *op. cit.*, note 71, p. 334.

Il convient toutefois de noter que la juridiction de l'arbitre peut avoir été limitée par les parties, notamment lorsque la convention prévoit une sanction déterminée pour la faute précise reprochée. Dans ce cas, l'arbitre est seulement autorisé à confirmer la sanction, à l'annuler ou à la rendre conforme¹²⁶.

D'aucuns estiment que, puisque les arbitres de griefs peuvent être de nature plutôt conservatrice, un texte clair devrait se trouver à la convention collective lorsque les parties souhaitent utiliser une méthode différente de discipline¹²⁷. De plus, certains principes d'équité et de bonne foi devraient à notre avis continuer d'être observés par les parties¹²⁸. Par exemple, outre les cas de faute grave, toute forme de discipline devrait tenir compte de sa finalité correctrice et d'une certaine forme de progression dans les interventions de l'employeur. Autrement dit, le congédiement n'est approprié que lorsqu'il n'est raisonnablement plus possible « *de croire à la réhabilitation du salarié* »¹²⁹.

b. Options possibles

C'est à l'intérieur de ce cadre que les parties peuvent se montrer créatives afin de concevoir un nouveau système disciplinaire. L'objectif n'est alors pas de se priver de toute forme de discipline. Nous croyons au contraire qu'il est nécessaire qu'il y ait des mesures de contrôle afin de veiller au meilleur fonctionnement de

¹²⁶ C.t., art. 100.12 f).

¹²⁷ Notamment : Earl E. PALMER, *Collective agreement arbitration in Canada*, 2nd ed., Toronto, Butterworths, 1983 p. 248, citant la sentence *Borough of East York (Re)*, (1969) 21 L.A.C. 30, par. 31 (O. Shime).

¹²⁸ C.c.Q., art. 6, 7, 1375 et 1434.

¹²⁹ P. LAPORTE, *op. cit.*, note 32, p. 190.

la communauté au travail. Néanmoins, comme en témoignent les études sur le sujet, notre approche disciplinaire actuelle est probablement perfectible. Dans un premier temps, nous estimons qu'il est possible de considérer des changements dans l'implication du syndicat et de l'employé visé par la discipline. Par la suite, nous croyons que des sanctions, autres que les suspensions sans solde, pourraient présenter des avantages.

i. Revoir l'implication des parties

Comme vu précédemment, la thèse prédominante est à l'effet que le pouvoir disciplinaire soit inhérent à l'employeur à titre de chef d'entreprise. Les employeurs sont alors « *très chatouilleux en matière de règlements d'atelier et de pouvoirs disciplinaires et n'entendent généralement pas les partager avec l'organisation syndicale* »¹³⁰. Toutefois, rien ne semble empêcher ce dernier de partager en impliquant, de manière plus ou moins active, le syndicat et l'employé visé par la démarche disciplinaire.

Autodiscipline

Dans certains milieux, la confiance entre la direction et ses employés peut être suffisamment élevée pour que seulement un niveau minimal de discipline soit requis. Cela pourrait être le cas dans certaines coopératives de travail syndiquées ou à l'intérieur de groupes de professionnels travaillant de manière autonome. En pareille situation, l'employeur pourrait accepter de renoncer, du moins partiellement, à son pouvoir disciplinaire au profit d'une certaine forme d'autodiscipline. Cette forme de discipline se rapprocherait alors de celle applicable au personnel d'encadrement. Seuls les cas d'inconduite importante

¹³⁰ J.-R. CARDIN, *loc. cit.*, note 48, p. 156.

nécessiteraient son intervention. La suspension sans solde pourrait être écartée au profit d'un avertissement final ou d'une suspension réflexive. Ces alternatives seront discutées ci-après.

Pour générer des effets, il serait préférable que la convention collective prévoie au moins un énoncé de principe dans les articles introductifs à l'effet que les parties conviennent d'utiliser ce mode de gestion, priorisant la confiance et l'autodiscipline au sein des employés. En cas de congédiement, l'arbitre de griefs chargé d'entendre l'affaire devra tenir compte de ce mode de gestion à titre de facteur aggravant. Par exemple, dans l'affaire *Super Chrome*¹³¹, les parties avaient convenu d'une lettre d'entente où l'employeur partageait une partie de ses profits avec ses employés et divulguait ses données financières au syndicat. Sur les quarts de soir et de nuit, on avait retiré les contremaîtres en raison du haut niveau de confiance porté à l'égard de tous. L'arbitre Léonce E. Roy a tenu compte de cet environnement particulier afin d'imposer une suspension d'un mois à un employé surpris à dormir au travail.

Participation de l'employé

L'employeur n'accepte généralement pas de partager son pouvoir disciplinaire. Il mène son enquête seul, puis détermine la sanction qu'il estime appropriée compte tenu de l'ensemble des circonstances. La participation de l'employé à ce processus se résume principalement à une rencontre où il est invité à livrer sa version des faits, souvent en présence d'un représentant syndical. L'employé demeure essentiellement passif et en réaction face à la décision patronale le concernant. Or, lorsque ce dernier reconnaît sa faute, il serait intéressant que l'employeur obtienne son avis au sujet de la sanction appropriée. Les parties

¹³¹ *Super Chrome inc.* (T.A., 1994-03-08), SOQUIJ AZ-94141089 (L. E. Roy).

pourraient alors inclure des clauses encadrant une telle procédure dans la convention.

La proposition est inusitée, mais le tout a déjà été expérimenté avec un certain succès auprès des employés syndiqués cols bleus et cols blancs de la ville d'Albuquerque au Nouveau-Mexique¹³². En effet, la convention collective prévoit que l'employeur doit transmettre au syndicat et à l'employé visé par une sanction un avis préalable, une fois son enquête terminée, où il indique la sanction qu'il estime appropriée¹³³. L'employé est alors invité à soumettre une sanction moindre à l'employeur s'il est disposé à l'accepter (*self-imposed*) sans contestation.

L'efficacité d'un tel système a fait l'objet d'une étude où 298 situations disciplinaires ont été considérées sur une période de quatre ans¹³⁴. Il s'est avéré que 40 % des employés ont proposé d'accepter volontairement une sanction moindre. L'employeur a quant à lui confirmé 60 % des mesures provenant d'employés. Dans le cadre des entrevues menées avec des représentants patronaux et syndicaux, ceux-ci ont exprimé des commentaires positifs à l'effet que les mesures choisies ne pouvaient pas faire l'objet d'arbitrages, ce qu'ils considéraient avantageux sur les plans financier et psychologique. Bien que la démarche demeure punitive, il est possible de constater que la participation accrue de l'employé peut engendrer des effets positifs. Il est également probable que cela puisse réduire les chances de récidive puisque les employés, acceptant

¹³² Karen N. KING et Denise WILCOX, « Employee-proposed discipline: How well is it working », (2003) 32 (2) *Public Personnel Management* 197.

¹³³ Convention collective 2023-2026, *City of Albuquerque et A.F.S.C.M.E., local 2962*, clause 24.1.3.

¹³⁴ K. N. KING et D. WILCOX, *loc. cit.*, note 132.

de proposer une sanction moindre, adhèrent déjà, du moins en partie, à la démarche corrective entreprise par l'employeur.

Participation syndicale

Certaines conventions collectives, dans le secteur public par exemple¹³⁵, prévoient une obligation pour l'employeur de rencontrer le syndicat pour lui présenter les raisons au soutien de l'imposition d'une suspension de plus de deux jours. Ce n'est qu'en l'absence d'accord qu'un grief peut être déposé. De plus, malgré une jurisprudence nuancée, le défaut de tenir cette rencontre peut conduire à l'annulation de la sanction¹³⁶. Une telle obligation a donc pour effet d'inciter les parties au dialogue¹³⁷. Une meilleure compréhension des raisons au soutien d'une mesure peut mener, nous le croyons, à une meilleure efficacité du processus disciplinaire.

Par ailleurs, rien n'empêche le syndicat d'être responsable de la discipline auprès de ses membres¹³⁸. Dans les secteurs fonctionnant en atelier syndical fermé, il est fréquent que ce soit le syndicat qui « *surveille [...] les infractions commises par l'un ou l'autre de ses membres dans le cadre de sa prestation de travail comme l'ivresse, les absences, les retards, les départs hâtifs ou le défaut d'avoir apporté ses outils [et] sanctionne les manquements (par une amende, une*

¹³⁵ Notamment : Convention collective 2024-2028 (stipulations nationales), SCFP-FTQ et *Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux*, clause 4.08.

¹³⁶ Notamment : *CHSLD Biermans-Triest*, D.T.E. 98T-640 (M. Boisvert); *Centres jeunesse de l'Outaouais*, D.T.E. 2005T-961 (D. Nadeau).

¹³⁷ *Longueuil (Ville de)*, D.T.E. 89T-877 (P. Jasmin), p. 13 à 14.

¹³⁸ D. J. M. BROWN et D. M. BEATTY, *op. cit.*, note 65, par. 7:2100.

*suspension, le renvoi à la maison, une perte de salaire, etc.) »¹³⁹. Le tout peut alors se mettre en place en collaboration avec l'employeur. Par exemple, dans l'affaire *British Columbia Maritime Employers Assn.*¹⁴⁰, il fut rapporté que le syndicat était responsable de la discipline depuis environ vingt-cinq ans et que l'employeur, qui était invité à émettre des suggestions en la matière, estimait les sanctions remises généralement appropriées. Cependant, un employé s'est présenté au travail en état d'ébriété et a menacé un contremaître. Le syndicat lui a imposé une restriction au travail jusqu'à la réussite d'une thérapie. L'arbitre Ronald S. Reras jugea que, à moins que la sanction ne soit « *substantially inconsistent with the standard and appropriate norm* », l'employeur ne pouvait pas lui demander de la réviser.*

Toutefois, le syndicat responsable de la discipline devra évidemment respecter son devoir de juste représentation à l'égard de son membre dans le respect de l'article 47.2 C.t.. Considérant que sa décision peut avoir une incidence sur le lien d'emploi, la situation ne sera pas protégée par l'exception de « *régie interne syndicale* » et le syndicat devra faire preuve d'équité et de transparence dans sa prise de décision¹⁴¹. À ce titre, notons l'affaire *Mangat*¹⁴² où le Conseil canadien des relations industrielles a jugé que, lorsque le syndicat assume ce rôle de discipline, on doit s'attendre à ce qu'il agisse de bonne foi envers l'employé et qu'il retienne une sanction que l'employeur aurait raisonnablement pu imposer.

¹³⁹ *I.A.T.S.E., section locale 56 c. Commission des relations de travail*, 2010 QCCS 110.

¹⁴⁰ *British Columbia Maritime Employers Assn.* et *I.L.W.U.*, 2004 CarswellNat 3670 (R. S. Keras).

¹⁴¹ *Drolet c. I.A.T.S.E. section locale 56*, 2008 QCCRT 220 (révisions judiciaires rejetées : 2010 QCCS 110).

¹⁴² *Mangat et ILWU Canada*, 2019 CCRI 916.

L'intégration dans la convention collective d'un comité paritaire en matière de discipline pourrait également être considérée. La procédure de griefs pourrait alors être limitée aux cas où il y a un désaccord entre les parties, et ce, malgré une objection de la part de l'employé discipliné. Une telle approche pourrait jouir d'une légitimité importante et les mesures décidées conjointement entre les parties pourraient, nous le croyons, avoir un effet correctif plus significatif.

ii. Revoir la mesure

Bon nombre des effets négatifs constatés précédemment semblent liés au caractère punitif de la discipline, notamment lorsqu'il est question de l'imposition de suspensions sans solde. Toutefois, il est possible d'envisager la mise en place de mesures alternatives offrant de meilleures perspectives de correction pour les parties impliquées.

Avertissement sévère ou final

À titre d'alternative à la suspension, il est possible de prévoir une gradation disciplinaire ne comportant que des avertissements de plus en plus sévères. Certains arbitres sont réticents à accepter une telle approche et semblent tenir à ce que l'employé fautif subisse un contrecoup économique. Par exemple, dans *Cineplex Divertissement*¹⁴³, l'arbitre André G. Lavoie a écarté le processus disciplinaire de l'employeur ne comportant que quatre étapes d'avertissements (verbal, écrit, deuxième écrit, puis final). À son avis, la jurisprudence rendrait nécessaire l'imposition d'au moins une longue suspension sans solde afin d'indiquer à l'employé qu'il est rendu à un point de non-retour.

¹⁴³ *Cinéplex divertissements*, 2018 QCTA 71 (A. G. Lavoie).

Certains arbitres ont néanmoins confirmé le mérite de congédiements ne comportant que des avis sévères ou finaux, sans requérir la suspension¹⁴⁴. Nous faisons notre l'observation de l'arbitre Claude H. Foisy lorsqu'il résume l'objectif visé par l'employeur, ce dernier faisant « *appel au jugement de ses employés et les traitant comme des adultes plutôt que de les sanctionner à la moindre offense. Si je devais donner raison au syndicat, le message qui serait donné à l'employeur serait de sanctionner à la moindre offense, de façon à monter un dossier* ».¹⁴⁵

Suspension symbolique

De manière similaire à la gradation par avertissements, l'employeur peut considérer la remise de suspensions dites « *symboliques* ». En principe, les journées de suspension sans solde doivent être purgées. Cela requiert que l'employé soit exclu du travail durant cette période et que l'employeur se prive de sa prestation. Un employeur ne souhaitant pas induire de conséquence économique à l'employé pourrait tenter de lui imposer une suspension symbolique qu'il n'aura pas à purger. Cette décision pourrait aussi être motivée par le fait que des besoins opérationnels ne peuvent pas se priver de la présence de l'employé.

La jurisprudence est cependant partagée sur la validité d'une telle mesure. Dans l'affaire *Produits forestiers Canadien Pacifique Ltée*¹⁴⁶, plus de 250 employés avaient débrayé illégalement. L'employeur leur avait imposé des suspensions symboliques, qu'ils n'avaient pas à purger, de trois jours ou plus. L'objectif était

¹⁴⁴ Notamment : *Imprimerie Montréal-Granby Ltée*, D.T.E. 82T-50 (G. Dulude); *Société de la salle Jean-Grimaldi*, D.T.E. 2008T-256 (R. Guay).

¹⁴⁵ *Bombardier Aéronautique inc.*, D.T.E. 2007T-76 (C. H. Foisy).

¹⁴⁶ *Produits forestiers Canadien Pacifique Ltée*, D.T.E. 91T-1137 (A. Bergeron).

alors que cela serve « *comme un avertissement de prendre conscience de la gravité du geste posé* ». Vu le nombre d'employés visés, l'employeur ne pouvait aussi probablement pas mettre en place de telles sanctions sans se nuire. Constatant que la notion de « *suspension non purgée* » ne se trouvait pas à la convention, l'arbitre André Bergeron estima que ces mesures équivalaient à de simples réprimandes écrites. Pour ce dernier, une réelle suspension devait entraîner des conséquences négatives pour les deux parties.

Toutefois, d'autres arbitres se sont montrés plus favorables. Par exemple, dans *Société pour la prévention de la cruauté envers les animaux*¹⁴⁷, l'arbitre Gilles Lavoie a tenu compte de la suspension d'une semaine non purgée, remise pour donner une chance à l'employée, dans le cadre de la gradation préalable au congédiement. De manière similaire, dans *Aliments Dare inc.*¹⁴⁸, l'employeur avait imposé une suspension de trois jours dont une seule journée devait être sans rémunération. Malgré l'absence de litige sur ce point, l'arbitre Denis Provençal a indiqué qu'une telle suspension non purgée pourrait être « *considérée aux fins de la progression des sanctions* ».

Suspension réflexive

Certains auteurs ont conceptualisé une approche, appelée discipline « *positive* » ou « *affirmative* », mettant davantage l'accent sur la prise de conscience de

¹⁴⁷ *Société pour la prévention de la cruauté envers les animaux*, (T.A., 2000-03-10), SOQUIJ AZ-50748712 (A. G. Lavoie). Voir aussi : *Longueuil (Ville de)*, *supra*, note 137, p. 19 : « *Ceci est d'autant plus vrai que la Ville, pour des raisons d'efficacité, aurait pu décider ultérieurement, sans annuler par le fait même la suspension de trois jours, que le plaignant n'aurait pas à les purger.* »

¹⁴⁸ *Aliments Dare inc.*, D.T.E. 2009T-256 (D. Provençal).

l'employé que sur la punition¹⁴⁹. Il n'est alors pas question de le suspendre sans solde à des fins répressives. Le processus comporte plutôt plusieurs étapes dont la première consiste à adresser verbalement la situation jugée problématique. S'il n'y a pas de changement de la part de l'employé, une rencontre participative peut être organisée avec la remise d'un avis de correction. La troisième et dernière étape consiste à suspendre l'employé, avec salaire, durant une courte période de temps afin d'induire une réflexion sans lui faire subir de pression économique. L'employé qui n'adhère pas à cette démarche¹⁵⁰ ou qui récidive malgré le temps de réflexion payée s'expose à un congédiement.

Quelques chercheurs se sont penchés sur les effets d'une telle approche¹⁵¹. Il en ressort que les gestionnaires étaient plus enclins à gérer rapidement la situation problématique puisque la méthode était perçue comme étant moins négative par les employés¹⁵². Le tout aurait aussi permis de prévenir le dépôt d'un certain nombre de griefs en raison de l'approche moins confrontante adoptée. Par ailleurs, l'approche aurait l'avantage d'être moins paternaliste, puisque les employés sont considérés comme des personnes responsables de leur conduite plutôt que comme des subalternes devant être corrigés. Autrement dit, il s'agit

¹⁴⁹ John HUBERMAN, « Discipline without punishment », (1964) 42 *Harvard Business Review* 42; John HUBERMAN, « Discipline without punishment lives », (1975) 53 (4) *Harvard Business Review* 6.

¹⁵⁰ Notons toutefois qu'un tel congédiement pourrait faire l'objet de débats : *Calgary Co-Operative Ass'n Ltd*, [1991] AGAA 1 (W. D. McFetridge).

¹⁵¹ Chimezie A. B. OSIGWEH et William R. HUTCHISON, « Positive discipline », (1989) 28 (2) *Human Resource Management* 367; Dick GROTE, *Discipline without punishment*, 2nd ed., American Management Association, 2006.

¹⁵² *Ibid.*

ainsi d'un processus participatif où l'employé est encouragé à reconnaître ses lacunes et à réaffirmer ses objectifs à atteindre¹⁵³.

Selon nos recherches, la jurisprudence ne rapporte qu'un seul exemple en contexte québécois. Dans *Goodyear Canada inc.*¹⁵⁴, l'arbitre Alain Corriveau a tenu compte d'une telle approche, préconisée par l'employeur selon une politique interne, alors qu'il s'agissait de problèmes d'absentéisme. Plusieurs sentences provenant d'autres provinces canadiennes ont néanmoins reconnu qu'il peut être raisonnable d'utiliser ces principes, dont la suspension réflexive (*decision-making* ou *self-assessment leave*), afin d'adresser une situation fautive commise par un employé¹⁵⁵.

Suspension réductible

La convention peut prévoir qu'une sanction est imposée à un employé fautif, mais suspendue temporairement de manière conditionnelle. Si une bonne conduite est maintenue pendant une période prédéterminée, une partie ou l'entièreté de la

¹⁵³ *Ibid.*

¹⁵⁴ *Goodyear Canada inc.*, 2019 QCTA 733 (A. Corriveau). Notons aussi que la *common law* canadienne semble ouverte à l'idée d'accepter l'imposition d'une suspension avec solde à des employés fautifs dans l'objectif de leur permettre de décompresser (*cool off*) : *Rooney v. GSL Chevrolet Cadillac Ltd.*, 2022 ABKB 813.

¹⁵⁵ Notamment : *Luscar Sterco* (1977) Co., 1988 CarswellAlta 862 (D. P. Jones); *Alcan Aluminum Ltd.*, [1991] BCCAAA n° 215 (D. C McPhillips); *Calgary Co-Operative Ass'n Ltd*, *supra*, note 145; *Alberta Government Telephones*, 1992 CarswellAlta 823 (D. G. Tettensor); *Noranda Minerals Inc.*, 1993 CarswellOnt 6164 (E.E. Palmer); *Nova Chemicals (Canada) Ltd.*, 1997 CarswellOnt 2876 (K. A. Hinnegan); *Progistix Solutions Inc.*, 2010 CarswellOnt 11588 (G. Surdykowski); *Temple Gardens Hotel & Spa*, 2018 CarswellSask 638 (C. M. Zuck).

sanction est amnistie par l'employeur. Si, au contraire, il se produit une récidive, l'employé doit purger la suspension initiale et recevra une sanction séparée à l'égard de la nouvelle faute. Un exemple de cette faculté se trouve à la convention applicable aux employés cols blancs d'Albuquerque¹⁵⁶.

Une telle approche a été tentée par l'employeur dans l'affaire *Chapais Énergie*¹⁵⁷. Celui-ci avait imposé à un employé une suspension disciplinaire de dix jours, laquelle était divisible en deux blocs distincts de cinq jours. Alors que le premier devait être purgé normalement, le deuxième était plutôt suspendu conditionnellement dans le respect de la logique détaillée précédemment. Néanmoins, aucun texte de la convention n'autorisait l'employeur à agir de la sorte. Pour l'arbitre Francine Lamy, qualifiant la technique de « *singulière* », cela n'était pas conforme aux principes devant habituellement s'appliquer en matière de discipline. Elle y a vu essentiellement une contravention au principe interdisant la double sanction, au délai d'imposition et à l'obligation de l'employeur de communiquer l'ensemble des faits et motifs au soutien de la sanction. Pour éviter de tels débats, cette approche corrective pouvant être intéressante pour les parties, la convention collective devrait contenir un texte clair autorisant l'employeur à agir ainsi.

Prime de bonne conduite

L'approche de l'employeur peut s'éloigner encore davantage de la punition. Celui-ci pourrait par exemple mettre en place un système de discipline où tous les employés reçoivent d'office un bonus associé au maintien d'une bonne conduite.

¹⁵⁶ Convention collective 2023 - 2026, *City of Albuquerque et A.F.S.C.M.E., local 2962*, clause 25.1.1.1.

¹⁵⁷ *Chapais Énergie*, 2016 QCTA 467 (F. Lamy).

Ce n'est alors qu'en cas de manquement que ce bonus est, totalement ou partiellement, retiré. L'idée est intéressante alors que la jurisprudence rendue sur le sujet semble plutôt favorable. Par exemple, dans l'affaire *Deschênes & Fils ltée*¹⁵⁸, un manquement avait entraîné la perte d'un bonus lié à un « *Plan d'incitation à la bonne conduite de véhicules motorisés* ». L'arbitre Nicolas Cliche, ayant estimé que l'employé visé n'avait pas commis la faute, a rétabli son droit au bonus. Dans une autre affaire¹⁵⁹, rendue récemment en milieu non syndiqué, au lieu de remettre des avis ou des suspensions pour corriger la conduite d'un employé, l'employeur augmentait ou diminuait une cote associée à la bonne conduite des employés, le tout étant relié à l'obtention d'une prime à la fin de chaque année. Cette manière de concevoir la discipline fut jugée partiellement valable par le Conseil canadien des relations industrielles.

Système de points de démerite

La discipline peut également être administrée par l'imposition de points de démerite. Un tel système est souvent désigné sous le nom de « *Brown* » en hommage au gestionnaire qui l'a implanté pour la première fois dans l'industrie des chemins de fer¹⁶⁰. Comme pour certaines autres alternatives discutées précédemment, celle-ci repose également sur le fait que les suspensions sans solde pénalisent l'employeur en le privant d'une prestation de travail. L'imposition de points de démerite permet donc « *de graduer les avertissements, d'obvier, par exemple à la suspension et à ses inconvénients à la fois pour l'employé et pour*

¹⁵⁸ *Deschênes & Fils ltée*, D.T.E. 2005T-139 (N. Cliche).

¹⁵⁹ *Szabo et Compagnie de chemin de fer Canadian Pacifique*, 2022 CCRI 1019 (M. Asbell).

¹⁶⁰ Denis GERMAIN, « *Système Brown en matière de discipline industrielle* », (1960) 15 (3) *Relations industrielles* 361, p. 361.

l'employeur, et d'« objectiver » en quelque sorte les motifs de sanctions en évitant l'arbitraire et le caractère brusque d'un renvoi décidé sur-le-champ »¹⁶¹.

Un tel système peut comporter de nombreuses particularités d'une organisation à l'autre. Il est néanmoins fréquent d'y retrouver une liste énumérant les différents manquements possibles et la quantité de points associée à leur commission par un employé. Le congédiement n'est alors imposé que lorsque l'employé a épuisé le nombre maximal de points tolérés. Il peut aussi arriver que la liste ne soit pas exhaustive ou que le nombre de points soit compris à l'intérieur d'une fourchette. L'employeur est alors autorisé à tenir compte de l'ensemble des circonstances afin d'évaluer le pointage raisonnable justifié par la situation. Le cas échéant, l'arbitre pourra contrôler la raisonnableté de la décision et, à défaut, modifier le nombre de points remis.

La jurisprudence québécoise s'est prononcée à plusieurs reprises concernant la mise en application de pareils systèmes¹⁶². Cela démontre qu'il s'agit d'une

¹⁶¹ J.-R. CARDIN, *loc. cit.*, note 48, p. 154.

¹⁶² *Quebec North Shore & Labrador Railway*, D.T.E. 82T-503 (R. Tremblay); *Quebec North Shore & Labrador Railway*, D.T.E. 83T-272 (G. Dulude); *Poudres métalliques du Québec Ltée*, D.T.E. 85T-564 (B. Brody); *Transports Provost Inc.*, D.T.E. 87T-499 (E. Moalli); *Commission de transport de la Communauté urbaine de Québec*, D.T.E. 88T-726 (H. Gagnon); *Via Rail Canada inc.*, D.T.E. 92T-544 (H. Frumkin); *Société de transport de la Communauté urbaine de Québec*, SA 98-12023 (D. Gagnon); *Fonderie Laroche Ltée*, D.T.E. 2005T-274 (L. E. Roy); *ABB inc.*, D.T.E. 2005T-621 (C. Jobin); *Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, (T.A., 2008-11-11), SOQUIJ AZ-50918009 (M. G. Picher); *Simmons Canada inc.*, D.T.E. 2011T-483 (A. Sylvestre); *Industries de câbles d'acier Ltée*, D.T.E. 2012T-304 (H. April); *Réseau de transport de la Capitale*, 2016 QCTA 311 (J.-G. Ménard);

alternative valable à l'approche disciplinaire traditionnelle. Vu les différences propres à chaque système, il est cependant difficile d'établir avec précision l'ensemble des règles qui y sont applicables. On peut du moins retenir que les principes d'équité, de raisonnabilité et de bonne foi demeurent applicables¹⁶³. Il en va de même du respect d'une certaine forme de gradation dans les sanctions lorsque le pointage n'est pas prédéterminé¹⁶⁴. De plus, l'employeur chargé d'appliquer ce système ne devrait pas faire preuve d'arbitraire, chaque manquement similaire devant recevoir un même pointage, à moins que les circonstances expliquent la distinction¹⁶⁵.

6. Conclusion

La discipline, sous une forme ou une autre, est une composante nécessaire à toute forme d'activité humaine organisée. Elle se doit cependant d'évoluer avec le contexte social qui l'entoure et les valeurs actuelles de la société. Le chemin parcouru en la matière est considérable. Fort heureusement, l'époque où les sévices corporels envers les employés étaient tolérés est révolue. Le droit se rapproche maintenant d'un véritable lien contractuel où les parties sont de plus en plus placées sur un pied d'égalité. Il demeure attendu de l'employeur qu'il punisse son employé à des fins de correction lorsqu'il commet un manquement. Les avertissements et suspensions sont les outils généralement autorisés en droit québécois. Cette approche offre certaines garanties aux syndicats et à leurs

Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada, 2017 QCTA 1001 (S. Mireault); *Québec (Ville de)*, 2018 QCTA 811 (S. Huot).

¹⁶³ *Industries de câbles d'acier ltée*, *supra*, note 157; *Réseau de transport de la Capitale*, *supra*, note 162.

¹⁶⁴ *Quebec North Shore & Labrador Railway*, *supra*, note 162.

¹⁶⁵ *Transports Provost Inc.*, *supra*, note 162.

membres en matière de protection d'emploi. Cela ne doit pas être négligé. Cependant, des études ont démontré que celle-ci a des limites. Son efficacité est mitigée. Elle peut également mener à des résultats contre-productifs. Loin d'être exhaustives, des alternatives ont été proposées. Les employés et le syndicat pourraient occuper un rôle plus actif dans la sphère disciplinaire. La suspension sans solde pourrait également être remplacée par d'autres genres de mesures comportant moins d'inconvénients.

Cela étant dit, dans l'objectif de mettre en place un réel changement, les parties à la convention collective ainsi que les arbitres de griefs auront un rôle important à jouer. Les premiers devront faire preuve de créativité et d'innovation en négociant des clauses permettant la mise en place de nouvelles approches disciplinaires. Quant aux arbitres, ceux-ci devront se montrer ouverts aux initiatives des parties visant à mettre en place des alternatives qui pourront leur sembler inusitées au premier abord. En somme, nous devons tous participer à la réflexion commune afin que notre approche à l'égard de la discipline soit à la fois juste, efficace et en accord avec les valeurs actuelles de la société.

CHAPITRE 3
DISCUSSION GÉNÉRALE

a. Retour sur les résultats

La gestion disciplinaire, c'est-à-dire l'imposition d'une mesure par l'employeur visant la correction d'une inconduite volontairement commise par un employé, occupe manifestement une place importante dans la sphère des relations de travail. Cela se reflète en outre par le nombre important de litiges que le sujet génère actuellement. Dans l'introduction de notre article, nous avons relaté avoir trouvé que la discipline avait occupé environ 22 % de toutes les sentences arbitrales publiées en 2023. Nous nous sommes alors limités à cette donnée puisque la publication s'adressait à des professionnels provenant des milieux syndiqués. Cela dit, il est possible de mettre en lumière la quantité importante de litiges disciplinaires issus des milieux non-syndiqués. Il suffit alors de se référer aux statistiques publiées par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), le tout indiquant que l'organisme a reçu 4 181 plaintes contestant un présumé congédiement sans cause juste et suffisante en 2023¹⁶⁶.

Notre étude a démontré que le droit du travail québécois offre essentiellement qu'un seul cadre d'analyse pour confirmer le caractère juste d'une mesure disciplinaire, lorsque cela est applicable. Nous avons ainsi exposé les conditions retenues en droit, le tout s'articulant surtout autour des principes de la progression des sanctions et de la proportionnalité. La méthode couramment enseignée par les tribunaux implique alors souvent, après la remise d'avis, l'imposition de suspensions sans solde. Il s'agit alors de sanctions économiques ayant essentiellement pour objectif de punir l'individu afin qu'il corrige sa conduite pour

¹⁶⁶ COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL , « La CNESST en bref 2023 », (2024), en ligne : https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/cnesst-en-bref_1.pdf.

le futur. S'il ne le fait pas malgré cette gestion progressive, il mettra son emploi en jeu.

Cela étant dit, nous avons avancé que ce sujet, comme d'autres, est en constante évolution afin de refléter les valeurs préconisées dans la société à un moment donné. À ce sujet, nous avons effectué une recherche historique de la place occupée par la discipline de l'époque de la Nouvelle-France jusqu'aux temps modernes. Il a été possible de constater que le sujet a déjà grandement évolué. Nous sommes passés par des périodes où il était accepté de punir physiquement les employés s'ils commettaient des inconduites. La relation de travail s'est alors progressivement contractualisée, les parties étant de plus en plus considérées comme étant égales, malgré la présence d'un lien de subordination juridique. Constatant cette évolution temporelle, il est possible d'anticiper que la gestion disciplinaire des employés peut être en retard sur les valeurs du moment, ou encore, qu'il est possible d'envisager des alternatives pouvant présenter des avantages.

C'est justement à ce titre que nous avons voulu vérifier si des études scientifiques avaient été menées au sujet de l'efficacité de l'approche disciplinaire traditionnelle et sur les effets qu'elle engendre sur le milieu de travail. Si de telles recherches avaient démontré que l'imposition de sanctions est efficace pour corriger les inconduites, ou qu'une pareille gestion peut générer d'autres bienfaits, il serait alors moins pertinent de procéder à une recherche d'alternatives.

Selon notre compréhension, les résultats trouvés par les différents chercheurs sont mitigés et nuancés, ce qui est intéressant en soi.

Au sujet de l'efficacité de la mesure, plusieurs études n'ont trouvé aucune corrélation entre son imposition et l'apparition d'un changement comportemental

durable chez l'employé¹⁶⁷. Une autre étude a quant à elle conclu que, lorsqu'il est possible de constater certaines corrections rapides, ceux-ci ne durent pas¹⁶⁸. Quant aux perceptions, seulement 25 % des employés disciplinés ont déclaré que la réception d'une sanction leur a permis d'internaliser une nouvelle conduite¹⁶⁹. Concernant la performance de l'employé discipliné, les études parlent d'une absence de corrélation ou d'une corrélation négative¹⁷⁰. Cela peut se comprendre en raison des émotions négatives associées au fait de recevoir une sanction¹⁷¹, comme de la frustration, de la colère ou une perte de confiance envers le gestionnaire¹⁷². Une seule étude mentionne qu'une discipline modérée, plutôt informelle, peut parfois mener à des effets positifs, des effets négatifs devenant toutefois notables dès qu'il est question d'avis écrit ou de longues suspensions¹⁷³.

Malgré le caractère nuancé de ces études, ainsi que les limites associées à chacune d'elles, le bilan qu'il est possible d'en établir semble assez clair à l'effet qu'il soit possible d'envisager que des alternatives à l'approche traditionnelle puissent être plus efficaces ou présenter certains bienfaits.

Néanmoins, d'autres études ont trouvé que la présence d'une certaine forme de discipline, dans son sens large, peut avoir des effets positifs sur la productivité d'une équipe de travail. D'une part, cela peut permettre à un groupe de se départir

¹⁶⁷ P. M. PODSAKOFF, W. H. BOMMER, N. P. PODSAKOFF et S. B. Mackenzie., *loc. cit.*, note 89; M. TREMBLAY, C. VANDENBERGHE et C. DOUCET, *loc. cit.*, note 89.

¹⁶⁸ C. R. GREER et C. E. LABIG, *loc. cit.*, note 86.

¹⁶⁹ D. ROLLINSON, J. HANDLEY, C. HOOK et M. FOOT, *loc. cit.*, note 87.

¹⁷⁰ P. M. PODSAKOFF, W. D. TODOR et R. SKOV, *loc. cit.*, note 91; P. M. PODSAKOFF, W. D. TODOR, R. A. GROVER et V. L. HUBER, *loc. cit.*, note 92.

¹⁷¹ P. M. PODSAKOFF, W. D. TODOR, R. A. GROVER et V. L. HUBER, *loc. cit.*, note 92.

¹⁷² C. R. GREER et C. E. LABIG, *loc. cit.*, note 86.

¹⁷³ J. BEYER et H. M. TRICE, *loc. cit.*, note 95.

d'un élément perturbateur et veiller au maintien de certains standards de conduite¹⁷⁴. Une utilisation de la discipline faite clairement dans le but de corriger, plutôt que punir, peut également favoriser le niveau de confiance accordé au gestionnaire par une équipe de travail¹⁷⁵. De l'autre, de fortes émotions négatives peuvent se ressentir dans une équipe de travail lorsqu'il semble y avoir de l'aveuglement ou de la complaisance de la part d'un gestionnaire envers un employé qui ne respecte pas les règles applicables au milieu de travail¹⁷⁶.

La présence d'une discipline étant nécessaire, mais la méthode courante semblant perfectible, nous avons exposé les différentes normes à respecter, établies par la législation et la jurisprudence, afin que des alternatives puissent être concrètement envisagées par les acteurs œuvrant en relations de travail.

Nous avons par la suite conceptualisé deux catégories d'alternatives. D'une part, nous considérons que les interactions entre les différents acteurs, ainsi que leurs perceptions, peuvent être changées lorsqu'on modifie leurs rôles en matière disciplinaire. À partir d'exemples tirés de la jurisprudence, nous avons identifié qu'il est possible de considérer un système d'autodiscipline dans certaines circonstances et d'accroître la participation de l'employé ou de son syndicat, le cas échéant. Puisque cela risque de favoriser l'introspection et le dialogue entre les acteurs, nous croyons que des bienfaits pourraient en ressortir. En effet, une implication accrue des syndicats pourrait parfois être envisagée comme un moyen de promouvoir un dialogue constructif et de renforcer la légitimité des processus disciplinaires. Cette approche collaborative pourrait contribuer à

¹⁷⁴ C. A. O'REILLY et B. A. WEITZ, *loc. cit.*, note 99; M. E. SCHNAKE, *loc. cit.*, note 99.

¹⁷⁵ L. TREVINO, *loc. cit.*, note 100; N. A. DHALIWAL, D. P. SKARICKI, J. HOEGG et M. A. DANIELS, *loc. cit.*, note 100.

¹⁷⁶ B. P. NIEHOFF, R. J. PAUL et J. F. S. BUNCH, *loc. cit.*, note 107.

réduire les tensions entre les parties, à améliorer l'acceptation des mesures disciplinaires et ainsi réduire les perspectives de litiges.

D'autre part, nous estimons qu'il est possible d'envisager des méthodes disciplinaires n'impliquant pas de suspensions sans solde. Cela permettrait à l'employeur de ne pas avoir à se priver de la prestation de travail de l'employé discipliné. Nous avons ainsi identifié les mesures suivantes : avertissements sévères ou finaux, suspensions symboliques, suspensions réductibles, suspensions réflexives, perte d'un boni associé à la bonne conduite et accumulation de points de démerite. Des exemples ont été trouvés en jurisprudence confirmant qu'il s'agit d'alternatives pouvant réellement être envisagées. Nous avons également trouvé que ces alternatives peuvent être intéressantes pour les employés, en comparaison avec la suspension sans solde, puisqu'elles ne leur causent pas ou très peu de pertes salariales. Nous avançons également que cette manière d'approcher la discipline pourrait être plus respectueuse et moins infantilisante, les employés étant davantage considérés comme des cocontractants capables d'amender une situation que des subordonnés.

Nous croyons que ces différentes approches innovantes offrent un cadre pour repenser la gestion disciplinaire de manière à la rendre plus adaptée aux besoins et aux valeurs contemporains.

L'objectif principal de ce mémoire était de vérifier s'il est possible et valable de mettre en place des alternatives à l'approche traditionnellement adoptée en matière de discipline. Nous considérons que les résultats obtenus lors de notre étude indiquent qu'une telle réflexion est tout à fait possible. Certes, l'approche traditionnelle offre des garanties aux employés qui jouissent d'une sécurité d'emploi, ceux-ci ne pouvant être congédiés sommairement, l'employeur devant

respecter la progression des sanctions comprenant couramment l'imposition de suspensions sans solde. Or, nos travaux démontrent que la gestion disciplinaire est en constante évolution, qu'elle est perfectible quant à son efficacité et ses effets, et qu'elle pourrait être enrichie par l'adoption de nouvelles pratiques plus en phase avec les réalités actuelles. Cette étude apporte une contribution significative aux chercheurs et praticiens souhaitant explorer ces alternatives, en leur offrant un cadre conceptuel solide et des exemples jurisprudentiels réels pour repenser la gestion disciplinaire.

L'intérêt suscité par le sujet lors des conférences que nous avons tenues, ainsi que la couverture médiatique obtenue, semblent témoigner d'une volonté des milieux de travail d'expérimenter de telles nouvelles approches. Nous espérons que notre recherche pourra encourager les nombreux acteurs impliqués dans les relations de travail à innover, en expérimentant des approches disciplinaires différentes, idéalement mieux adaptées aux réalités contemporaines de la société.

b. Limites

Il est important de reconnaître certaines limites de notre recherche. Tout d'abord, un nombre limité d'auteurs ont écrit sur l'histoire du droit du travail au Québec, ce qui constitue une contrainte quant au caractère exhaustif de la section consacrée au rappel historique. Nous avons constaté que seuls les professeurs Pierre Laporte, Marie-France Bich et John W. Cairn ont recherché ce sujet. Cet élément peut restreindre notre compréhension des évolutions historiques de la discipline au travail ainsi que de ses fondements juridiques. De plus, la recension des études portant sur l'efficacité et les effets de la discipline en milieu de travail révèle que ces recherches sont également peu nombreuses. Par exemple, nous n'avons

répertorié qu'une seule étude menée en contexte québécois¹⁷⁷. Malgré l'importance de ce sujet dans les milieux de travail, peu de chercheurs se sont penchés sur ces questions, ce qui constitue une limite significative à la compréhension qu'il est possible d'avoir sur le sujet. De plus, comme mentionné précédemment, les résultats obtenus dans ces études sont souvent nuancés, rendant difficile l'établissement de conclusions définitives au sujet de l'efficacité et des effets de la méthode disciplinaire traditionnelle.

En ce qui concerne les alternatives proposées, il convient de rappeler que celles-ci ne constituent que des exemples, et que le tout ne doit pas être considéré comme exhaustif. L'exercice a néanmoins permis de conceptualiser les différentes modulations possibles en deux catégories distinctes, illustrant par le même fait qu'il est possible de considérer des approches différentes. Cependant, une étude plus approfondie de chaque alternative pourrait offrir une compréhension plus claire de leur potentiel et de leurs limitations.

c. Recherches futures

Nos travaux ouvrent la voie à plusieurs pistes de recherche futures. D'abord, il serait intéressant de mener des recherches complémentaires sur l'efficacité et les effets des mesures disciplinaires au Québec. Étant donné le manque d'études approfondies sur le sujet, de telles recherches pourraient fournir des données empiriques essentielles pour informer les décisions des gestionnaires et des décideurs en matière de discipline au travail. Une meilleure compréhension des impacts réels des mesures disciplinaires, traditionnelles et alternatives, pourrait aider à identifier les pratiques les plus efficaces et les plus adaptées aux besoins contemporains.

¹⁷⁷ M. TREMBLAY, C. VANDENBERGHE et C. DOUCET, *loc. cit.*, note 89.

Ensuite, chacune des alternatives identifiées dans notre recherche pourrait faire l'objet d'études spécifiques pour évaluer son efficacité et ses effets. Une exploration approfondie de ces approches pourrait non seulement éclairer leur impact potentiel, mais aussi guider la mise en œuvre de pratiques disciplinaires plus adaptées aux réalités actuelles. Ces recherches pourraient inclure des études de cas, des enquêtes auprès d'employeurs et d'employés, ainsi que des analyses comparatives entre différentes approches disciplinaires.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au final, nous considérons que notre étude a permis de démontrer qu'il est non seulement possible, mais également valable, d'envisager des alternatives en matière de discipline au travail. Les approches et les conceptions disciplinaires ont déjà beaucoup évolué au fil du temps. Depuis environ un siècle, la méthode qui est préconisée s'articule surtout autour des suspensions sans solde à titre de mesure intermédiaire. Celle-ci semble demeurer profondément ancrée dans les pratiques des avocats en droit du travail, des arbitres, des juges administratifs et des gestionnaires en ressources humaines.

Nous estimons cependant qu'il était important de prendre du recul en la matière afin de déterminer si cette méthode répond effectivement de manière convenable aux besoins contemporains ainsi qu'aux valeurs actuelles de la société. À ce titre, il faut admettre que l'efficacité des pratiques disciplinaires traditionnelles, axées surtout sur la punition, n'a pas encore été démontrée. Celles-ci engendrent néanmoins souvent des émotions négatives et peuvent nuire à la relation de confiance entre les parties. Nous sommes d'avis que les nouvelles dynamiques de travail, marquées par l'évolution technologique et la diversification des milieux professionnels, pourraient offrir une occasion intéressante de repenser ces pratiques. Une méthode disciplinaire moins punitive, mettant davantage l'accent sur la responsabilisation de l'employé, pourrait alors être envisagée.

De plus, l'intégration de mécanismes participatifs, tels que l'implication accrue des employés ou des syndicats, le cas échéant, pourrait parfois contribuer à rendre les processus disciplinaires plus transparents tout en favorisant la collaboration.

Avec la mise en place d'alternatives, nous croyons que des organisations pourraient améliorer l'efficacité de leurs interventions disciplinaires, tout en maintenant un niveau appréciable de motivation chez le personnel, ce qui est important pour le succès à long terme de l'entreprise.

Enfin, nos travaux suggèrent que ce sujet pourra être revisité de plusieurs manières. C'est dans cette optique que nous avons rappelé les différents critères applicables pour repenser la gestion disciplinaire. Nous avons également détaillé plusieurs alternatives intéressantes. En plus de contribuer au savoir sur la question, notre recherche vise à encourager les nombreux acteurs impliqués dans les relations de travail à innover en adoptant une approche disciplinaire plus adaptée aux réalités contemporaines.

Nous espérons que nos travaux pourront favoriser un changement positif, incitant à une réflexion sur la mise en place d'une discipline simple et efficace dans les milieux de travail.

BIBLIOGRAPHIE

Législation

Acte qui donne pouvoir aux juges de paie de faire, pour un tems limité, des règles et règlements pour la conduite des apprentis et autres, 42 Geo. III (1802).

Acte qui pourvoit à faire décider d'une manière plus facile et moins dispendieuse les différends entre les maîtres et maitresses et leurs serviteurs, apprentis ou engagés, dans les campagnes de cette province, 6 Guil. IV. (1836).

Charte de la langue française, RLRQ, c. C-11.

Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ, c. C-12.

Code civil du Québec, RLRQ, c. CCQ-1991.

Code du travail, RLRQ, c. C-27.

Loi abrogeant la Loi des maîtres et des serviteurs et la Loi de l'engagement des pêcheurs, 13 Geo. VI (1949).

Loi sur les normes du travail, RLRQ, c. N-1.1.

Règlement sur l'exercice du droit d'association conformément au Code du travail, RLRQ, c. C-27, r. 4.

Monographies

BÉLIVEAU, Nathalie-Anne avec la collab. de Marc OUELLET (2010), *Les normes du travail*, 2^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais.

BEAUREGARD, Sébastien, Jean-Yves BRIÈRE, Francine LAMY, Marc MANCINI et Denis NADEAU (dir.), (2024) *50^e anniversaire de la Conférence des arbitres du Québec : un demi-siècle de réflexion et d'évolution*, Montréal, Wilson & Lafleur.

BICH, Marie-France (1993), « Le contrat de travail », dans *La réforme du Code civil*, t. 2, Québec, Presses de l'Université Laval.

BICH, Marie-France (1993), « Droit du travail québécois : Genèse et génération », dans H. Patrick GLENN (dir.), *Droit québécois et français : Communauté, autonomie, concordance*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.

- BLACKSTONE, William (1765), *Commentaries on the Laws of England*, vol. I, Oxford, Clarendon Press.
- BLOUIN, Rodrigue (1995), « L'apport de l'équité en contexte d'arbitrage de grief », dans Gilles TRUDEAU, Guylaine VALLÉE et Diane VEILLEUX (dir.), *Études en droit du travail à la mémoire de Claude D'Aoust*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- BROWN, Donald J. M. et David M. BEATTY (2019), *Canadian Labour Arbitration*, 5th ed., Toronto, Thomson Reuters, feuilles mobiles, à jour au 5 juin 2024.
- BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ (1897), *Rapport de la Commission royale sur les relations du travail avec le capital*, Ottawa.
- CAIRNS, John W. (2015), *Codification, transplants and history: law reform in Louisiana (1808) and Quebec (1866)*, Clark, Talbot publishing.
- CAMERLYNCK, Guillaume (1963), « Rapport général », dans *Actes du cinquième congrès international de droit du travail et de la sécurité sociale*, Lyon, Imprimerie Emmanuel Vitte.
- D'AOUST, Claude et Louis LECLERC (1978), *La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement*, Montréal, École des Relations Industrielles, Université de Montréal.
- D'AOUST, Claude, Louis LECLERC et Gilles TRUDEAU (1982), *Les mesures disciplinaires : étude jurisprudentielle et doctrinale*, Montréal, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- DION, Gérard (1960), « Propriété, responsabilité et droits de la gérance », dans *Droits de gérance et changements technologiques*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- DOMAT, Jean (1689), *Les loix civiles dans leur ordre naturel*, Paris, Coignard imprimeur.
- DURAND, Paul et René JAUSSAUD (1947), *Traité de droit du travail*, t. 1, Paris, Dalloz.
- GAGNON, Robert P. (2022), *Le droit du travail du Québec*, 8^e éd. par Langlois avocats, s.e.n.c.r.l., Montréal, Éditions Yvon Blais.

- GROTE, Dick (2006), *Discipline without punishment*, 2nd ed., American Management Association.
- LAMOTHE, Cléophas (1905), *Responsabilité du patron dans les accidents du travail*, Montréal, The Caswell Co. Ltd Éditeurs.
- LAPORTE, Pierre (1992), *Le traité du recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante*, Montréal, Wilson & Lafleur.
- LAPORTE, Pierre (1995), *La réintégration du salarié : nouvelles perspectives*, Montréal, Wilson & Lafleur.
- LÉGAL, Alfred et Jean BRETHE DE LA GRESSAYE (1938), *Le pouvoir disciplinaire dans les institutions privées*, Paris, Sirey.
- LIPTON, Charles (1966), *The Trade-union Movement of Canada*, Montréal, Canadian social publications Ltd.
- LOUISIANA LEGAL ARCHIVES (1940), *Compiled edition of the Civil code of Louisiana*, Baton Rouge, Legislature of Louisiana.
- MORIN, Fernand (2007), *Fragments sur l'essentiel du droit de l'emploi*, Montréal, Wilson & Lafleur.
- MORIN, Fernand (2011), *L'élaboration du droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur Ltée.
- MORIN, Fernand, Jean-Yves BRIÈRE, Dominic ROUX et Jean-Pierre VILLAGI (2010), *Le droit de l'emploi au Québec*, Montréal, 4^e éd., Wilson & Lafleur.
- OLLIE, Pierre-Dominique (1972), *Le Droit du travail*, Paris, Librairie Armand Colin.
- PALMER, Earl E. et Ronald M. SNYDER (2017), *Collective Agreement Arbitration in Canada*, 6th ed. par R. M. SNYDER, Toronto, LexisNexis Canada.
- PHELPS, Orme W. (1959), *Discipline and discharge in the unionized firm*, University of California press.
- POCQUET DE LIVONNIÈRE, Claude (1768), *Règles du droit français*, 4^e éd., Paris, Despilly et Saugrain.
- ROUX, Dominic (2005), *Le principe du droit au travail : juridicité, signification et normativité*, Montréal, Wilson & Lafleur.

TRUDEL, Marcel (1960), *L'esclavage au Canada français*, Québec, Les presses universitaires Laval.

VERGE, Pierre (1995), « Réalité juridique du rapport de travail », dans Gilles TRUDEAU, Guylaine VALLÉE et Diane VEILLEUX (dir.), *Études en droit du travail à la mémoire de Claude D'Aoust*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.

VERGE, Pierre, Guylaine VALLÉE et Gilles TRUDEAU (2006), *Le droit du travail par ses sources*, Montréal, Éditions Thémis.

Articles de périodique

ARVEY, Richard D. et John M. IVANCEVICH (1980), « Punishment in Organizations: A Re-view, Propositions and Research Suggestions », *Academy of Management Review*, 5, 123-132.

ARVEY, Richard D., Gregory A. DAVIS et Sherry M. NELSON (1984), « Use of discipline in an organization: A field study », *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 448-453.

ATHANASIADIS, Mimikos (1998), « Sources of disciplinary power: an analysis of the employment contract », *Revue d'études juridiques*, 5, 267-290.

ATWATER, Leanne E., David A. WALDMAN, James A. CAREY et Priscilla CARTIER (2001), « Recipient and observer reactions to discipline: are managers experiencing wishful thinking? », *Journal of Organizational Behavior*, 22, 249-270.

BALL, Gail A., Linda K. TREVINO et Henry P. SIMS (1994), « Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship », *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.

BEYER, Janice et Harrison M. TRICE (1984), « A Field Study of the Use and Perceived Effects of Discipline in Controlling Work Performance », *The Academy of Management Journal*, 27, 743-764.

BICH, Marie France (1990), « Le contrat de travail et le Code civil : du nouveau à l'horizon », *Revue juridique Thémis*, 24 (1), 111-130.

BICH, Marie-France (1988), « Du contrat individuel de travail en droit québécois : essai en forme de point d'interrogation », *Revue générale de droit*, 17 (1), 85-106.

- BICH, Marie-France (1988), « Le pouvoir disciplinaire de l'employeur - fondements civils », *Revue juridique Thémis*, 22 (1), 85-112.
- BOOKER, Gene S. (1969), « Behavioral Aspects of Disciplinary Action », *Personnel Journal*, 48 (7), 525-530.
- BUDGOL, Marek (2018), « Different Approach to Work Discipline, Models, Manifestations and Methods of Behaviour Modification », *Springer International Publishing*, 85-102.
- BUTTERFIELD, Kenneth D., Linda K. TREVINO et Gail A. BALL (1996), « Punishment from the Manager's Perspective: A Grounded Investigation and Inductive Model », *Academy of Management Journal*, 39, 1479-1512.
- CAIRNS, John W. (1987), « Employment in the Civil Code of Lower Canada - Tradition and political economy in legal classification and reform », *Revue de droit de McGill*, 32, 673-692.
- CARDIN, Jean-Réal (1964), « Le règlement des différends touchant l'exercice du pouvoir disciplinaire de l'employeur, y compris le renvoi », *Relations industrielles*, 19 (2), 149-170.
- CHARRON, Catherine (2024), « Et si on repensait nos mesures disciplinaires? », *LesAffaires*, mi-octobre 2024, en ligne : www.lesaffaires.com/mon-entreprise/management-et-rh/et-si-on-repensait-nos-mesures-disciplinaires-edition_23_10_2024/.
- COLE, Nina (2007), « Consistency in employee discipline: an empirical exploration », *Personnel Review*, 37 (1), 109-123.
- COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL , « La CNESST en bref 2023 », (2024), en ligne : https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/cnesst-en-bref_1.pdf
- COOKE, Hannah (2006), « Examining the disciplinary process in nursing: a case study approach », *Work, Employment and Society*, 20 (4), 687-703.
- DAY, Robert C. (1971), « Some effects of combining close, punitive, and supportive styles of supervision », *Sociometry*, 34 (3), 303-316.

- DAY, Robert C. et Robert L. HAMBLIN (1964), « Some Effects of Close and Punitive Styles of Supervision », *American Journal of Sociology*, 69 (5), 499-510.
- DENG, Hong et Kwok LEUNG (2014), « Contingent Punishment as a Double-Edged Sword: A Dual-Pathway Model from a Sense-Making Perspective », *Personnel Psychology*, 67 (4), 951-987.
- DHALIWAL, Nathan A., Daniel P. SKARICKI, JoAndrea HOEGG et Michael A. DANIELS (2020), « Consequentialist Motives for Punishment Signal Trustworthiness », *Journal of Business Ethics*, 179 (3), 451-472.
- DHANANI, Lindsay Y. et Matthew LAPALME (2019), « It's Not Personal: A Review and Theoretical Integration of Research on Vicarious Workplace Mistreatment », *Journal of Management*, 45 (6), 2322-2355.
- DIMICK, David E. (1978), « Employee Control and Discipline: Patterns and Priorities », *Relations industrielles*, 33, 23-36.
- EDEN, Genevieve (1992), « Progressive Discipline, An Oxymoron », *Relations industrielles*, 47, 511-532.
- FABIEN, Claude (2018), « Droit civil et droit du travail : mariage de raison », *Revue de notariat*, 120 (2), 557-572.
- GERMAIN, Denis (1960), « Le système Brown en matière de discipline industrielle », *Relations industrielles*, 15 (3), 361-376.
- GLIGOR, David, Ismail GÖLGEÇİ, Vipl GARG, Yavuz IDUG, Uchenna EKEZIE, Javad Feiz ABADI et Ferhat CALISKAN (2024), « Exploring the Impact of Punishments on Employee Effort and Performance in the Workplace: Insights from England's Premier League », *European Management Review*, 1-26.
- GREER, Charles R. et Chalmer E. LABIG (1987), « Employee Reactions to Disciplinary Action », *Human Relations*, 40 (8), 507-526.
- GUFFEY, Cynthia J. et Marilyn M. HELMS (2002), « Effective employee discipline: A case of the internal revenue service », *Public Personnel Management*, 30 (1), 111-126.
- HAMBLIN, Robert L. (1969), « Punitive and non-punitive supervision », *Social Problems*, 77, 345-357.

- HUBERMAN, John (1964), « Discipline without Punishment », *Harvard Business Review*, 42, 42-53.
- HUBERMAN, John (1975), « Discipline Without Punishment Lives », *Harvard Business Review*, 53 (4), 6-15.
- KAY, Emanuel, Herbert H. MEYER et John R. P. FRENCH (1965), « Effect of Threat in a Performance Appraisal Interview », *Journal of Applied Psychology*, 49, 311-318.
- KING, Karen N. et Denise WILCOX (2003), « Employee-proposed discipline: How well is it working », *Public Personnel Management*, 32 (2), 197-213.
- MAIER, Norman E. F. (1965), « Discipline in the Industrial Setting », *Personnel Journal*, 44, 189-201.
- MCNAMARA, Tom, Debrah MELOSO, Marco MICHELOTTI et Petya PUNCHEVA-MICHELOTTI (2022), « 'You are free to choose... are you?' Organisational punishment as a productivity incentive in the social science literature », *Human Relations*, 75 (2), 322-344.
- MOCKLE, Daniel (1993), « Ordre normatif interne et organisations », *Les cahiers de droit*, 33 (4), 965-988.
- MORIN, Fernand (1996), « Le salarié, nouvelle conception civiliste! », *Relations industrielles*, 51 (1), 33-45.
- NIEHOFF, Brian P., Robert J. PAUL et John F. S. BUNCH (1998), « The Social Effects of Punishment Events: The Influence of Violator Past Performance Record and Severity of the Punishment on Observers' Justice Perceptions and Attitudes », *Journal of Organizational Behavior*, 19, 589-602.
- ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS, (2024) « Discipline en milieu de travail : regard sur de nouvelles approches », *Carrefour RH*, 11 décembre 2024, en ligne : carrefourrh.org/ressources/relations-travail/2024/12/discipline-milieu-travail-nouvelles-approches.
- O'REILLY, Charles A. et Barton A. WEITZ (1980), « Managing Marginal Employees: The Use of Warnings and Dismissals », *Administrative Science Quarterly*, 25, 467-484.
- OSIGWEH, Chimezie et William R. HUTCHISON (1989), « Positive discipline », *Human Resource Management*, 28 (2), 367-384.

- PODSAKOFF, Philip M., William D. TODOR et Richard SKOV (1982), « Effects of Leader Contingent and Non contingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction », *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 816-832.
- PODSAKOFF, Philip M., William D. TODOR, Richard A. GROVER et Vandra L. HUBER (1984), « Situational moderators of leader reward and punishment behaviors fact or fiction », *Organizational behavior and human performance*, 34 (1), 21-38.
- PODSAKOFF, Philip M., William H. BOMMER, Nathan P. PODSAKOFF et Scott B. Mackenzie (2006), « Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors A meta-analytic review of existing and new research », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99 (2), 113-142.
- ROLLINSON, Derek, Janet HANDLEY, Caroline HOOK et Margaret FOOT (1997), « The Disciplinary Experience and its Effects on Behaviour: An Exploratory Study », *Work, Employment and Society*, 11 (2), 283-300.
- ROY, Michel (1980), « La sanction disciplinaire et la théorie des facteurs subjectifs d'atténuations », *Revue générale de droit*, 11 (1), 255-276.
- SCHMITT, David R. (1969), « Punitive supervision and productivity: An experimental analog », *Journal of Applied Psychology*, 53, 118-126.
- SCHNAKE, Mel E. (1986), « Vicarious Punishment in a Work Setting », *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 343-350.
- SIMS, Henry P. (1980), « Further thoughts on punishment in organizations », *Academy of Management Review*, 5, 133-137.
- TENBRUNSEL, Ann E. et David M. MESSICK (1999), « Sanctioning systems, decision frames, and cooperation », *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 684-707.
- TREMBLAY, Luc B. (2002), « Le normatif et le descriptif en théorie du droit », *R.D.U.S.*, 33, 72
- TREMBLAY, Michel, Christian VANDENBERGHE et Olivier DOUCET (2013), « Relationships Between Leader-Contingent and Non-contingent Reward and Punishment Behaviors and Subordinates' Perceptions of Justice and

- Satisfaction, and Evaluation of the Moderating Influence of Trust Propensity, Pay Level, and Role Ambiguity », *Journal of Business & Psychology*, 233-256.
- TREMBLAY, Robert (1979), « La formation matérielle de la classe ouvrière entre 1790 et 1830 », *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 33 (1), 39-54.
- TREVINO, Linda K. (1992), « The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective », *Academy of Management Review*, 17, 647-676.
- VERGE, Pierre (1988), « Faut-il nommer le contrat de travail », *Cahiers de Droit*, 29 (2), 977-991.
- VERGE, Pierre (1993), « Contrat de travail selon le Code civil du Québec; Pertinence ou impertinence », *Revue générale de droit*, 24 (2), 237-252.
- WHEELER, Hoyt N. (1976), « Punishment Theory and Industrial Discipline », *Industrial Relations*, 15, 235-252.
- WILTERMUTH, Scott S. et Francis J. FLYNN (2013), « Power, Moral Clarity, And Punishment in The Workplace », *The Academy of Management Journal*, 56 (4), 1002-1023.
- Jurisprudence**
- ABB inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9486*, D.T.E. 2005T-621 (C. Jobin).
- Alberta Government Telephones v. I.B.E.W., Local 348*, 1992 CarswellAlta 823 (D. G. Tettensor).
- Alcan Aluminum Ltd. v. Canadian Assn. of Smelter and Allied Workers*, [1991] BCCA no 215 (D. C. McPhillips).
- Alimentation D.M. St-Georges inc. et T.U.A.C., section locale 500*, 2017 QCCA 1317.
- Aliments Dare inc. et Syndicat international des travailleuses et travailleurs de la boulangerie, confiserie, tabac et meunerie, section locale 382 (FTQ)*, D.T.E. 2009T-256 (D. Provençal).
- Aluminum Co. of Canada c. Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc.* [1966] B.R. 641.

Association des enseignants de la banlieue de Québec c. Desjardins, [1981] C.A. 424.

Bernatchez c. Conseil des ports nationaux, [1978] C.S. 410.

Bombardier Aéronautique inc et A.I.M.T.A., section locale 712 du district 11, D.T.E. 2007T-76 (C. H. Foisy).

Borough of East York (Re), (1969) 21 L.A.C. 30 (O. Shime).

British Columbia Maritime Employers Assn. et I.L.W.U., 2004 CarswellNat 3670 (R. S. Keras).

Cabiakman c. Industrielle-Alliance Cie d'Assurance sur la Vie, [2004] 3 R.C.S. 195.

Calgary Co-Operative Ass'n Ltd v. Calco Club, [1991] AGAA 1 (W. D. McFetridge).

Carignan c. Maison Carignan inc., 2020 QCCA 1042.

Centres jeunesse de l'Outaouais et S.C.F.P., section locale 4140, D.T.E. 2005T-961 (D. Nadeau).

Chapais Énergie et S.T.T. de Services Chapais Énergie - CSN, 2016 QCTA 467 (F. Lamy).

CHSLD Biermans-Triest et S.Q.E.E.S., section locale 298 (FTQ), D.T.E. 98T-640 (M. Boisvert).

Cinéplex divertissements et A.I.E.S.T., section locale 262, 2018 QCTA 71 (A. G. Lavoie).

Commission de transport de la Communauté urbaine de Québec et Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain inc. (C.S.N.), D.T.E. 88T-726 (H. Gagnon).

Commission scolaire Chomedey de Laval et Syndicat de l'enseignement de Laval, (1981) S.A.E. 2127 (M. Bouliane).

Commission scolaire de Louis-Hémon et Syndicat des travailleurs de l'enseignement de Louis-Hémon, (1979) S.A.G. 17602 (J. M. Morency).

Commission scolaire du Sault-Saint-Louis et West Island Teachers' Association, (1980) S.A.E. 1629 (C.S.).

Commission scolaire régionale de Lanaudière et Syndicat de l'enseignement de Lanaudière (1982) SAE 1801 (C.S.).

Commission scolaire régionale de l'Outaouais et Association des enseignants du sud-ouest du Québec, (1976) S.A.E. 0740 (P.-A. Gendreau).

Commission scolaire régionale du Saguenay et Syndicat de l'enseignement du Saguenay, (1978), S.A.E. 0985 (B. Lesage).

Commission scolaire régionale Honoré Mercier Syndicat des enseignants d'Honoré Mercier, (1977) S.A.E. 0789 (J. Desaulniers).

Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada et Unifor, section locale 100, 2017 QCTA 1001 (S. Mireault).

Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, (T.A., 2008-11-11), SOQUIJ AZ 50918009 (M. G. Picher).

Conseil de l'éducation de Toronto (Cité) c. F.E.E.E.S.O., district 15, [1997] 1 R.C.S. 487.

Deschênes & Fils ltée et Union des employés du transport local et industries diverses et, D.T.E. 2005T-139 (T.A.) (N. Cliche).

Drolet c. I.A.T.S.E. section locale 56, 2008 QCCRT 220 (demandes de révision judiciaire rejetées : 2010 QCCS 110).

Fonderie Laroche ltée et Syndicat démocratique des salariées et salariés de la Fonderie Laroche (CSD), D.T.E. 2005T-274 (L. E. Roy).

Fournier c. Lamoureux, [1903] S.C.J. No. 39 (C.S.C.).

Goodyear Canada inc. et Unifor, section locale 4511, 2019 QCTA 733 (A. Corriveau).

Heustis c. Com. d'Énergie Électrique du N.-B., [1979] 2 R.C.S. 768.

I.A.T.S.E. section locale 56 c. C.R.T., 2010 QCCS 110.

Imprimerie Montréal-Granby Ltée et Syndicat québécois de l'imprimerie et des communications, section loc. 145, D.T.E. 82T-50 (G. Dulude).

Industries de câbles d'acier Ltée et Syndicat des travailleurs de câbles d'acier de Pointe-Claire (CSN), D.T.E. 2012T-304 (H. April).

Le Soleil et Syndicat des journalistes de Québec inc., (1973) S.A.G. 1124 (P. Dionne).

Luscar Sterco (1977) Co., 1988 CarswellAlta 862 (D. P. Jones).

M.L.W. Worthington Ltée et Métallurgistes unis d'Amérique, local 4589, (1970) S.A.G. 26 (A. Rousseau).

Mangat et ILWU Canada (Re), 2019 CCRI 916.

Noranda Minerals Inc. v. Canadian Union of Base Metal Workers, 1993 CarswellOnt 6164 (E. E. Palmer).

Nova Chemicals (Canada) Ltd., 1997 CarswellOnt 2876 (K. A. Hinnegan).

Potter c. Commission des services d'aide juridique du Nouveau-Brunswick, 2015 CSC 10.

Poudres métalliques du Québec Ltée et Métallurgistes-unis d'Amérique, local 7493, D.T.E. 85T-564 (B. Brody).

Produits forestiers Canadien Pacifique Ltée et Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 530, D.T.E. 91T-1137 (A. Bergeron).

Progistix Solutions Inc., 2010 CarswellOnt 11588 (G. Surdykowski).

Quebec North Shore & Labrador Railway et Métallurgistes unis d'Amérique, local 8398, D.T.E. 83T-272 (G. Dulude).

Quebec North Shore & Labrador Railway et Métallurgistes unis d'Amérique, local 8399, D.T.E. 82T-503 (R. Tremblay).

Réseau de transport de la Capitale et Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain inc. (CSN), 2016 QCTA 311 (J.-G. Ménard).

Rooney v. GSL Chevrolet Cadillac Ltd, 2022 ABKB 813.

Simmons Canada inc. et Métallos, local 1-1000, D.T.E. 2011T-483 (A. Sylvestre).

Société de la salle Jean-Grimaldi et A.I.E.S.T., section locale 56, D.T.E. 2008T-256 (R. Guay).

Société de transport de la Communauté urbaine de Québec et Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain inc., SA 98-12023 (D. Gagnon).

Société pour la prévention de la cruauté envers les animaux et STT de la SPCA (CSN), (T.A., 2000-03-10), SOQUIJ AZ-50748712 (A. G. Lavoie).

Super Chrome inc. et Fraternité canadienne des cheminots, employés des transports et autres ouvriers, section locale 298 (T.A., 1994-03-08), SOQUIJ AZ-94141089 (L. E. Roy).

Syndicat catholique des employés de magasins de Québec inc. c. Cie Paquet Ltée, [1959] R.C.S. 206.

Syndicat des chargé-es de cours de l'École de technologie supérieure - Service des enseignements généraux (SCCÉTS-SEG) c. École de technologie supérieure, 2025 QCTA 28 (F. Tremblay).

Syndicat des cols blancs de Gatineau c. Gatineau (Ville de), J.E. 85-719 (C.S.).

Syndicat des employés de Molson c. Brasserie Molson O'keefe, D.T.E. 98T-464 (C.A.).

Syndicat des professionnelles en soins, Institut universitaire en santé mentale de Québec c. CIUSSS de la Capitale-Nationale, 2016 QCCA 194.

Szabo et Compagnie de chemin de fer Canadien Pacifique, 2022 CCRI 1019 (M. Asbell).

Temple Gardens Hotel & Spa, 2018 CarswellSask 638 (C. M. Zuck).

Transports Provost Inc. et Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie (C.T.C.), D.T.E. 87T-499 (E. Moalli).

Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 c. Compagnie Wal-Mart du Canada, [2014] 2 R.C.S. 323.

Univar Canada ltée et Teamsters Québec, section locale 1999, 2020 QCTA 344
(L. Viau).

U.Q.A.M. et S.C.F.P., section locale 1294, (1972) UQAM-012-N
(P.-A. Lachapelle).

Via Rail Canada inc., D.T.E. 92T-544 (H. Frumkin).

Ville de Longueuil et S.C.F.P., section locale 307, D.T.E. 89T-877 (P. Jasmin).

Ville de Montréal et Syndicat professionnel des ingénieurs, 1967 R.D.T. 513
(V. Melançon).

Ville de Québec et Syndicat des employés manuels de la Ville de Québec, section locale 1638 (SCFP), 2018 QCTA 811 (S. Huot).