

Capsule 7

Tenir une rencontre de nature disciplinaire

Notes pédagogiques

Vous trouverez, dans ce document, diverses informations complémentaires relatives à la capsule 7, visant le développement de pratiques de gestion des ressources humaines pour favoriser la persévérance et la réussite des élèves. Pour un apprentissage signifiant, le visionnement de la capsule, accompagnée des notes pédagogiques, constitue un atout.



Des pratiques inspirantes en gestion des ressources humaines qui favorisent la persévérance et la réussite des élèves

La gestion des ressources humaines (GRH) dans l'établissement est un incontournable lorsqu'on vise la persévérance et la réussite des élèves.

Cette capsule situe d'abord le processus disciplinaire par rapport au cycle d'une saine gestion et à l'exercice de la fonction de direction d'établissement. Elle traite ensuite du moment où enclencher ce processus ainsi que des rôles respectifs de la direction d'établissement et du service des ressources humaines, en plus de proposer des pistes pour agir avec compétence dans ce domaine.

Elle renseigne de plus la direction sur les clauses des conventions collectives qu'elle devrait connaître et maîtriser et fournit des repères quant au contenu d'une mesure disciplinaire, au moment le plus opportun pour réaliser une rencontre disciplinaire et aux personnes qui devraient accompagner la direction lors de cette rencontre. Non moins important, elle explique en quoi devrait consister le suivi d'une rencontre disciplinaire..

Jacques Boulianne y mène une entrevue avec M^e René Paquette, avocat associé chez Langlois avocats. Ces savoirs stratégiques pour une direction qui veut jouer un rôle de leader pédagogique sont mis en lumière grâce à cet échange au cours duquel cet avocat chevronné partage son expertise et son expérience.

Table des matières

Page 1	Des pratiques inspirantes
Page 2	Entrevue
Page 3	Contenu d'une mesure disciplinaire
Page 4	Le déroulement d'une rencontre disciplinaire
	Le suivi d'une mesure disciplinaire
Page 6	Annexe 1 Activités d'exploitation pédagogique



«Lorsqu'il devient nécessaire d'imposer une mesure disciplinaire, c'est que la qualité des services rendus est compromise.»

M^e René Paquette, avocat associé chez Langlois avocats.

Tenir une rencontre de nature disciplinaire

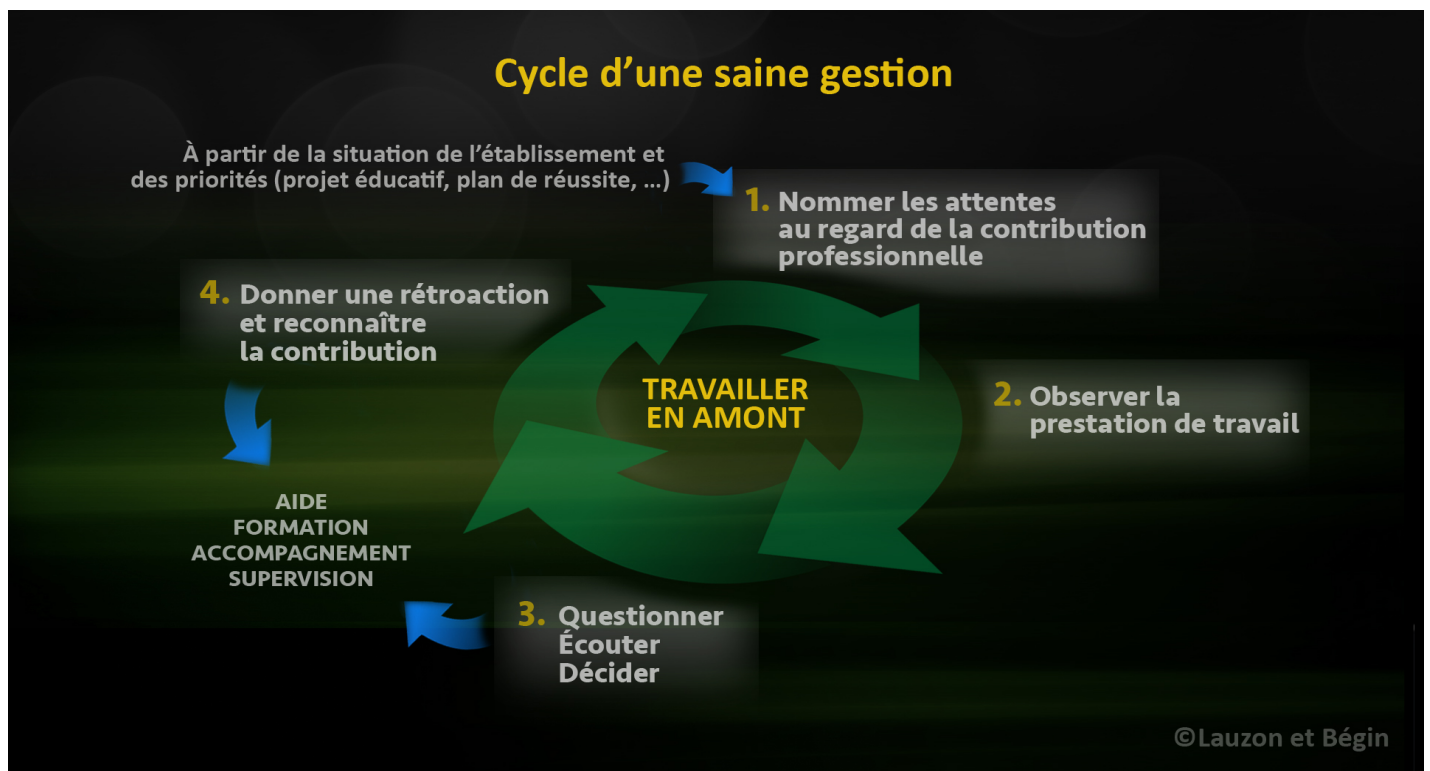
Entrevue avec M^e René Paquette, avocat associé chez Langlois avocats, réalisée par Jacques Boulianne, chargé de cours au département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

Q. Pourriez-vous nous expliquer à quel moment une direction d'établissement doit procéder à la remise d'une mesure disciplinaire à l'un de ses employés et situer cette décision dans le cycle d'une saine gestion?

R. Dans le cycle d'une saine gestion, et le mot clé ici est saine, la rencontre survient au terme du cycle.

On a d'abord rencontré l'employé et échangé avec lui, on lui a formulé nos attentes, voire fait une mise au point formelle, et là, arrive un moment où l'employé ne semble pas comprendre. Il faut alors enclencher ce que j'appelle le processus disciplinaire.

M^e Paquette conseille les directions des établissements du réseau scolaire sur le processus disciplinaire depuis 1979.



Q. Quels sont les rôles respectifs de la direction d'établissement et des ressources humaines au regard de la remise d'une mesure disciplinaire?

R. Ce sont deux rôles très distincts.

L'autorité, le supérieur immédiat, c'est la direction d'établissement. À cet égard, elle doit exercer son rôle disciplinaire avec compétence. La façon la plus sûre d'y arriver est de s'approprier certaines dispositions de la convention collective. Il y en a trois, selon le personnel concerné.

imposer une mesure disciplinaire, c'est un signe qu'il faut peut-être passer à une autre étape plus importante dans le processus disciplinaire.

Q. À quoi une direction d'établissement doit-elle s'attarder lorsqu'elle décide d'imposer une mesure disciplinaire?

R. La mesure disciplinaire doit contenir diverses choses. La première, ce sont les faits. Il faut que l'employé sache exactement ce qu'on lui reproche, ce qu'il a fait d'inapproprié. Il doit comprendre les faits.

Les mesures disciplinaires dans les conventions collectives

Dans les conventions collectives, des articles précisent les modalités entourant la gestion des mesures disciplinaires, y compris l'ordre à respecter et les délais de péremption.

Personnel

Personnel enseignant

Conventions collectives

Convention locale
Article 5-6.00 Dossier personnel

Personnel de soutien

Convention nationale
Article 8-4.00 Mesures disciplinaires

Personnel professionnel

Convention nationale
Article 5-8.00 Dossier du professionnel
Article 5-9.00 Mesures disciplinaires

Il faut donc lire ces articles pour ne pas être pris au dépourvu. Pour toute question, on s'adresse aux ressources humaines, qui ont pour rôle de vous conseiller lorsque viendra le temps de préparer la mesure disciplinaire.

Q. On entend souvent dire qu'une mesure disciplinaire n'a aucun effet sur un employé. Qu'en pensez-vous?

R. Je n'en crois rien. Je pense qu'aucun membre du personnel n'est indifférent à l'imposition d'une sanction disciplinaire. Et si l'employé crâne et se vante de s'être fait

On doit communiquer ses attentes très clairement et sans aucune restriction, en précisant comment on veut que cela se passe maintenant. On doit en effet être très clair quant à ses attentes à l'égard de l'employé.

On doit aussi offrir le soutien nécessaire, le cas échéant.

Dans un cas d'inconduite où l'employé a défié l'autorité de son supérieur, il faut lui dire : « C'est terminé, je n'accepterai plus jamais que tu me parles sur ce ton. »

Contenu d'une mesure disciplinaire

Il est important de préciser clairement :

Les faits : Exposé clair des motifs qui mènent à la mesure

Les attentes : Ce que nous attendons de l'employé (voir la capsule 4 sur la précision des attentes)

Le suivi et le soutien offert : Préciser le suivi et le soutien offert à l'employé (aide, accompagnement, etc.)

Le déroulement d'une rencontre disciplinaire

Mis à part les règles qui régissent la rencontre disciplinaire dans les conventions collectives

Quand	Je choisis le moment qui n'aura pas d'impact sur la prestation de travail de l'employé	<ul style="list-style-type: none"> • En fin de journée • Préféablement le vendredi
Avec qui	Je choisis un témoin qui assistera à la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> • Une direction adjointe • Un représentant des ressources humaines
Remise	Je fais la lecture de la mesure et je la remets à l'employé	<ul style="list-style-type: none"> • Lire sans commenter, ni échanger
Signature	Je fais signer l'employé ou à défaut, je fais signer un témoin	<ul style="list-style-type: none"> • L'employé ou son représentant syndical • Le témoin

Q. J'ai pris la décision de remettre une mesure disciplinaire, mais je suis un peu stressé. Pouvez-vous me rassurer : comment va se dérouler la rencontre?

R. La rencontre disciplinaire se déroule idéalement en fin de journée, car on doit éviter que l'employé retourne ensuite en classe ou à ses tâches. Le vendredi est un bon moment, parce que l'employé a alors un certain temps pour réagir, mais aussi pour accepter et digérer la mesure imposée.

La rencontre doit toujours se dérouler en présence d'un témoin. N'oubliez pas que l'employé se présentera avec son représentant syndical. Vous devez aussi être accompagné. Il peut s'agir de votre directeur adjoint, la personne tout indiquée, ou d'un représentant des ressources humaines.

La rencontre doit se dérouler de la manière la plus efficace possible. Ce n'est plus le temps de discuter ou d'argumenter. On fait la lecture de la mesure disciplinaire, on remet le document à l'employé et on demande à ce dernier de le signer. S'il refuse de s'exécuter, un témoin signera le document en précisant que la personne salariée a refusé de signer le document.

Q. La mesure a été remise. À quoi dois-je être attentif par la suite?

R. Vous devez faire deux types de suivi.

Vous devez d'abord faire un suivi relatif à l'aspect administratif, c'est-à-dire observer les délais selon les articles de la convention locale. Ainsi, si le délai de

péremption prévu à la convention est de cinq mois, après ce délai, l'avertissement est retiré du dossier. Les délais sont différents selon la mesure disciplinaire administrée. Vous devez donc en tenir compte.

Il s'agit de s'assurer que le comportement a été modifié avant que survienne le délai de péremption.

Le suivi repose sur l'observation

C'est de sortir afin d'aller voir dans la classe dans le cas d'un enseignant; dans le cas d'un agent, on se rend à la bibliothèque; dans le cas d'un concierge, on fait le tour de l'école. C'est les deux choses à faire lorsque vous avez servi une mesure disciplinaire.

Le suivi d'une rencontre disciplinaire

Un suivi de nature administrative

- Surveiller les délais de péremption de la mesure apportée

Une observation de la prestation de travail de l'employé

- S'assurer que les mesures de soutien sont fournies
- Observer si la prestation de travail, les comportements, les attitudes de l'employé ont été corrigés

On recherche toujours un haut degré de compétence professionnelle

On se demande souvent si l'employé dispose d'un délai pour s'amender. Il n'y a pas de délai pour la mise en place du nouveau comportement. L'employé doit se consacrer à sa tâche et rechercher l'excellence, comme le stipule l'article 22 de la Loi sur l'instruction publique (LIP) en faisant référence au haut degré de compétence professionnelle que doit détenir l'enseignant. Il n'y a pas à donner en soi de délai, sauf si on a toléré l'intolérable pendant 15 ans. Il faudra alors permettre à l'employé de comprendre qu'un changement de cap s'impose. Mais autrement, c'est dès maintenant.

Si l'employé prend un congé de maladie à la suite de l'imposition d'une mesure disciplinaire, ce qui peut très bien se produire, on communique alors avec le Service des ressources humaines pour lui en faire part. Il y aura certainement une contre-expertise. Il faudra alors s'assurer que l'employé n'a pas recours à un faux-fuyant.

Q. La direction d'établissement qui impose une mesure disciplinaire s'expose-t-elle à recevoir un grief ou encore une plainte pour harcèlement psychologique?

R. Les griefs et les plaintes font partie de la panoplie des réactions attendues du syndicat lorsqu'un employé fait l'objet d'une mesure disciplinaire. C'est aussi fort probable que

l'employé en suivi disciplinaire prétende qu'il est harcelé par son supérieur immédiat. Ne vous en faites pas.

Assurez-vous qu'il ne s'agit pas de harcèlement et continuez à gérer le dossier, comme il vous revient de le faire.

Q. En conclusion, si on se fie à votre expérience, quel conseil auriez-vous à donner à une direction d'établissement?

R. Vous êtes tout à fait en droit d'imposer des mesures disciplinaires. L'article 96.12 de la LIP stipule que vous êtes responsable de la qualité des services éducatifs dispensés dans chaque classe de votre établissement. Or, lorsqu'il devient nécessaire d'imposer une mesure disciplinaire, c'est que la qualité des services rendus est compromise.

Vous devez agir, c'est votre rôle et votre fonction. Rappelez-vous que vous n'êtes pas l'ami de vos employés, vous êtes leur supérieur immédiat et que, par conséquent, vous êtes en position d'autorité. C'est essentiel d'aller au bout de ce rôle.

À ce sujet, il est important de sortir de son bureau pour voir les membres du personnel en action, que ce soit dans les classes, dans les corridors, dans les bureaux du personnel administratif et partout ailleurs. C'est la seule façon pour vous d'assurer la qualité des services rendus dans votre école, à cet égard.

Q. C'est rassurant pour une direction d'établissement, merci beaucoup de votre collaboration.

Références

Bernatchez, J. C. (2003). *Appréciation des performances au travail*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Bernatchez, J. C. (2003). *La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Sous la direction de Boivin, J. (2010). *Introduction aux relations industrielles*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

ANNEXE 1

Activités d'exploitation pédagogique

Les exercices suivants visent à vous permettre d'évaluer votre degré d'appropriation des savoirs communiqués à la capsule 7. Cette capsule vous propose des pistes pour tenir une rencontre de nature disciplinaire.

Matériel :
Notes pédagogiques de la capsule 7
Capsule vidéo no 7
Autres documents
Les conventions collectives
Vos procédures locales

Nous vous proposons ici deux exercices :

Le premier exercice vous permet de revoir certains savoirs

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances relatives à une rencontre de nature disciplinaire.

Le second exercice vous permet de revisiter votre pratique professionnelle

Exercice 2 – Analyser sa pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle et indiquer les améliorations que vous pourriez y apporter à la suite du visionnement de la capsule 7.

Exercice 1 – Savoir

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances relatives à une rencontre de nature disciplinaire.

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou reVISIONNER la vidéo, pouvez-vous indiquer à quel moment se situe la rencontre de nature disciplinaire par rapport au cycle d'une saine gestion?

- _____
- _____
- _____

2. Quelles dispositions de la convention collective une direction d'établissement doit-elle s'approprier afin d'exercer son rôle disciplinaire avec compétence?

Personnel enseignant	_____
Personnel de soutien	_____
Personnel professionnel	_____

Énoncés	Vrai	Faux
La mesure disciplinaire doit contenir les faits, les attentes à l'égard de l'employé, le suivi et le soutien offert.		
Le suivi administratif d'une rencontre disciplinaire consiste notamment à s'assurer que les mesures de soutien sont fournies.		
L'employé peut refuser de signer le document faisant état de la mesure disciplinaire.		
Une direction qui impose une mesure disciplinaire s'expose à recevoir un grief ou une plainte pour harcèlement psychologique.		
Lors d'une rencontre de nature disciplinaire, ce n'est plus le temps de discuter ou d'argumenter.		

Exercice 2 – Analyser sa pratique professionnelle

Ces questions vous invitent à prendre quelques instants pour analyser votre pratique professionnelle et déterminer les améliorations que vous pourriez y apporter à la suite du visionnement de la capsule 7.

1. Comment le Service des ressources humaines de votre commission scolaire peut-il vous soutenir – en tant que direction d'établissement – lorsque vient le temps de préparer une mesure disciplinaire?

2. Voyez-vous des différences entre ce qui est proposé à la capsule 7 en ce qui concerne la rencontre de nature disciplinaire et votre pratique professionnelle actuelle? Si oui, lesquelles? Comment les expliquez-vous?

3. Les informations transmises dans cette capsule peuvent-elles vous permettre d'améliorer votre pratique actuelle en ce qui concerne la rencontre de nature disciplinaire? Si oui, quelles sont ces informations et comment peuvent-elles améliorer votre pratique?

Exercice 1 – Savoir Réponses

Ces questions vous permettent de vérifier certaines de vos connaissances relatives à une rencontre de nature disciplinaire

1. De mémoire, sans consulter vos notes ou revoir la vidéo, pouvez-vous indiquer à quel moment se situe la rencontre de nature disciplinaire par rapport au cycle d'une saine gestion?

La rencontre de nature disciplinaire survient au terme du cycle.

On a d'abord rencontré l'employé et échangé avec lui. On lui a formulé des attentes; une rencontre de mise au point formelle peut avoir eu lieu.

2. Quelles dispositions de la convention collective une direction d'établissement doit-elle s'approprier afin d'exercer son rôle disciplinaire avec compétence?

Personnel enseignant	Convention locale Article 5-6.00 Dossier personnel
Personnel de soutien	Convention nationale Article 8-4.00 Mesures disciplinaires
Personnel professionnel	Convention nationale Article 5-8.00 Dossier du professionnel Article 5-9.00 Mesures disciplinaires

Énoncés	Vrai	Faux
La mesure disciplinaire doit contenir les faits, les attentes à l'égard de l'employé, le suivi et le soutien offert.	✓	
Le suivi administratif d'une rencontre disciplinaire consiste notamment à s'assurer que les mesures de soutien sont fournies.		✓
L'employé peut refuser de signer le document faisant état de la mesure disciplinaire.	✓	
Une direction qui impose une mesure disciplinaire s'expose à recevoir un grief ou une plainte pour harcèlement psychologique.	✓	
Lors d'une rencontre de nature disciplinaire, ce n'est plus le temps de discuter ou d'argumenter.	✓	