

Conférence Annuelle Loranger Marcoux

• **Connectez-vous au réseau : Ritz Carlton Guest**

<http://lorangermarcoux.com/ressources/conference-loranger-marcoux-2019>



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

Développements récents en droit du travail et de l'emploi 2019

**Par : Me Olivia Girouard,
Me Jean Leduc et
Me Karine Nadeau-Léveillé**



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

PARTIE 1.

ÉVOLUTION DE LA JURISPRUDENCE



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

**Les congés payés pour raisons familiales
et maladie en vertu de
la *Loi sur les normes du travail***



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

➤ Avant le 1^{er} janvier 2019

Absences pour **raisons familiales** (art. 79.7 de la Loi)

- 10 absences par année
- **Sans salaire**
- « *Pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé d'un parent ou d'une personne pour laquelle le salarié agit comme proche aidant* »
- Obligation d'aviser l'employeur le plus tôt possible



LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL

➤ Avant le 1^{er} janvier 2019

Absences pour **maladie** (art. 79.1 de la Loi)

- Au plus 26 semaines dans une année
- **Sans salaire**
- « *Pour cause de maladie, de don d'organes ou de tissus à des fins de greffe, d'accident, de violence conjugale ou de violence à caractère sexuel* »



CHANGEMENTS APPORTÉS À LA LOI

- Depuis le 1^{er} janvier 2019
 - Les **2 premières journées** d'absence par année
 - Sont **rémunérées**
 - Pour l'un ou l'autre de ces motifs (raisons familiales ou maladie)
 - Dès 3 mois de service continu



2 SITUATIONS POSSIBLES

1^{re} situation

Le contrat ou la convention collective
ne prévoit pas de journées d'absence payées

L'employeur doit donc rémunérer les 2
premières journées d'absence pour raisons
familiales ou maladie en vertu de la Loi



2 SITUATIONS POSSIBLES

2^e situation

Le contrat ou la convention collective **prévoit déjà** des journées d'absence payées

Application : ???



Décisions qui n'accordent pas 2 congés payés supplémentaires à tous les salariés

1. Affaire Canmec

➤ Convention collective :

- Jusqu'à 6 congés mobiles payés
- Selon l'ancienneté et le nombre de semaines travaillées
- Obligation d'aviser 24 h à l'avance sauf raison valable
- Aucun motif d'absence requis pour en bénéficier

(Union des employés et employées de services, section locale 800 et Canmec Industriel inc., 2019 QCTA 411)



Décisions qui n'accordent pas 2 congés payés supplémentaires à tous les salariés

2. Affaire Sintra

➤ Convention collective :

- 2 congés mobiles **payés** à 15 ans d'ancienneté
- Aucun motif requis pour en bénéficier
- 10 congés **non payés** pour raisons familiales et maladie

(Syndicat des travailleurs spécialisés de Sintra (CSD) et Sintra inc., 2019 QCTA 502)



Décision qui accorde 2 congés payés supplémentaires à tous les salariés

3. Affaire Ville de Sherbrooke

- Convention collective :
 - Congés **payés illimités** pour « urgence familiale »
 - 10 congés **non payés** pour raisons familiales et maladie

(Syndicat des fonctionnaires municipaux de la Ville de Sherbrooke (FISA) et Ville de Sherbrooke, 2019 CanLII 63827 (QC SAT))



Décision qui accorde 2 congés payés supplémentaires à tous les salariés

- Texte analysé dans *Ville de Sherbooke* :
1. « Le directeur autorise,
 2. dans un cas d'urgence,
 3. un salarié à s'absenter de son travail sans perte de salaire,
 4. la journée où survient l'urgence,
 5. pour s'occuper des membres de sa famille en cas de maladie ou d'accident,
 6. lorsque lui seul peut pourvoir au besoin du malade ou des membres impliqués de sa famille (...). »



Décision qui accorde 2 congés payés supplémentaires à tous les salariés

- Décision de l'arbitre dans *Ville de Sherbrooke* :
 - « **Régime distinct** » du congé pour raisons familiales
 - « Obéit à des conditions qui lui sont spécifiques »
 - « À ce point **différents** qu'ils ne peuvent être fusionnés, confondus ou être interchangeables. »

(Syndicat des fonctionnaires municipaux de la Ville de Sherbrooke (FISA) et Ville de Sherbrooke, 2019 CanLII 63827 (QC SAT))



CONCLUSIONS

- Normes minimales prévues à la Loi :
 - 2 absences payées
 - Motif d'absence doit inclure raisons familiales ou maladie au sens de la Loi
 - Aucune autorisation requise
- Congé contractuel doit être **de même nature** et obéir aux **mêmes conditions que la Loi**

La Cour d'appel se prononce : la sécurité prévaut sur la liberté de religion

Singh c. Montréal Gateway Terminals Partnership, 2019 QCCA 1494



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

LES FAITS



- Montréal Gateway Terminals Partnership « MGT » est une entreprise exploitant des terminaux au Port de Montréal
- En 2005, MGT adopte une politique rendant obligatoire le port d'un casque de sécurité
- Risques particuliers du milieu de travail = blessures à la tête
- Trois camionneurs de religion sikhe demandent à être exemptés de l'application de la Politique

LES FAITS



- Mesure d'accommodement mise en place mais échoue car constitue pour l'employeur une contrainte excessive
- Les camionneurs de religion sikhe formulent une demande en jugement déclaratoire à la Cour supérieure afin d'être exemptés de l'application de cette Politique.



PREMIÈRE INSTANCE

- En 2016, la Cour supérieure rejette leur demande :

Même si la politique est discriminatoire, l'employeur est justifié d'exiger le port d'un casque protecteur lorsqu'ils sont sur le site des terminaux du Port de Montréal

- Les camionneurs de religion sikhe portent la décision en appel



DÉCISION DE LA COUR D'APPEL

La politique est-elle discriminatoire ? OUI

- Affecte l'exercice, en pleine égalité, des droits des camionneurs à leur liberté de religion

La politique constitue-t-elle une exigence professionnelle justifiée (E.P.J.) ? OUI



DÉCISION DE LA COUR D'APPEL

1. Objectif rationnel :

- Sécurité des employés et des autres travailleurs
- Exigences législatives et réglementaires en SST
- L'employeur a fait la preuve du risque de blessures à la tête

2. Atteinte minimale à la liberté de religion des camionneurs

- Uniquement lorsque les camionneurs se trouvent à l'extérieur de leur camion
- Peuvent porter leur turban sous le casque protecteur



DÉCISION DE LA COUR D'APPEL

3. Pondération des effets préjudiciables et bénéfiques

- L'objectif de sécurité des milieux de travail prévaut sur les effets préjudiciables temporaires à la liberté de religion des camionneurs

L'appel est donc rejeté



CONSEILS PRATIQUES

- N'oubliez pas l'importance de vos obligations légales comme employeur en matière de santé et sécurité au travail
- L'analyse quant à l'existence ou non d'une contrainte excessive tiendra compte de l'absence d'alternative au respect des normes applicables en matière de santé et sécurité au travail
- À NE PAS OUBLIER : absence d'automatisme. Les démarches d'accommodement doivent être personnalisées
- Et éventuellement, il faudra en faire la preuve

Faut-il tenter de relocaliser le salarié incompétent avant de le congédier ?

***Commission scolaire Kativik c. Association des employés du
Nord québécois, 2019 QCCA 961***



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



RAPPEL DES PRINCIPES

- 5 critères de l'arrêt *Costco* (2005)
 - 1) Le salarié doit connaître les attentes
 - 2) Ses lacunes lui ont été signalées
 - 3) Il a obtenu le support nécessaire pour se corriger
 - 4) Il a eu un délai raisonnable pour s'ajuster
 - 5) Il a été avisé du risque de congédiement à défaut d'amélioration

**Bonne foi de l'employeur



L'AFFAIRE *COMMISSION SCOLAIRE KATIVIK*

- Selon l'arbitre (2015) :
 - 5 critères de l'arrêt *Costco* **clairement** satisfaits
 - Mais ANNULE le congédiement
 - Car l'employeur aurait dû tenter de **relocaliser l'employé dans un autre emploi**



L'AFFAIRE *COMMISSION SCOLAIRE KATIVIK*

- Selon la Cour supérieure (2017) :
 - Décision de l'arbitre est raisonnable
 - L'employeur a **TOUJOURS** l'**obligation** de tenter de réaffecter l'employé incompetent dans un autre poste compatible

Donc, il existerait un **6^e critère**.



L'AFFAIRE *COMMISSION SCOLAIRE KATIVIK*

- Selon la Cour d'appel (2019) :
 - Juge de la Cour supérieure est allé trop loin en édictant un **6^e critère**
 - L'approche de l'arbitre est « particulière »
 - Un autre arbitre aurait pu arriver à une autre conclusion
 - Décision de l'arbitre n'est pas **déraisonnable**



L'AFFAIRE *COMMISSION SCOLAIRE KATIVIK*

Selon la Cour d'appel (2019) :

« *Bien qu'on puisse penser qu'un **employeur est en droit** de mettre fin à l'emploi d'un employé en raison de son incompétence **sans devoir identifier au sein de son entreprise un autre emploi disponible compatible avec ses aptitudes**, on ne peut pas exclure qu'en certaines circonstances, un arbitre de griefs pourrait néanmoins conclure au caractère injustifié d'un congédiement administratif **vu les particularités de l'affaire** et malgré la preuve d'incapacité. »*



DEPUIS LE JUGEMENT DE LA COUR D'APPEL

1 décision conclut que l'employeur doit relocaliser le salarié incompetent au lieu de le congédier

- *Abboud et Caisse Desjardins de Chomedey*, 2019 QCTAT 2573 (7 juin)



DEPUIS LE JUGEMENT DE LA COUR D'APPEL

6 décisions n'appliquent pas cette obligation de relocalisation

- *Gu et Clef pour l'intégration au travail des immigrants*, 2019 QCTAT 3016 (8 juin)
- *Dion c. Dion*, 2019 QCCS 3074 (27 juin)
- *Mooney et Fabrications TJD inc.*, 2019 QCTAT 3720 (19 août)
- *Richard c. Association des propriétaires Domaine au fil du fleuve*, 2019 QCCQ 6131 (30 septembre)
- *Cyr et Commission scolaire des Rives-du-Saguenay*, 2019 QCTAT 4330 (30 septembre)



CONCLUSIONS

- D'emblée, pas d'obligation de relocaliser !
- MAIS des situations **particulières** peuvent amener un arbitre à annuler un congédiement malgré la preuve d'incapacité

Exemples :

- Salarié compétent dans son ancien poste, mais **devient incompétent** dans son nouveau poste
- Convention collective prévoit la possibilité d'une rétrogradation

Accommodement raisonnable ou accommodement parfait ?

Syndicat des travailleuses et travailleurs de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (CSN) et Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Outaouais, 2019 QCTA 432



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



MISE EN SITUATION

Pré-invalidité →

- Préposée aux bénéficiaires
- Poste de jour, 5 jours par semaine

Limitations fonctionnelles →

- Impossibilité de reprendre son poste

Retour au travail

- Poste d'agente administrative disponible
- 4 jours par semaine, de nuit
- Obtenu en priorité sur d'autres salariés



MISE EN SITUATION

Un an plus tard...

- Poste d'agente administrative, 5 jours par semaine, de jour devient disponible
- L'employée réclame le poste comme mesure d'accommodement



POSITION DE L'EMPLOYEUR

1. Il faut un handicap pour mettre en branle le processus d'accommodement
2. Il faut un nouveau handicap pour qu'il y ait un nouveau processus
3. Madame n'a pas eu de nouveau handicap qui soit postérieur à son accommodement
4. Elle n'a donc pas droit à un nouvel accommodement.



L'OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT SE POURSUIT SELON UN ARBITRE !

- L'obligation d'accommodement cesse-t-elle dès qu'une personne salariée est replacée dans un autre poste ? **NON**
- L'obligation d'accommodement pourrait se poursuivre jusqu'à ce qu'on ait trouvé « l'accommodement parfait »
- L'accommodement qui lui permet de maintenir son salaire antérieur
- Seule limite = contrainte excessive



L'OBLIGATION D'ACCOMMODEMENT SE POURSUIT SELON UN ARBITRE !

Contrainte excessive? **Non!**

- Le nombre de cas donnant lieu à ce genre de situation serait limité

« Il ne paraît pas avoir là de quoi occuper beaucoup de personnes aux ressources humaines. »

Pourvoi en contrôle judiciaire, donc à suivre

Utiliser les outils de l'employeur pour faire circuler un message syndical : est-ce permis ?

Association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec c. Procureure générale du Québec, 2019 QCCA 1171



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



RAPPEL DES PRINCIPES

- Les **moyens de pression** qui véhiculent un **message syndical** peuvent être protégés par la liberté d'expression
- En **période de négociations** : protections plus étendues
- Si l'employeur limite ou interdit l'expression d'un message syndical protégé, il doit pouvoir démontrer que l'atteinte est **justifiée** en vertu de la Charte



RAPPEL DES PRINCIPES

- Peut prendre plusieurs formes
- Le **moyen** utilisé doit aussi être légitime





L'AFFAIRE *ASSOCIATION DES INGÉNIEURS*

➤ Contexte

- Message syndical ajouté à la signature électronique
- Adresse courriel utilisée dans leurs fonctions (gouv.qc.ca)
- Courriels destinés à des contribuables et fournisseurs en relation avec l'État
- En période de négociations



« Message important des ingénieurs du gouvernement du Québec en négociation.

En 2011, le rapport de l'Unité anticollusion a mis en évidence que la perte d'expertise en ingénierie constitue « le tout premier facteur de vulnérabilité » du gouvernement. Reconstruire cette expertise exige de verser des salaires compétitifs avec des employeurs de marque tels qu'Hydro-Québec ou le gouvernement fédéral. L'Institut de la statistique du Québec confirme que la rémunération globale des ingénieurs du gouvernement accuse un retard de plus de 40 % par rapport aux employeurs du secteur « autre public ».

Au lieu de combler cet écart, le gouvernement propose de le creuser.

Soucieux de protéger le public et d'offrir un service de qualité aux citoyens, nous croyons que la pérennité des biens collectifs et la saine gestion des fonds publics commandent plutôt la reconnaissance de notre expertise.

Notre signature vaut plus! »



L'AFFAIRE *ASSOCIATION DES INGÉNIEURS*

- Avertissements écrits aux salariés
- Employeur invoque :
 - Obligation de loyauté et devoir de réserve des fonctionnaires
 - Atteinte à son droit de propriété
 - Atteinte à sa réputation
- Plainte pour entrave aux activités syndicales



L'AFFAIRE *ASSOCIATION DES INGÉNIEURS*

- Décision de la Commission des relations du travail (CRT) (2015) :
 - Message exact, respectueux et vise à informer les tiers : **protégé par la Charte**
 - Aucune preuve d'effets nuisibles
 - Aucune atteinte à la réputation
 - Plainte d'entrave aux activités syndicales accueillie



L'AFFAIRE *ASSOCIATION DES INGÉNIEURS*

- Décision de la Cour d'appel (2019) :
 - Décision de la CRT est **raisonnable**
 - **Pas une décision de principe** : n'autorise pas ce moyen de pression en toutes circonstances
 - Absence de preuve d'un préjudice subi
 - Contexte de négociations en cours

CONCLUSIONS

- En principe, un message syndical peut être **protégé** si :
 - Neutre
 - Exact
 - Non agressif, désobligeant ou diffamatoire
 - Ne met pas en péril les relations d'affaires de l'employeur
 - Ne nuit pas à la sécurité dans l'entreprise



CONCLUSIONS

- Si le message syndical est protégé, l'employeur doit avoir des **motifs** pour le limiter ou l'interdire
- Violation d'une directive ou politique : peut être insuffisant, **surtout en période de négociations**
- Facteur déterminant : **preuve** d'un préjudice subi par l'employeur
- L'utilisation de la **propriété de l'employeur, à elle seule**, ne permet pas d'intervenir

PARTIE 2.

CHANGEMENTS LÉGISLATIFS



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

ÉQUITÉ SALARIALE



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



ÉQUITÉ SALARIALE

Deux (2) changements à retenir :

- 1) Les ajustements salariaux sont maintenant **rétroactifs**, c-à-d: Tout ajustement est dû à compter de la date de l'événement ayant généré cet ajustement
- 2) Les employeurs syndiqués, qui décident de faire seuls l'évaluation du maintien de l'équité salariale, devront réaliser un « processus de participation »

Loi modifiant la Loi sur l'équité salariale afin principalement d'améliorer l'évaluation du maintien de l'équité salariale, LQ 2019, c. 4

RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS PRÉVU AU *CODE DU TRAVAIL*



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



SERVICES ESSENTIELS

➤ Adoption du projet de loi no 33

Loi modifiant le Code du travail concernant le maintien des services essentiels dans les services publics et dans les secteurs public et parapublic

- Abolition des % d'effectifs à maintenir par quart de travail dans les secteurs public et parapublic
- Décrets sont remplacés par des décisions du TAT

LOI SUR LA LAÏCITÉ DE L'ÉTAT



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



LOI SUR LA LAÏCITÉ DE L'ÉTAT, LQ 2019, c 12

Pour certains employés gouvernementaux :

- Le port d'un signe religieux est interdit (article 6)
- Leurs fonctions doivent être exécutées à visage découvert (article 8)

Ces interdictions s'appliquent malgré les articles 1 à 38 de la Charte des droits et libertés de la personne (article 33)

CODE CANADIEN DU TRAVAIL
(employeurs de juridiction fédérale)



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



CODE CANADIEN DU TRAVAIL

- Depuis le 1^{er} septembre 2019 :
 - Bonification des congés, vacances, pauses et périodes de repos
 - Droit de refuser des heures supplémentaires pour obligations familiales
 - Droit de demander des conditions de travail assouplies (télétravail, horaires flexibles)



CODE CANADIEN DU TRAVAIL

- À venir en 2020 (date inconnue) :
 - Harcèlement psychologique et sexuel
 - Interdiction de disparité de traitement
 - Règlementation des agences de placement
 - Préavis de fin d'emploi pour licenciement collectif
 - Équité salariale

MOT DE LA FIN



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



**LES ENREGISTREMENTS CLANDESTINS PAR UN
EMPLOYÉ VIA SON TÉLÉPHONE INTELLIGENT :
EST-CE LÉGAL?
QUOI FAIRE?**

**Par :
Me Ann Sophie Del Vecchio
Me Judith Séguin**



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



1. EST-CE QU'ENREGISTRER DE FAÇON CLANDESTINE EST CRIMINEL?

- Article 184 du *Code criminel*
- Consentement d'un des auteurs uniquement



2. NE S'AGIT-IL PAS D'UNE VIOLATION DE LA VIE PRIVÉE D'UN INDIVIDU?

- Critère de l'attente subjective de vie privée d'une personne
- Expectative de vie privée moindre au travail
- *Ste-Marie c. Placements JPM Marquis*, 2005 QCCA 312



3. EST-CE ADMISSIBLE EN PREUVE?

- Malgré le caractère disgracieux et reprochable d'un tel procédé : oui si l'enregistrement remplit certains critères
- *Syndicat des communications de Radio-Canada et Société Radio-Canada, 2018 QCTA 870*
- Exception : *Ville de Mascouche c. Houle, 1999 CanLii 13256 (QC CA)*



4. L'EMPLOYEUR PEUT-IL TOUT DE MÊME SANCTIONNER UN SALARIÉ QUI ENREGISTRE SON SUPÉRIEUR OU SES COLLÈGUES À LEUR INSU?

- *Ville de Sept-Îles c. Thibodeau, AZ-97011850, C. A. (1997)*
- *Rabbath c. La Société des casinos du Québec Inc., AZ-50981411, (C.R.T.) (2013)*
- *Commission scolaire de la Rivière-du-nord et syndicat du personnel de soutien en éducation de la Rivière-du-nord (CSQ), 2019 QCTA 493*



5. QUAND ON DÉCOUVRE AUTREMENT QU'À L'AUDIENCE L'ENREGISTREMENT CLANDESTIN, PEUT-ON SANCTIONNER?

- *CIUSSS du Centre-sud-de-l'île-de-Montréal et Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2019 QCTA 220*



6. COMMENT LES TRIBUNAUX PERÇOIVENT-ILS CE GENRE DE PREUVE?

- *Ville de Montréal et SCFP, AZ-96142059, (T.A.) (1996)*
- *Ranger et Résidence Berthiaume-du-Tremblay, 2013 QCCRT 444*
- *APTS et CSSS Drummond, 2016 QCTA 710*



7. EST-CE QU'UN SALARIÉ PEUT INVOQUER LA MALADIE OU UNE CONDITION PERSONNELLE POUR ENREGISTRER CLANDESTINEMENT?

➤ *Syndicat des travailleurs de Demix et Demix Béton, 2016 QCTA 727*

- Nécessité

ET

- À la connaissance de l'employeur



8. DANS QUELLES CIRCONSTANCES UN SALARIÉ NE DEVRAIT PAS ÊTRE SANCTIONNÉ POUR DES ENREGISTREMENTS CLANDESTINS?

- Nécessité de procéder ainsi
- Motifs raisonnables
- Enregistrement ciblé vs. partie de pêche



9. A-T-ON BESOIN D'UNE POLITIQUE POUR LIMITER OU INTERDIRE DE TELS ENREGISTREMENTS?

- Droit de gérance
- Revenir sur les décisions répertoriées
- Code de conduite ou Code d'éthique



« DANSEZ COMME SI PERSONNE NE VOUS REGARDAIT »

MAIS

« PARLEZ, ÉCRIVEZ ET TEXTEZ COMME SI UN JOUR ÇA ALLAIT SE RETROUVER DEVANT UN TRIBUNAL »



LES PERSONNALITÉS DIFFICILES : UN MODE D'EMPLOI

**Par: Me Micheline Bouchard
Madame Sarah-Jane Turcot**

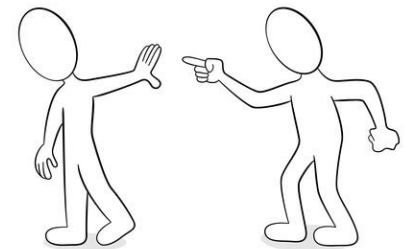


LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



PLAN DE LA CONFÉRENCE

1. Survol des critères généraux caractérisant les personnalités difficiles
2. Comment identifier les personnes ayant une personnalité difficile
3. L'impact de ces personnes sur le milieu du travail
4. Comment une gestion adéquate permet de prévenir et gérer les situations conflictuelles
5. Comment gérer l'absentéisme
6. Exercice pratique
7. Conclusion

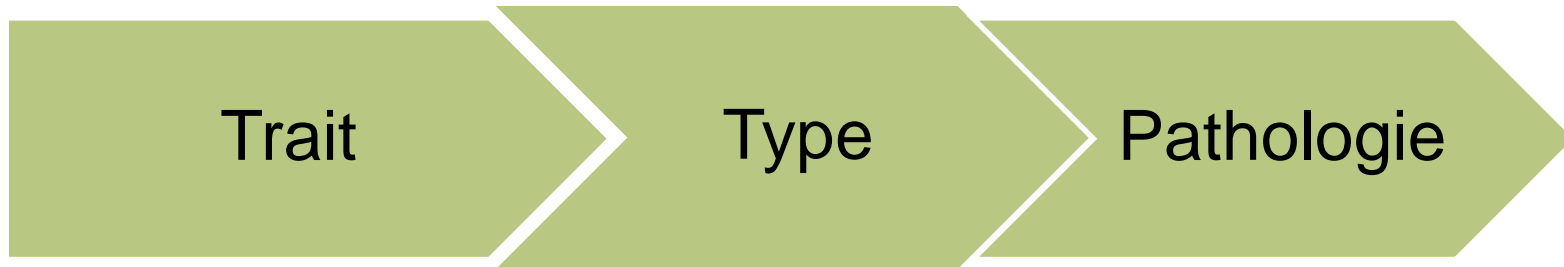


SURVOL DES CRITÈRES GÉNÉRAUX CARACTÉRISANT LES PERSONNALITÉS DIFFICILES



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

LE CONTINUUM DE LA PERSONNALITÉ



COMMENT IDENTIFIER LES PERSONNES AYANT UNE PERSONNALITÉ DIFFICILE



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



QUAND LES TRAITS DEVIENNENT UN TROUBLE

- Rigidité
- Inadapté aux situations
- Souffrance – *pour elle-même ou les autres*

Lelord et André, 2000

L'IMPACT DE CES PERSONNES SUR LE MILIEU DE TRAVAIL

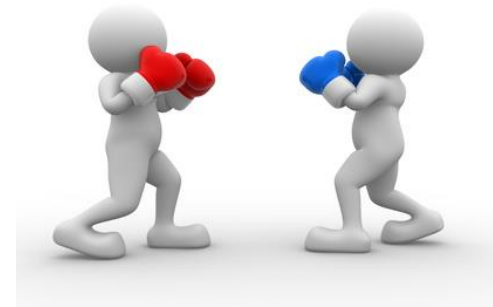


LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.

L'IMPACT SUR LE MILIEU DE TRAVAIL



- Conflits avec le gestionnaire
- Conflits avec les collègues
- Harcèlement et incivilité
- Baisse de productivité
- Baisse de motivation de l'équipe
- Mobilisation de l'énergie pour encadrer les crises et le mauvais rendement





L'IMPACT SUR LE MILIEU DE TRAVAIL

- Plaintes pour harcèlement
- Obligation de faire exécuter des enquêtes soit pour plainte de harcèlement ou pour évaluer le climat de travail
- Difficulté de rétention du personnel
- Absentéisme
- Mise en place de mesures disciplinaires ou administratives



COMMENT UNE GESTION ADÉQUATE PERMET DE PRÉVENIR ET GÉRER LES SITUATIONS CONFLICTUELLES



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



LES PIÈGES À ÉVITER



- Tenter de discuter avec l'employé sous le coup de l'émotion la colère, l'exaspération ou autre
- Se laisser manipuler, il faut maintenir une position ferme sur le message à transmettre
- Ne pas affirmer votre rôle et vos droits en tant que gestionnaire
- Se laisser prendre par une attitude faussement collaboratrice, ce type de personnalité accepte rarement de se remettre en question et de changer ses comportements



LES PIÈGES À ÉVITER



- Lancer la serviette, ce type de personnalité vous demande beaucoup d'énergie et il peut être tentant d'abandonner
- Faire de l'évitement en transférant l'employé dans un autre service ou en laissant une absence invalidité non documentée perdurer
- Tenir une rencontre sans être bien préparé et bien documenté
 - Avec ce type d'employé les rencontres doivent être factuelles
 - Traiter les situations de manière chronologique avec des documents ou des faits précis à l'appui

COMMENT GÉRER L'ABSENTÉISME



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



GÉRER L'ABSENTÉISME

- Gérer les absences de manière rigoureuse
- Demander des billets médicaux
- Ne pas se satisfaire d'un billet de complaisance
- Questionner le médecin afin d'obtenir des précisions





GÉRER L'ABSENTÉISME

- Avoir recours à l'expertise pour déterminer :
 - Diagnostic, est-ce maladie ou conflit
 - Si l'employé tente de médicaliser une situation administrative
 - Si l'absence est liée à un trait de personnalité de l'employé
 - Obtenir des précisions sur les limitations fonctionnelles
 - Valider la capacité à participer à une médiation ou une enquête



OUTIL PRATIQUE : LA RÉTROACTION





ÉTAPES D'UNE RÉTROACTION CRITIQUE

1. Annonce
2. Description
Décrire les faits et les comportements avec objectivité et précision
3. Impact
Exprimer l'impact (sur soi - émotion/sentiment, sur l'équipe, sur les résultats)
4. Positif
Souligner un comportement positif en lien avec la situation
5. Solutions et ouverture
Faire preuve d'ouverture
 - a) Demander à la personne ce qu'elle en pense
 - b) Chercher des solutions avec elle



EXEMPLES

1. Annonce	J'aimerais te parler de l'annulation de la rencontre de ce matin.
2. Description	C'est la troisième fois ce mois-ci que tu annules notre rencontre de suivi le jour même en m'expliquant que certains détails doivent être revalidés.
3. Impact	J'ai dû à chaque fois réorganiser l'échéancier du projet, reporter ma rencontre avec notre client et l'équipe des finances aura maintenant moins de temps pour accomplir ses vérifications.
4. Positif	J'apprécie par ailleurs ton sens de la rigueur et ton professionnalisme.
5. Solutions et ouverture	J'aimerais savoir comment tu réagis à ce que je viens de vous dire et que l'on puisse réfléchir ensemble à des solutions pour les prochaines rencontres ne soient plus reportées.

EXEMPLES



1. Annonce	J'aimerais te parler de l'altercation dont j'ai été témoin ce matin avec Robert.
2. Description	J'ai observé que tu avais lancé un dossier sur son bureau. Tu l'as ensuite accusé d'avoir volontairement saboté ton travail, et ce, devant un client.
3. Impact	Je suis déçue de cette attitude et du moment que tu as choisi pour régler cette situation.
4. Positif	J'apprécie que tu aies pris la décision de retourner le voir ensuite pour t'expliquer plus calmement.
5. Solutions et ouverture	J'ai besoin de comprendre comment tu as vécu cette situation et aussi de trouver avec toi des moyens pour éviter que cela ne se reproduise dans le futur.

CONCLUSION



LORANGER MARCOUX
avocats s.e.n.c.r.l.



LORANGER MARCOUX, avocats d'employeurs

Visitez notre site web et abonnez vous à notre infolettre pour obtenir les récents développements en droit du travail:

www.lorangermarcoux.com