

## MESURES DISCIPLINAIRES

### FACTEURS ATTÉNUANTS

On doit tenir compte de facteurs atténuants dans le choix d'une mesure disciplinaire appropriée. Soit l'employeur le fait au moment où il prend une décision concernant les mesures disciplinaires, soit le syndicat y fait référence au cours du processus de représentation.

En ce qui concerne les mesures disciplinaires, le syndicat se penche habituellement sur deux aspects de la question. Il cherche d'abord à établir s'il y a eu écart de conduite ou si l'employeur peut prouver que des mesures disciplinaires sont justifiées ou non. Parfois, le syndicat peut reconnaître que la faute professionnelle d'un employé-e constitue un motif en faveur de l'application d'une mesure disciplinaire. En deuxième lieu, le syndicat doit se demander si la mesure disciplinaire est appropriée vu les circonstances. Certains facteurs que nous appelons « facteurs atténuants » peuvent justifier la réduction d'une mesure disciplinaire.

Dans les cas touchant la discipline, le fardeau de la preuve incombe à l'employeur et la responsabilité de soulever les facteurs atténuants revient au syndicat. Ce dernier doit aussi démontrer la pertinence des facteurs atténuants. Toutefois, il incombe à l'employeur de réfuter ou d'expliquer les raisons pour lesquelles ces facteurs ne devraient pas influencer sur la peine infligée.

Les arbitres évaluent la présence ou l'absence de facteurs atténuants lorsqu'ils décident de maintenir, de réduire ou d'annuler une mesure disciplinaire. Si l'arbitre ne reçoit aucune preuve du syndicat, il n'aura aucune raison d'infliger une sanction moins sévère.

Voici une liste partielle de facteurs atténuants dont pourront s'inspirer les délégué-e-s syndicaux.

1. Les facteurs les plus fréquemment cités sont la durée de service de l'employé-e et le dossier disciplinaire. Lorsqu'un arbitre replace dans son contexte un incident relativement isolé survenu au cours d'une longue carrière sans reproche, il peut très bien conclure que

l'employé-e réagira favorablement à l'application d'une mesure disciplinaire réduite en corrigeant son comportement ou le problème qui a mené à sa mauvaise conduite.

2. En règle générale, on jugera plus sévèrement une mauvaise conduite intentionnelle, planifiée et préméditée qu'un simple manque de jugement, une réaction immédiate, la réponse à une provocation ou un geste impulsif.
3. Les arbitres ont modifié les sanctions disciplinaires lorsqu'on leur a soumis des preuves de l'état d'esprit de l'employé-e au moment de l'infraction. Il s'agit, notamment, de preuves de problèmes familiaux et affectifs, de problèmes liés à l'alcool et au jeu, de la douleur physique ou d'affections physiques, ou encore, de mauvaises directives ou traitements reçus de la part du superviseur. On accueillera plus favorablement les cas de fraude ou de vol s'ils s'expliquent par des motifs personnels, tel que les besoins familiaux, que s'ils sont motivés par des intentions malhonnêtes dues à une criminalité invétérée.
4. La mauvaise conduite est-elle le résultat d'une erreur involontaire ou d'un malentendu? L'employé-e croyait peut-être qu'il avait le droit de poser les gestes en question.
5. La conduite de l'employeur peut être un facteur pertinent. Par exemple, existait-il une atmosphère relâchée sur les lieux de travail pour qu'une conduite semblable soit tolérée par l'employeur? Les politiques de l'employeur ont-elle été systématiquement transmises, appliquées et exécutées? Les employé-e-s qui ont adopté une mauvaise conduite semblable ont-ils été traités avec plus d'indulgence? L'employeur a-t-il avisé les employé-e-s, de façon claire et suffisante, qu'il ne tolérera pas une certaine conduite? Les a-t-il avisés des conséquences s'ils persistaient à adopter une telle conduite?
6. L'attitude et les actions de l'employé-e durant l'enquête sur la faute présumée influenceront immanquablement sur les mesures disciplinaires. L'employé-e a-t-il été honnête et direct? A-t-il communiqué sa faute à l'employeur ou a-t-il tenté de la couvrir ou de jeter injustement le blâme sur une autre personne?

7. L'employé-e est-il « susceptible de se racheter»? Autrement dit, quelles sont les chances que l'employé-e se conforme à des normes comportementales acceptables et à ce qu'on attend de lui à l'avenir? L'employé-e a-t-il admis sa faute et manifesté du remords? A-t-il présenté des excuses sincères et honnêtes ou a-t-il manifesté le désir d'effectuer un dédommagement quelconque? L'employeur a-t-il déjà tenté d'appliquer d'autres mesures disciplinaires correctives plus souples auxquelles l'employé-e a répondu de façon positive en corrigeant le problème? Il se pourrait fort bien que les actions de l'employé-e, entre l'application des mesures disciplinaires et l'audience du grief ou d'arbitrage, militent fortement en faveur d'une réduction de la pénalité. Cela est particulièrement vrai pour les causes d'alcoolisme et de dépendance au jeu et peuvent également s'appliquer à des situations de vol ou d'agression, si l'employé-e a pris des mesures pour rectifier les problèmes sous-jacents qui ont mené à la mauvaise conduite.
8. La pénalité peut entraîner des difficultés financières particulières, compte tenu de la situation propre à la partie plaignante. Les arbitres ont invoqué ce facteur dans le cas de travailleurs et travailleuses plus âgés, de femmes et de groupes minoritaires possédant de long états de service exemplaires. On l'a également invoqué dans les situations où le congédiement réduirait les perspectives d'emploi en raison de la nature spécialisée du travail de l'employé-e. On pourrait également dire qu'un congédiement est une pénalité trop sévère si l'employé-e demeure dans un lieu isolé ou dans une ville dite « monoindustrielle ».
9. On évaluera la justesse de la mesure disciplinaire en fonction de la gravité de la faute professionnelle. La nature de la faute sera analysée en contexte, c'est-à-dire selon les éléments suivants : les responsabilités de l'employé-e, le type d'entreprise, la réputation de l'employeur a-t-elle souffert, la confiance du public envers l'employeur a-t-elle été ébranlée.

Lorsqu'un représentant-e syndical est aux prises avec des questions disciplinaires, il doit se rappeler qu'il existe un « deuxième aspect » dans le processus de la représentation et qu'il doit explorer à fond la présence ou l'absence de facteurs atténuants.