

Droit du travail et ressources humaines

Peu de marge pour des sanctions disciplinaires

On connaît la situation classique d'employeurs qui, face à un comportement répréhensible d'un employé, se posent la question de l'application d'une sanction disciplinaire: retenue sur le salaire, suppression de prime, amende, blâme, rattrapage d'heures... Bien souvent la mise en place d'une telle mesure n'est pas possible, du simple fait que de par la loi l'employeur ne jouit d'aucun pouvoir disciplinaire. Des sanctions disciplinaires peuvent toutefois être rendues conformes à notre ordre juridique. Il s'impose, dans un deuxième temps, d'en analyser l'opportunité sous l'angle d'une bonne gestion des ressources humaines. Par Adrien de Steiger*

Sous l'angle juridique... le droit suisse ne donne pas – ex lege – à l'employeur de pouvoir disciplinaire. Il y a bien l'article 321e du Code des obligations (CO) qui permet à l'employeur de se retourner contre le collaborateur qui lui aurait causé un dommage. Cette notion s'écarte toutefois du sujet traité ici, puisqu'il s'agit d'un dommage matériel chiffrable. La sanction disciplinaire vise quant à elle des cas de comportements inadaptés (transgression d'une règle interne, retards répétés, non-annonce d'une absence prévue, travail mal exécuté...).

L'article 38 alinéa 1 de la loi sur le travail (LTr) évoque les sanctions disciplinaires, en précisant qu'elles «ne peuvent être infligées qu'au cas et dans la mesure où le règlement d'entreprise le prévoit d'une manière convenable». Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) précise dans son commentaire sur la LTr que «les sanctions doivent être prévues de manière suffisamment précise, elles doivent être proportionnelles à l'infraction commise». Il indique en outre

dans son aide-mémoire pour l'élaboration d'un règlement d'entreprise que l'employeur «doit prévoir une procédure adaptée à l'application des sanctions: dans quels cas des sanctions disciplinaires sont-elles possibles, par qui et comment sont-elles prises, et de quelle manière le travailleur concerné peut-il prendre position sur ces sanctions». Dans son arrêt 119 II 162, traduit dans le journal des tribunaux (JT 1994 I 105), le Tribunal fédéral (TF) va également dans ce sens: «Les sanctions seront toujours proportionnées; dans la mesure du possible leur nature sera déterminée et circonscrite.»

Respecter l'égalité de traitement

Il y a lieu de distinguer les sanctions concernant les directives de comportement du travailleur en général (interdiction de fumer ou de boire, temps de travail, pauses, absences) de celles concernant les directives du travailleur à sa place de travail proprement dite (lieu exact du travail, emploi approprié de machines, façon d'exécuter le travail). Pour ce qui est des premières, l'ar-

ticle 38 alinéa 1 LTr exige qu'elles soient réglées dans un règlement d'entreprise. Les secondes, par contre, peuvent être aménagées dans le contrat de travail directement. Il est toutefois important de respecter dans ce cas de figure une égalité entre les employés. Il serait en effet contraire à l'égalité de traitement de ne prévoir des sanctions disciplinaires que pour certains employés et non pour d'autres.

On distingue plusieurs types de sanctions disciplinaires quant à la nature de la peine. Il y a d'abord les sanctions de nature pécuniaire (réductions de salaire, amendes), puis celles de nature disciplinaire proprement dite (avertissements, blâmes) et enfin le rattrapage du travail (pour compenser une certaine lenteur ou une mauvaise exécution du travail). Pour les premières, on se trouve dans le cas de peines conventionnelles que le CO traite à ses articles 160 et suivants. Le TF relève dans l'arrêt précité qu'«une peine conventionnelle est valable si son montant est contractuellement déterminé ou (à tout le moins) déterminable.



Il y a l'instrument des évaluations annuelles et périodiques des collaborateurs qui permettent, outre la fixation d'objectifs, d'avertir, voire de sanctionner les comportements inadéquats.

Une partie ne saurait le fixer à son gré». Il y a lieu d'être précis en évoquant très clairement les types de manquement et les peines pécuniaires qui s'y réfèrent. Se pose la problématique de l'échelle des sanctions. Quelle amende ou réduction de salaire appliquer pour qu'elle soit proportionnée à la situation? L'ancienne loi du 18 juin 1914 sur le travail dans les fabriques prévoyait à son article 13 alinéa 5 qu'«aucune amende ne peut dépasser le quart du salaire journalier». Cette norme, outre qu'elle n'est plus en vigueur depuis 1966, est évidemment totalement dépassée. Elle donne toutefois une certaine ligne directrice; mais il reste difficile de trouver le montant adéquat. On ne pourra en outre accepter ce type de sanction que s'il est limité dans le temps.

En effet, si la mesure devait se prolonger démesurément, elle prendrait plutôt l'aspect d'une réelle baisse de salaire qui n'aurait plus grand rapport avec la notion de sanction disciplinaire. Se pose, de plus, la problématique que c'est la partie forte au contrat qui amende la partie faible et qui

s'enrichit de la sorte à son détriment. Le SECO exige que le produit des amendes encaissées pour le non-respect d'une norme sécuritaire serve à la protection de la santé au travail. La sanction de nature disciplinaire proprement dite, quant à elle, a une portée plus symbolique et tend plutôt à toucher la fierté du collaborateur.

Le rattrapage du travail a lui un effet sur le temps libre du collaborateur. Comme il s'agit d'heures de travail supplémentaires commandées par l'employeur, ce dernier se doit d'être particulièrement prudent. Il ne sera effectivement pas inquiet s'il paie ces heures (ce qui ne représentera toutefois qu'un moindre effet de sanction). Le problème sera tout autre s'il demande l'exécution de ces heures sans qu'elles ne soient rétribuées (ce qui cette fois-ci atteint pleinement la cible de la sanction). Il doit dans ce cas-là respecter l'article 321c du CO en prévoyant contractuellement à l'avance que de telles heures peuvent être demandées sans paiement du salaire. Il conviendra dans cette situation d'être précis et assez restric-

tif pour éviter toute forme de malentendu ou d'abus.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines...

On peut d'abord constater que les sanctions disciplinaires sont peu usitées. Cette réalité s'explique par le fait que de telles mesures, outre qu'elles ne sont pas toujours faciles d'application, ne constituent pas une belle vitrine pour l'entreprise. En effet, du fait qu'elles doivent figurer soit dans le contrat, soit dans le règlement d'entreprise (ou tout autre règlement interne), cela peut donner une image négative de l'entreprise aux nouveaux collaborateurs. Pour ce qui est des sanctions purement disciplinaires, le blâme est peu courant et reste ambigu du fait qu'il ne s'agit pas d'un réel avertissement. Quant aux sanctions pécuniaires, la double problématique de la fixation du montant et de l'encaissement par l'employeur les rend assez délicates. On ne peut que conseiller ici de n'en prévoir que pour des interdictions claires et découlant de normes légales,

comme l'interdiction de fumer à l'intérieur de l'entreprise. Il est beaucoup plus délicat de décrire un comportement inadéquat si celui-ci dépend de l'attitude personnelle du collaborateur (travail mal accompli) ou encore plus de sa santé (absentéisme).

Le fait que ce soit l'employeur qui bénéficie des réductions de salaires ou des amendes peut être amoindri en prévoyant d'affecter ces montants à la sécurité, au repas de fin d'année ou à la formation. Une autre façon de faire pour le même effet est celle de prévoir des primes aux méritants, ce qui, de facto, sanctionne ceux qui ne le sont pas ou moins. Le désavantage de cette méthode est qu'elle donne une image «épicurienne» de l'entreprise et la fixation du groupe qui y a droit peut s'avérer fastidieuse.

La sanction disciplinaire du rattrapage d'heures est sûrement la plus délicate de toutes. Il est en effet difficile d'établir des critères de productivité absolus, sachant que beaucoup de paramètres entrent en jeu, par exemple le fonctionnement des machines ou l'attitude de la hiérarchie et des collègues.

Évaluations annuelles

Rappelons qu'il existe d'autres moyens que les sanctions disciplinaires pour éviter des manquements ou des transgressions de normes légales ou réglementaires. On peut premièrement évoquer un bon suivi par le supérieur hiérarchique et les membres de la direction (notamment le responsable sécurité dans les sites de production). Il y a ensuite l'instrument des évaluations annuelles et périodiques des collaborateurs qui permettent, outre la fixation d'objectifs, d'avertir, voire de sanctionner les comportements inadéquats. Il est enfin important de rappeler que le fait de sanctionner ne permet en principe pas à lui tout seul d'améliorer une situation. La meilleure illustration de ce propos est sans aucun doute la gestion de l'absentéisme. Le seul fait de sanctionner les absences ne suffira pas à les faire diminuer.

En conclusion, il apparaît que l'utilisation de sanctions disciplinaires n'est pas la panacée pour faire face aux divers manquements des employés. On peut toutefois en prévoir pour des faits précis avec des cri-



*Adrien de Steiger, titulaire d'un master en droit de l'Université de Fribourg, avec plus de dix années d'expérience en

droit du travail et dans la GRH, est fondateur de l'entreprise Droit-RH qui se situe précisément à l'intersection de ces deux pans de chaque organisation.

adesteiger@droit-rh.ch

tères de transgression et d'application de la sanction qui le sont tout autant. On veillera aussi à entendre le collaborateur avant de lui appliquer toute sanction, afin qu'il n'ait pas le sentiment d'être jugé unilatéralement. Enfin on privilégiera l'ancrage des sanctions disciplinaires dans le règlement d'entreprise, ce qui assurera une égalité de traitement et une bonne visibilité.

Weiterbildung – wie ich sie will

Erweitern Sie Ihre Kompetenzen

Praxisorientierte Bildungsgänge ab Mai 2012

«Kommunikation»

Gesprächstraining / Gesprächsführung / Präsentieren
Redetraining / Konfliktmanagement / Teamkompetenz

«Mediation im interkulturellen Umfeld»

Grundlagen der Mediation / Konflikte, interkulturelles Umfeld
Eskalation und Deeskalation / Übungen und Reflexionen
Transfer in den beruflichen und privaten Alltag

«Projektmanagement»

Projekt und Organisation / Planung und Instrumente
Dokumentation und Kommunikation
Ergebnissicherung und Evaluation / Einführung in PM-Software

«Leadership SVF»

Selbstkenntnis / Selbstmanagement
Führen / Kommunikation / Konfliktbewältigung

Weitere Angebote «Didaktik und Bildungsmanagement»

Eidg. FA Ausbilder/in / Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom
Basiskurse für Berufsbildungsverantwortliche

Besuchen Sie unsere Informationsveranstaltung

Montag, 19. März 2012, 18.00–20.00 Uhr

EB Zürich Kantonale Berufsschule für Weiterbildung
Bildungszentrum für Erwachsene BiZE
Riesbachstrasse 11, 8090 Zürich
Telefon 0842 843 844
www.eb-zuerich.ch / lernen@eb-zuerich.ch

EB Zürich

Durchführung garantiert

lernwerkstatt

Ausbilden, Ihr Beruf.

SVEB-Zertifikat
Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis
Ausbildungsleiter/in mit eidg. Diplom
DAS Bildungsmanagement
Berufsbildner/in im Neben- und Hauptberuf

Besuchen Sie uns an der
Personal Swiss: Halle 5, B.19

Ihr Gratiseintritt: www.lernwerkstatt.ch/personalswiss

Lernwerkstatt Olten GmbH
 Telefon 062 291 10 10
 E-Mail info@lernwerkstatt.ch
 Internet www.lernwerkstatt.ch

Aarau Bern
Basel Hiltkirch

Luzern Olten
Nottwil Solothurn

St. Gallen Zürich
Winterthur