



Chronique juridique – Les politiques d'entreprise comme outil de communication

Les politiques constituent sans aucun doute un des outils les plus courants en raison de son utilité à communiquer une panoplie d'informations. Les entreprises en adoptent et en publicisent régulièrement notamment à l'intention de leurs employés ou de leur clientèle. Qu'elles soient de nature informative ou structurante ou dans le but de communiquer et d'instaurer des règles et attentes claires, le recours à la l'adoption d'une politique devrait toujours viser un but précis et clairement déterminé avant même de débuter sa rédaction ou encore servir à réévaluer la raison d'être pour celles qui existaient déjà à votre arrivée en poste.

Ainsi, le but de cette chronique est particulièrement de vous sensibiliser aux erreurs ou dangers à fort potentiel litigieux en lien avec la mise en place de politiques. Ce texte pourra également servir de mise en garde et s'avérer un atout pour expliquer à **votre direction** que parfois, la multiplicité de politiques sur une multitude de sujets est loin d'être sans risque. En effet, et malgré qu'il s'agisse d'un outil de communication extraordinaire, il peut être à double tranchant dans certains cas, alors que dans d'autre cas, il s'agit d'un incontournable voire même d'une obligation légale.

À cet égard, nous verrons quelques raisons qui militent pour le fait de limiter au maximum le nombre de politiques à ce qui est strictement essentiels. Par contre, nous aborderons également des cas où le fait d'avoir une politique pourrait grandement vous faciliter la vie, particulièrement en cas de litige, ou encore pourrait vous permettre prendre certaines décisions qui autrement aurait été impossibles ou plus ardues.

Par ailleurs, ce texte se veut un outil d'information et une vulgarisation de certaines notions juridiques. Par conséquent, son contenu ne doit pas être interprété comme un exposé exhaustif du droit ni comme un avis juridique de son auteure sur les points légaux qui y sont exposés. De plus le masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte.

Les risques reliés à la mise en place de politiques

D'abord, il n'est pas nécessaire dans tous les cas de rédiger et adopter une politique formelle pour adresser toutes les situations. Ainsi, et en fonction du nombre de salariés à votre emploi, un simple courriel ou une discussion dans une réunion d'employés confirmée par écrit la suite peuvent parfois suffire.

En effet, et selon le fait que vous faites déjà face à une problématique bien réelle qui doit être adressée et redressée ou que vous voulez seulement prévenir, vous devriez sérieusement considérer les points suivants avant de vous décider à rédiger et à adopter une politique telle qu'on les conçoit dans leur forme habituelle.

Nouvelle norme = nouvelles attentes : le fait qu'avant la pandémie personne ne s'offusquait de croiser une personne dans une allée est probablement le meilleur exemple du fait qu'une nouvelle norme a instaurer presque instantanément de nouvelles attentes qui elles-mêmes sont la source de frustrations pouvant même parfois verser dans la démesure. Bien entendu, la situation extraordinaire que constitue la COVID-19 et la distanciation sociale le justifient, mais imaginez qu'un propriétaire de magasin ait décidé de créer cette norme en raison du fait que lui trouve cela plus efficient!

Ainsi, un des principaux dangers de surmultiplier les politiques est de cristalliser des normes qui jusque-là n'en étaient pas vraiment ou n'étaient peut-être pas nécessaires. Il faut par conséquent être conscient que la

création de nouvelles normes fait naître des attentes qui parfois peuvent devenir le berceau de frustrations pouvant mener à du ressentiment ou à un phénomène de délation chez les employés.

Il faut donc se garder de vouloir faire des politiques pour gérer des menus problèmes puisque parfois on se retrouve à en créer de plus substantiels ! En effet, le but d'une politique est d'abord et avant tout d'informer les employés des règles et attentes et surtout qu'ils soient avisés et conscients que le non-respect de celles-ci pourrait mener à des sanctions. Par conséquent, si votre situation n'en est pas rendue à cette étape, l'adoption d'une politique est peut-être prématurée selon la gravité des lacunes observées.

Adopter beaucoup de politiques sans avoir le temps ou l'intention de les appliquer ou les appliquer sans constance ou uniformité : non seulement il s'agit d'un des critères évalués en cas de contestation d'une sanction, mais il faut être conscient que vos multiples politiques pourraient devenir une arme par exemple en cas de mésentente entre deux groupes d'employés. Ces dernières pourraient être l'assise de nombreuses plaintes, sans compter le fait qu'un employé querelleur risque de les apprendre par cœur pour s'en servir à tout acabit. Ceci est également vrai dans le cas de certaines campagnes de maraudage acrimonieuses où vos politiques et leur respect pourraient devenir parties intégrantes des stratégies de part et d'autre.

Mises à jour : plus les politiques sont détaillées, plus cela pourrait devenir rapidement une tâche fastidieuse de les tenir à jour ou de vous assurer qu'elles reflètent encore la réalité. Non seulement l'intérêt d'avoir une multitude de politiques dont la grande majorité ne sont pas à jour est questionnable, mais un des risques associés à cette situation est qu'en cas de litige, l'avocat de l'employé tente de démontrer que vous n'accordez pas tant d'importance que ça à vos politiques puisque la majorité ne sont pas à jour, que les employés le savent et agissent en conséquence et que pour ces raisons, votre décision est déraisonnable et doit être renversée.

Les cas où une politique est fortement recommandée ou obligatoire

Obligation légale : depuis le 1^{er} janvier 2019, vous avez obligation de mettre en place une politique sur la prévention du harcèlement psychologique ou sexuel et de traitement des plaintes. Afin d'aider les entreprises, la CNESST propose sur son site Internet un modèle de politique. Pour ceux qui en possèdent déjà une, les responsables de ces politiques devraient valider s'y référer et comparer notamment comment ils ont formulé certaines obligations. En effet, certaines politiques prévoient que les employés qui sont témoins d'une situation de harcèlement ont l'obligation de la rapporter et de la dénoncer. Par la suite, la même politique édicte souvent que toute personne qui lui contrevient fera l'objet d'une sanction disciplinaire.

Or, cette façon de rédiger, malgré que l'intention à sa base soit des plus louable, comporte notamment une difficulté lorsque par exemple un employé querelleur ou un qui de bonne foi pense à tort être victime de harcèlement. À cet égard, si votre politique prévoit que tous ceux qui sont témoins d'une situation ont une obligation de dénonciation, cela ouvre donc la porte à ce que le plaignant puisse déposer des plaintes contre toutes les personnes présentes à chaque évènement. Cela est sans compter que si un juge ou un arbitre en vient à la conclusion que malgré votre défense qu'il s'agissait effectivement de harcèlement, vous pourriez devoir discipliner beaucoup d'employés.

La politique de la CNESST prévoit plutôt que la personne qui est témoin d'une situation de harcèlement est invitée à la signaler ce qui peut être de nature à éviter des situations malencontreuses. Cette formulation vous donne la flexibilité et la possibilité de ne discipliner que les « témoins » qui de par leurs comportements ont également enfreint la politique à d'autres égards.

Les attentes qui vont à l'encontre du sens commun ou qui sont à géométrie variable : Il y a notamment deux situations où vous devriez sérieusement considérer mettre en place une politique. D'abord les cas où vos attentes vont carrément à l'encontre la compréhension commune et reconnue. C'est le cas par exemple lorsque votre fournisseur vous oblige à détruire des objets et que vous les jetez aux poubelles. Généralement la mise au rebut ou au recyclage indique une volonté de se débarrasser du bien et est un signal qu'une autre

personne peut se l'approprier. Dans ce cas, il pourrait être avisé d'informer vos employés de votre obligation, du fait que par conséquent ils ne peuvent s'approprier les biens spécifiquement identifiés et que dans le cas contraire, cela sera assimilé à un manquement sanctionnable.

L'autre situation qui milite grandement pour l'instauration d'une politique serait les cas par exemple où vous voulez interdire ou limiter l'utilisation de vos outils de travail comme l'Internet, le cellulaire ou le véhicule de l'entreprise. Comme ces attentes sont à géométrie variable d'une entreprise à l'autre, l'adoption d'une politique pourrait être le moyen tout désigné pour baliser vos attentes. Idéalement il faut éviter les termes génériques et sujet à interprétation comme « raisonnable », « excessive » et autres termes similaires.

L'imposition de mesures disciplinaires : Sauf dans les cas où il s'agit de normes unanimement reconnues (ex. vols, fraude, violence, etc.), vous devriez fortement hésiter à imposer une mesure disciplinaire sans avoir une politique sur laquelle vous baser. Dans les autres cas, et tel que mentionné précédemment, même s'il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse d'une politique formelle, vous devriez minimalement avoir exprimé vos attentes, avisé les employés qu'il y aurait des conséquences et surtout, avoir murement réfléchi la sanction, fait vos recherches et établi un plan global à ce sujet et non pas uniquement analysé ce cas précis. En effet, il n'est pas rare que, confronté pour la première fois à un type de cas, les décideurs imposent une sanction sans autres considérations ou analyses et que quelques mois plus tard, une autre situation se produise et qu'ils se rendent compte qu'ils ont soit été trop sévères ou pas assez et se retrouvent alors devant un dilemme ou une impasse.

Les politiques à tolérance zéro : dans certains cas, le fait d'avoir de telles politiques bien construites et rédigées pourrait permettre d'imposer un congédiement qui serait basé sur la violation de la politique et non pas sur les motifs sous-jacents dont par exemple une dépendance à l'alcool ou aux drogues. Bien qu'il ait été plaidé que ce type de politiques revenait à permettre de congédier des employés indirectement en raison de leur dépendance, les tribunaux ont reconnu que dans certains cas très précis et circonscrits, il pourrait être permis et possible d'agir ainsi.

Conclusion

Pour conclure et déjà qu'il existe de nombreux pièges à éviter dans le cadre de la rédaction et de la mise en place des politiques ou encore que la formulation elle-même doit répondre à des impératifs et à des principes rédactionnels qui sont en conformité avec les interprétations jurisprudentielles de certains mots ou concepts, la question à vous poser d'abord et avant tout sera toujours de savoir si l'adoption d'une politique est réellement nécessaire. Ce sont entre autres toutes ses réalités qui peuvent parfois échapper aux non-initiés notamment à la haute direction et qui font en sorte qu'une commande en apparence très simple, comme par exemple le mandat de pouvoir sanctionner les employés qui arrivent en retard, peut prendre des proportions assez surprenantes une fois tous ces aspects considérés.

De plus, en tant que gestionnaire en matière de ressources humaines, il est grandement conseillé de toujours voir à préparer un éventuel procès au moment où vous prenez votre décision ou au moment où vous faites votre recommandation et l'adoption de politiques ne fait pas exception à cette règle.

En effet, les réflexions qui seront nécessaires tout du long du processus et dont certaines vous ont été suggérées dans les pages précédentes vous permettront de bien évaluer la situation dans son ensemble, de faire vos recherches, de consulter des collègues d'autres organisations ou la jurisprudence et ce, avant même de vous lancer dans la rédaction d'une procédure. Non seulement cela devrait être de nature à rassurer vos employés quant au fait que vous n'agissez pas sur un coup de tête ou sur l'impulsion du moment, mais cela devrait vous aider à démontrer à un juge ou un arbitre que vous avez pris les tous moyens nécessaires pour rendre une décision réfléchie, exempte de discrimination et d'arbitraire et qu'elle n'est en rien abusive. Vous devriez également être en meilleure posture pour démontrer qu'elle cette dernière est raisonnable notamment à comparer à des situations similaires ou assimilables et que votre sanction est par conséquent juste et équitable.