FICHES
PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment sanctionner un salarié

Le pouvoir disciplinaire dont dispose le chef d'entreprise est un droit encadré. Savoir comment sanctionner ses salariés est important pour ne pas s'exposer aux condamnations du juge.

1. Les agissements fautifs pouvant amener à sanctionner un salarié

Parce que le Code du travail ne définit pas ce qu'est une faute disciplinaire, c'est au chef d'entreprise de savoir ce qui constitue un manquement aux obligations professionnelles.

Déterminer l'agissement fautif d'un salarié est la première étape pour sanctionner valablement un salarié. Il y a alors recueil des données factuelles sur l'acte incriminé puis contextualisation.

L'exercice de droits et de libertés (droit de grève, liberté d'expression), les fautes prescrites ou déjà sanctionnées ne peuvent ainsi donner lieu à sanction. Enfin, un salarié ne peut être inquiété en raison de motifs discriminatoires comme :

- ses orientations sexuelles ;
- ses croyances religieuses ;
- etc.

2. L'éventail des sanctions disciplinaires

Le chef d'entreprise devra choisir une sanction proportionnée en fonction du degré de gravité de la faute.

Il pourra par ailleurs y avoir individualisation de la sanction selon le dossier du salarié (antécédents disciplinaires, ancienneté dans l'entreprise, responsabilités, problèmes personnels, etc.).

L'échelle des sanctions usuelles, qui n'a aucune définition légale toutefois, pourrait être :

- simple blâme. ;
- mutation ;
- licenciement ;
- mise à pied disciplinaire.

Les sanctions pécuniaires sont interdites.

3. Connaître les procédures applicables pour sanctionner un salarié

Pour sanctionner le salarié, le chef d'entreprise va utiliser des procédures disciplinaires différentes en fonction de la sanction. Dans tous les cas, celle-ci devra faire l'objet d'un écrit.

- Pour infliger un blâme sans consignation au dossier du salarié, l'employeur pourra se contenter d'une procédure simplifiée avec envoi d'une lettre motivée ;
- Pour les autres sanctions, il devra y avoir respect de la procédure disciplinaire renforcée.

Les étapes sont les suivantes :

- convocation à l'entretien avec indication d'une assistance possible ;
- conduite de l'entretien ;
- notification de la sanction.

Pour les représentants du personnel, il ne devra y avoir de procédure spécifique (consultation du Comité d'Entreprise et accord de l'Inspection du travail) qu'en cas de licenciement. Par contre, la jurisprudence a rappelé que, sauf abus dans ses prérogatives, le salarié représentant du personnel n'est pas soumis au droit disciplinaire dans l'exercice de son mandat.

4. L'encadrement du pouvoir de sanctionner un salarié

Pour les entreprises d'au moins 20 salariés, le règlement intérieur pourra prévoir une échelle de sanctions prédéfinies. Le chef d'entreprise ne sera pas en mesure de sanctionner les salariés au-delà des prescriptions conventionnelles.

La convention collective ou le règlement intérieur peuvent prévoir une procédure conventionnelle plus stricte avec par exemple consultation préalable d'une commission de discipline.

Enfin, pour certaines sanctions emportant modification du contrat de travail, l'employeur doit indiquer au salarié son droit au refus. Il en est ainsi pour infliger une rétrogradation ou une mutation disciplinaire. En cas de refus, le chef d'entreprise pourra alors infliger une sanction de substitution au terme d'un nouvel entretien.

5. Sanctionner un salarié : le pouvoir de contrôle du juge

Dans tous les cas, le salarié peut saisir le Conseil des Prud'hommes pour qu'il contrôle

- la régularité de la sanction (respect de la procédure) ;
- la justification de la sanction (existence d'un agissement fautif) ;
- la proportionnalité de la sanction.

Le juge peut annuler la sanction mais ne peut pas la modifier (sauf exceptions). En cas d'annulation pour disproportion, le chef d'entreprise dispose généralement d'un mois pour notifier une nouvelle sanction.

Comment déterminer l'agissement fautif du salarié

1. Déterminer l'agissement fautif : caractériser un manquement professionnel

Il appartient au chef d'entreprise de déterminer ce qui constitue un agissement fautif de la part de ses salariés. Il peut s'agir de :

- l'exécution anormale ou déloyale du contrat de travail ;
- non-respect de la législation du travail ;
- non-respect du règlement intérieur ;
- fait de proférer des insultes ou injures.

L'agissement, pour être fautif, ne doit pas être justifié par l'exercice d'un droit (droit de grève, droit de retrait) ou d'une liberté comme la liberté d'expression.

Il est interdit de sanctionner un salarié pour :

- des motifs discriminatoires liés à ses origines, ses orientations sexuelles, etc. ;
- incompétence, sauf cas de mauvaise foi.

N'est pas forcément sanctionnable ce qui est contraire aux bonnes moeurs (ex : stocker des photographies à caractère pornographique).

En revanche, certains agissements de la vie privée peuvent constituer un agissement fautif lorsqu'ils ont des conséquences sur la vie professionnelle (ex : dénigrement des compétences de l'employeur à l'extérieur de l'entreprise).

2. Déterminer l'agissement fautif : contextualiser et qualifier la faute

Afin de pouvoir juger de la gravité de l'agissement fautif, il est indispensable de tenir compte :

- du dossier disciplinaire du salarié ;
- de son ancienneté ;
- de ses responsabilités au sein de l'entreprise.

Il y aura ainsi définition de circonstances atténuantes ou aggravantes.

Par ailleurs, l'importance du dommage influera sur la qualification de la gravité de la faute :

- faute légère ;
- faute simple ;
- faute grave ;
- faute lourde.

La faute légère ne remet pas en question la poursuite de la relation contractuelle. Le chef d'entreprise peut néanmoins vouloir infliger une sanction comme un blâme. Les fautes simples, graves et lourdes peuvent mener jusqu'au licenciement.

Selon la qualification retenue, les conséquences de la rupture du contrat de travail ne seront pas les mêmes. Pour la faute grave par exemple, seules les indemnités de congés payés seront versées, tandis que dans le cas de la faute lourde, il n'y aura aucune indemnité (ni de préavis, ni de licenciement, ni de congés payés).

Les fautes graves et lourdes rendent impossible le maintien du salarié dans l'entreprise. La faute lourde se caractérise par une intention de nuire à l'employeur.

3. Déterminer l'agissement fautif : recueil des preuves

Pour déterminer l'agissement fautif, le chef d'entreprise doit recueillir :

- un certain nombre de preuves (témoignages, constats, etc.) ;
- l'avis du supérieur.

L'employeur devra rester discret pour ne pas nuire à son salarié. Il ne pourra pas utiliser clandestinement de procédés de surveillance.

Tous les écrits produits avec l'ordinateur professionnel ne portant pas la mention " personnel " peuvent en revanche être consultés par le chef d'entreprise, sans présence du salarié ni son accord.

4. Détermination de l'agissement fautif et procédure disciplinaire

L'entretien prévu par la procédure disciplinaire est un temps d'échange essentiel qu'il faut savoir valoriser.

Déterminer l'agissement fautif est d'autant plus important que la notification de la sanction doit détailler par écrit les faits reprochés au salarié pour sanctionner le salarié dans les règles.

En cas de recours du salarié, le juge devra apprécier :

- si la faute est suffisamment caractérisée ;
- sa gravité ;
- la proportion de la sanction.

Le doute profitera toujours au salarié.

Une faute ne peut donner lieu à sanction disciplinaire que dans un délai de deux mois, après quoi elle est prescrite. De la même façon, une faute déjà sanctionnée ne pourra faire l'objet d'une nouvelle procédure.

Comment infliger un blâme à un salarié

1. Infliger un blâme ou un avertissement : la sanction de fautes mineures

Le blâme ou l'avertissement sont en bas de l'échelle des sanctions disciplinaires. Le chef d'entreprise les inflige aux salariés qu'il souhaite rappeler à l'ordre au sujet d'agissements fautifs peu sérieux. Il doit en effet y avoir proportionnalité entre l'importance de la faute et le choix de la sanction.

Cependant, avec le blâme, l'employeur va au-delà de la simple réprimande verbale. Cela signifie qu'il accorde malgré tout de l'importance aux agissements fautifs du salarié en question. Il peut également vouloir envoyer un signal plus ou moins fort aux autres salariés de l'entreprise en signifiant son intransigeance face à tout écart de conduite.

Le chef d'entreprise doit néanmoins avoir conscience qu'il ne pourra sanctionner une seconde fois le même fait - sauf s'il y a réitération. Il renonce donc à toute sanction plus forte.

Les conséquences pour le salarié seront cependant différentes selon qu'il y a blâme avec ou sans inscription au dossier disciplinaire.

2. Infliger un blâme sans inscription au dossier : la procédure simplifiée

Infliger un blâme sans inscription au dossier disciplinaire signifie choisir une sanction qui ne peut avoir aucune conséquence - sauf exception - sur :

- la présence du salarié au sein de l'entreprise ;
- sa rémunération ;
- sa carrière.

Sans exiger d'entretien préalable, la procédure simplifiée implique néanmoins d'informer le salarié sanctionné par écrit. Pour des raisons de preuve, on pourra choisir :

- la lettre recommandée avec accusé de réception ;
- la remise contre décharge.

Cet écrit doit être transmis dans un délai de deux mois après la survenue des faits, sinon la faute est prescrite. La lettre en question doit décrire précisément l'agissement fautif à l'origine de la sanction. A défaut, le salarié en question pourrait penser qu'il est sanctionné à tort ou pour des motifs discriminatoires.

Enfin, la lettre doit comporter explicitement la mention " avertissement " ou " blâme ", sinon le salarié pourra la confondre avec une simple lettre de recadrage.

3. Infliger un blâme avec consignation au dossier : la procédure renforcée

Par contre, dès lors que le chef d'entreprise désire infliger un blâme avec inscription au dossier du salarié, il doit respecter la procédure disciplinaire usuelle, comme pour infliger une mise à pied par exemple.

Il y a ainsi :

- convocation à un entretien préalable ;
- tenue de l'entretien ;
- notification de la sanction au plus tôt deux jours après l'entretien et au plus tard un mois après.

Infliger un blâme avec inscription au dossier du salarié peut avoir des conséquences futures, en cas de nouvelles fautes :

- sur la présence de l'employé au sein de l'entreprise ;

- sa carrière ;
- sa rémunération.

4. Infliger un blâme : veiller aux dispositions conventionnelles plus strictes

Avant d'infliger un blâme, le chef d'entreprise doit s'assurer au sein du règlement intérieur ou de la convention collective que la procédure conventionnelle ne prévoit pas de dispositions différentes précisant comment sanctionner un salarié (exemple : convocation systématique à un entretien pour toute sanction même pour un blâme, commission de discipline).

Lorsque le règlement intérieur subordonne le licenciement disciplinaire à des sanctions préalables, l'entretien devient obligatoire même pour un blâme.

Enfin, l'employeur peut, de son propre chef et même en l'absence d'obligation en ce sens, décider de convoquer le salarié fautif à un entretien pour lui expliquer la raison de la sanction disciplinaire.

Comment infliger une mise à pied à un salarié

1. Infliger une mise à pied conservatoire : une mesure préalable à la sanction

La mise à pied conservatoire est une mesure d'attente préalable à la prise d'une sanction. Elle a pour but d'éviter les troubles que pourrait occasionner le maintien du salarié dans l'entreprise pendant la durée de la procédure disciplinaire. Elle est souvent annoncée à l'oral lors de la découverte d'agissements sérieux. Il est judicieux de la confirmer très vite à l'écrit. La mise à pied conservatoire peut être prononcée pour tout ou partie de la durée de la procédure.

Dans les deux cas, il y a :

- suspension du contrat de travail ;
- suspension de la rémunération.

Le salarié ne doit plus être présent dans l'entreprise au cours de cette période.

En revanche, si la procédure n'aboutit pas à un licenciement pour faute grave ou lourde, le chef d'entreprise devra verser a posteriori la rémunération correspondant à la période de mise à pied conservatoire.

2. Infliger une mise à pied disciplinaire : respect de la procédure disciplinaire

La mise à pied disciplinaire est infligée par le chef d'entreprise à titre de sanction disciplinaire. Réservée aux agissements fautifs sérieux, elle remet en cause :

- la présence du salarié dans l'entreprise ;
- le maintien de sa rémunération.

La mise à pied disciplinaire doit donc être infligée en prenant garde de respecter la procédure disciplinaire qui garantit au salarié le respect des droits de la défense.

Il est, en effet, important de bien connaître cette procédure afin de savoir comment sanctionner valablement un salarié.

Si l'employeur décide d'infliger une mise à pied, il devra d'abord convoquer le salarié à un entretien par lettre recommandée avec AR ou remise contre décharge. La convocation doit préciser au salarié qu'il peut se faire assister par un membre du personnel de l'entreprise.

Les faits identifiés lors de la phase de détermination de l'agissement fautif sont d'abord exposés, puis le salarié fait part de ses justifications. Si le salarié ne se présente pas à l'entretien ou refuse d'en signer le compte-rendu, la procédure disciplinaire peut se poursuivre.

3. Infliger une mise à pied disciplinaire : notification et dispositions conventionnelles

La notification de la mise à pied doit être adressée par envoi d'une lettre recommandée ou remise contre décharge. Elle doit avoir lieu au plus tôt deux jours et au plus tard un mois après l'entretien.

Elle précise :

- les faits reprochés ;
- la durée de la mise à pied disciplinaire ;
- la date de la mise à pied disciplinaire.

Celle-ci peut éventuellement être fractionnée.

Parce qu'elle prive le salarié de sa rémunération, une mise à pied ne doit pas se prolonger au-delà de ce qui est raisonnable, soit quelques jours généralement. Le règlement intérieur, obligatoire dans les entreprises d'au moins 20 sa-

lariés, doit préciser la durée maximale de la mise à pied, sinon, le chef d'entreprise ne peut pas prononcer cette sanction. De même, la convention collective peut préciser une durée maximale qu'il conviendra de connaître. Toute mise à pied disciplinaire qui ne respecte pas cette durée sera nulle.

Si un salarié à qui a été infligée une mise à pied disciplinaire est absent pour maladie le jour prévu pour la mise à pied, l'employeur ne peut la repousser.

Pour les salariés représentants du personnel, la mise à pied n'a pas pour effet de suspendre l'exécution du mandat.

Comment infliger une rétrogradation disciplinaire à un salarié

1. Infliger une rétrogradation : une sanction emportant modification du contrat de travail

Infliger une rétrogradation disciplinaire signifie imposer un déclassement hiérarchique avec baisse de la rémunération.

Il faut qu'il y ait changement effectif dans les attributions et responsabilités de l'employé. A défaut, la diminution du salaire pourrait être assimilée à une sanction pécuniaire, interdite par le droit disciplinaire.

Cette sanction disciplinaire emporte modification du contrat de travail.

C'est pourquoi, contrairement aux autres sanctions disciplinaires qui s'imposent au salarié, la rétrogradation disciplinaire nécessite d'obtenir l'accord exprès de l'intéressé. Comme pour infliger une mutation disciplinaire, un droit au refus est ainsi prévu par les textes pour le salarié.

2. Infliger une rétrogradation : préférer la procédure de licenciement

Lorsque le chef d'entreprise veut infliger une mutation disciplinaire, il a pour obligation de respecter la procédure disciplinaire en convoquant le salarié à un entretien dans un délai de deux mois après connaissance des faits reprochés. A cette occasion, il doit lui indiquer qu'il peut se faire assister. S'il lui précise en outre que la sanction pourra aller jusqu'au licenciement, l'employeur se laisse toutes les possibilités en cas de refus du salarié. L'entretien ne peut se tenir moins de cinq jours après envoi ou remise de cette convocation.

Au cours de l'entretien, le chef d'entreprise recueille les explications du salarié. Il est en droit de lui préciser les différentes sanctions envisageables. C'est une façon pour l'employeur d'anticiper sa réaction face à une éventuelle rétrogradation disciplinaire. Cependant, il doit veiller à ne pas révéler son choix. En effet, il est censé respecter un délai minimum de réflexion de deux jours après l'entretien. A défaut, la sanction n'est pas valable.

3. Infliger une rétrogradation : notifier la proposition d'avenant au contrat de travail

Deux jours minimum après l'entretien, le chef d'entreprise adresse au salarié une proposition d'avenant à son contrat de travail et lui indique sa faculté de refuser la rétrogradation.

Attention, s'il y a notification sans demander l'accord du salarié et s'il refuse, l'employeur perd tout moyen d'appliquer une autre sanction. En outre, il risque un recours du salarié pour rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur.

Il est préférable de donner une date limite au-delà de laquelle le silence du salarié vaudra refus.

Si le salarié accepte enfin, la signature de l'avenant vaut matérialisation de la rétrogradation.

4. Infliger une sanction de substitution en cas de refus

En cas de refus, si le chef d'entreprise souhaite ne pas en rester là, il peut décider

- de sanctionner moins durement le salarié ;
- d'opter pour le licenciement.

Il faut bien sûr lorsque le choix porte sur le licenciement que la faute à l'origine de la procédure soit suffisamment sérieuse.

Pour infliger une sanction de substitution, le chef d'entreprise doit convoquer le salarié à un second entretien, sauf s'il choisit le blâme sans inscription au dossier. Le nouveau délai de deux mois court à compter du refus de la rétrograda-

tion. L'employeur doit appliquer la procédure disciplinaire en se basant sur les faits à l'origine de la proposition de rétrogradation. En revanche, le refus du salarié d'accepter la rétrogradation ne constitue pas une faute.

Comment infliger une mutation disciplinaire à un salarié

1. Infliger une mutation disciplinaire : savoir s'il y a modification du contrat de travail

Pour savoir comment sanctionner le salarié, il faut d'abord identifier les impacts de la sanction envisagée sur le contrat de travail. La procédure pour infliger une mutation disciplinaire variera s'il y a ou non modification du contrat de travail.

D'abord, parce qu'elle n'est pas une rétrogradation disciplinaire, la mutation disciplinaire ne peut emporter une baisse de la rémunération.

Ensuite, lorsqu'il y a mutation au sein d'un même service ou d'un même établissement, on considère qu'il y a simplement changement des conditions de travail. Ceci relève donc du pouvoir de direction de l'employeur qui n'a, dans ce cas, pas à obtenir l'accord du salarié. La mutation disciplinaire implique ici simplement de respecter la procédure disciplinaire.

En revanche, si le changement de poste s'accompagne d'un changement de zone géographique, il y a modification du contrat de travail.

2. Infliger une mutation disciplinaire : la procédure disciplinaire de licenciement

Si le chef d'entreprise choisit la procédure disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement, il l'indique au salarié dès le début de la procédure. Plusieurs solutions s'offriront alors à lui en cas de sanction de substitution.

- Il pourra certes décider d'infliger une sanction moins importante comme le blâme.
- Mais il pourra aussi opter, si la faute est suffisamment grave, pour le licenciement.

L'employeur débutera par une procédure classique avec convocation du salarié à un entretien en lui précisant qu'il peut se faire assister. L'entretien devra avoir lieu cinq jours au plus tôt après l'envoi ou la remise de la convocation pour que le salarié puisse organiser sa défense.

L'entretien sera enfin l'occasion pour l'employeur d'entendre les justifications du salarié par rapport à la faute qui lui est reprochée. Il s'agira aussi de sonder le salarié sur son éventuelle réaction face à l'éventualité de certaines sanctions comme la mutation disciplinaire.

3. Notifier la sanction dans les règles pour infliger la mutation disciplinaire

Le chef d'entreprise ne pourra pas annoncer avoir pris sa décision juste après l'entretien car la notification de la sanction ne doit intervenir qu'après un délai de réflexion de deux jours minimum - et un mois maximum.

Comme pour infliger une rétrogradation disciplinaire, l'employeur doit rappeler au salarié son droit au refus et la nécessité de son accord exprès pour que la mutation soit appliquée.

Il peut être préférable de fixer une date limite de réponse au-delà de laquelle le silence vaudra refus. Est joint à la notification une proposition d'avenant au contrat de travail que le salarié devra retourner signée s'il accepte la mutation.

4. Infliger une mutation disciplinaire : une sanction de substitution en cas de refus

A la différence des sanctions comme la mise à pied par exemple, la mutation disciplinaire ne s'impose pas au salarié.

En cas de refus ou d'absence de réponse, le chef d'entreprise aura un nouveau délai de deux mois à partir du refus pour convoquer le salarié à un second entretien et lui notifier une autre sanction en motivant sa décision sur la faute initiale et non sur le refus de la mutation qui ne constitue pas une faute disciplinaire.

Comment déterminer l'agissement fautif du salarié

1. Déterminer l'agissement fautif : caractériser un manquement professionnel

Il appartient au chef d'entreprise de déterminer ce qui constitue un agissement fautif de la part de ses salariés. Il peut s'agir de :

- l'exécution anormale ou déloyale du contrat de travail ;
- non-respect de la législation du travail ;
- non-respect du règlement intérieur ;
- fait de proférer des insultes ou injures.

L'agissement, pour être fautif, ne doit pas être justifié par l'exercice d'un droit (droit de grève, droit de retrait) ou d'une liberté comme la liberté d'expression.

Il est interdit de sanctionner un salarié pour :

- des motifs discriminatoires liés à ses origines, ses orientations sexuelles, etc. ;
- incompétence, sauf cas de mauvaise foi.

N'est pas forcément sanctionnable ce qui est contraire aux bonnes moeurs (ex : stocker des photographies à caractère pornographique).

En revanche, certains agissements de la vie privée peuvent constituer un agissement fautif lorsqu'ils ont des conséquences sur la vie professionnelle (ex : dénigrement des compétences de l'employeur à l'extérieur de l'entreprise).

2. Déterminer l'agissement fautif : contextualiser et qualifier la faute

Afin de pouvoir juger de la gravité de l'agissement fautif, il est indispensable de tenir compte :

- du dossier disciplinaire du salarié ;
- de son ancienneté ;
- de ses responsabilités au sein de l'entreprise.

Il y aura ainsi définition de circonstances atténuantes ou aggravantes.

Par ailleurs, l'importance du dommage influera sur la qualification de la gravité de la faute :

- faute légère ;
- faute simple ;
- faute grave ;
- faute lourde.

La faute légère ne remet pas en question la poursuite de la relation contractuelle. Le chef d'entreprise peut néanmoins vouloir infliger une sanction comme un blâme. Les fautes simples, graves et lourdes peuvent mener jusqu'au licenciement.

Selon la qualification retenue, les conséquences de la rupture du contrat de travail ne seront pas les mêmes. Pour la faute grave par exemple, seules les indemnités de congés payés seront versées, tandis que dans le cas de la faute lourde, il n'y aura aucune indemnité (ni de préavis, ni de licenciement, ni de congés payés).

Les fautes graves et lourdes rendent impossible le maintien du salarié dans l'entreprise. La faute lourde se caractérise par une intention de nuire à l'employeur.

3. Déterminer l'agissement fautif : recueil des preuves

Pour déterminer l'agissement fautif, le chef d'entreprise doit recueillir :

- un certain nombre de preuves (témoignages, constats, etc.) ;
- l'avis du supérieur.

L'employeur devra rester discret pour ne pas nuire à son salarié. Il ne pourra pas utiliser clandestinement de procédés de surveillance.

Tous les écrits produits avec l'ordinateur professionnel ne portant pas la mention " personnel " peuvent en revanche être consultés par le chef d'entreprise, sans présence du salarié ni son accord.

4. Détermination de l'agissement fautif et procédure disciplinaire

L'entretien prévu par la procédure disciplinaire est un temps d'échange essentiel qu'il faut savoir valoriser.

Déterminer l'agissement fautif est d'autant plus important que la notification de la sanction doit détailler par écrit les faits reprochés au salarié pour sanctionner le salarié dans les règles.

En cas de recours du salarié, le juge devra apprécier :

- si la faute est suffisamment caractérisée ;
- sa gravité ;
- la proportion de la sanction.

Le doute profitera toujours au salarié.

Une faute ne peut donner lieu à sanction disciplinaire que dans un délai de deux mois, après quoi elle est prescrite. De la même façon, une faute déjà sanctionnée ne pourra faire l'objet d'une nouvelle procédure.

Comment infliger un blâme à un salarié

1. Infliger un blâme ou un avertissement : la sanction de fautes mineures

Le blâme ou l'avertissement sont en bas de l'échelle des sanctions disciplinaires. Le chef d'entreprise les inflige aux salariés qu'il souhaite rappeler à l'ordre au sujet d'agissements fautifs peu sérieux. Il doit en effet y avoir proportionnalité entre l'importance de la faute et le choix de la sanction.

Cependant, avec le blâme, l'employeur va au-delà de la simple réprimande verbale. Cela signifie qu'il accorde malgré tout de l'importance aux agissements fautifs du salarié en question. Il peut également vouloir envoyer un signal plus ou moins fort aux autres salariés de l'entreprise en signifiant son intransigeance face à tout écart de conduite.

Le chef d'entreprise doit néanmoins avoir conscience qu'il ne pourra sanctionner une seconde fois le même fait - sauf s'il y a réitération. Il renonce donc à toute sanction plus forte.

Les conséquences pour le salarié seront cependant différentes selon qu'il y a blâme avec ou sans inscription au dossier disciplinaire.

2. Infliger un blâme sans inscription au dossier : la procédure simplifiée

Infliger un blâme sans inscription au dossier disciplinaire signifie choisir une sanction qui ne peut avoir aucune conséquence - sauf exception - sur :

- la présence du salarié au sein de l'entreprise ;
- sa rémunération ;
- sa carrière.

Sans exiger d'entretien préalable, la procédure simplifiée implique néanmoins d'informer le salarié sanctionné par écrit. Pour des raisons de preuve, on pourra choisir :

- la lettre recommandée avec accusé de réception ;
- la remise contre décharge.

Cet écrit doit être transmis dans un délai de deux mois après la survenue des faits, sinon la faute est prescrite. La lettre en question doit décrire précisément l'agissement fautif à l'origine de la sanction. A défaut, le salarié en question pourrait penser qu'il est sanctionné à tort ou pour des motifs discriminatoires.

Enfin, la lettre doit comporter explicitement la mention " avertissement " ou " blâme ", sinon le salarié pourra la confondre avec une simple lettre de recadrage.

3. Infliger un blâme avec consignation au dossier : la procédure renforcée

Par contre, dès lors que le chef d'entreprise désire infliger un blâme avec inscription au dossier du salarié, il doit respecter la procédure disciplinaire usuelle, comme pour infliger une mise à pied par exemple.

Il y a ainsi :

- convocation à un entretien préalable ;
- tenue de l'entretien ;
- notification de la sanction au plus tôt deux jours après l'entretien et au plus tard un mois après.

Infliger un blâme avec inscription au dossier du salarié peut avoir des conséquences futures, en cas de nouvelles fautes :

- sur la présence de l'employé au sein de l'entreprise ;

- sa carrière ;
- sa rémunération.

4. Infliger un blâme : veiller aux dispositions conventionnelles plus strictes

Avant d'infliger un blâme, le chef d'entreprise doit s'assurer au sein du règlement intérieur ou de la convention collective que la procédure conventionnelle ne prévoit pas de dispositions différentes précisant comment sanctionner un salarié (exemple : convocation systématique à un entretien pour toute sanction même pour un blâme, commission de discipline).

Lorsque le règlement intérieur subordonne le licenciement disciplinaire à des sanctions préalables, l'entretien devient obligatoire même pour un blâme.

Enfin, l'employeur peut, de son propre chef et même en l'absence d'obligation en ce sens, décider de convoquer le salarié fautif à un entretien pour lui expliquer la raison de la sanction disciplinaire.

Comment infliger une mise à pied à un salarié

1. Infliger une mise à pied conservatoire : une mesure préalable à la sanction

La mise à pied conservatoire est une mesure d'attente préalable à la prise d'une sanction. Elle a pour but d'éviter les troubles que pourrait occasionner le maintien du salarié dans l'entreprise pendant la durée de la procédure disciplinaire. Elle est souvent annoncée à l'oral lors de la découverte d'agissements sérieux. Il est judicieux de la confirmer très vite à l'écrit. La mise à pied conservatoire peut être prononcée pour tout ou partie de la durée de la procédure.

Dans les deux cas, il y a :

- suspension du contrat de travail ;
- suspension de la rémunération.

Le salarié ne doit plus être présent dans l'entreprise au cours de cette période.

En revanche, si la procédure n'aboutit pas à un licenciement pour faute grave ou lourde, le chef d'entreprise devra verser a posteriori la rémunération correspondant à la période de mise à pied conservatoire.

2. Infliger une mise à pied disciplinaire : respect de la procédure disciplinaire

La mise à pied disciplinaire est infligée par le chef d'entreprise à titre de sanction disciplinaire. Réservée aux agissements fautifs sérieux, elle remet en cause :

- la présence du salarié dans l'entreprise ;
- le maintien de sa rémunération.

La mise à pied disciplinaire doit donc être infligée en prenant garde de respecter la procédure disciplinaire qui garantit au salarié le respect des droits de la défense.

Il est, en effet, important de bien connaître cette procédure afin de savoir comment sanctionner valablement un salarié.

Si l'employeur décide d'infliger une mise à pied, il devra d'abord convoquer le salarié à un entretien par lettre recommandée avec AR ou remise contre décharge. La convocation doit préciser au salarié qu'il peut se faire assister par un membre du personnel de l'entreprise.

Les faits identifiés lors de la phase de détermination de l'agissement fautif sont d'abord exposés, puis le salarié fait part de ses justifications. Si le salarié ne se présente pas à l'entretien ou refuse d'en signer le compte-rendu, la procédure disciplinaire peut se poursuivre.

3. Infliger une mise à pied disciplinaire : notification et dispositions conventionnelles

La notification de la mise à pied doit être adressée par envoi d'une lettre recommandée ou remise contre décharge. Elle doit avoir lieu au plus tôt deux jours et au plus tard un mois après l'entretien.

Elle précise :

- les faits reprochés ;
- la durée de la mise à pied disciplinaire ;
- la date de la mise à pied disciplinaire.

Celle-ci peut éventuellement être fractionnée.

Parce qu'elle prive le salarié de sa rémunération, une mise à pied ne doit pas se prolonger au-delà de ce qui est raisonnable, soit quelques jours généralement. Le règlement intérieur, obligatoire dans les entreprises d'au moins 20 sa-

lariés, doit préciser la durée maximale de la mise à pied, sinon, le chef d'entreprise ne peut pas prononcer cette sanction. De même, la convention collective peut préciser une durée maximale qu'il conviendra de connaître. Toute mise à pied disciplinaire qui ne respecte pas cette durée sera nulle.

Si un salarié à qui a été infligée une mise à pied disciplinaire est absent pour maladie le jour prévu pour la mise à pied, l'employeur ne peut la repousser.

Pour les salariés représentants du personnel, la mise à pied n'a pas pour effet de suspendre l'exécution du mandat.

Comment infliger une rétrogradation disciplinaire à un salarié

1. Infliger une rétrogradation : une sanction emportant modification du contrat de travail

Infliger une rétrogradation disciplinaire signifie imposer un déclassement hiérarchique avec baisse de la rémunération.

Il faut qu'il y ait changement effectif dans les attributions et responsabilités de l'employé. A défaut, la diminution du salaire pourrait être assimilée à une sanction pécuniaire, interdite par le droit disciplinaire.

Cette sanction disciplinaire emporte modification du contrat de travail.

C'est pourquoi, contrairement aux autres sanctions disciplinaires qui s'imposent au salarié, la rétrogradation disciplinaire nécessite d'obtenir l'accord exprès de l'intéressé. Comme pour infliger une mutation disciplinaire, un droit au refus est ainsi prévu par les textes pour le salarié.

2. Infliger une rétrogradation : préférer la procédure de licenciement

Lorsque le chef d'entreprise veut infliger une mutation disciplinaire, il a pour obligation de respecter la procédure disciplinaire en convoquant le salarié à un entretien dans un délai de deux mois après connaissance des faits reprochés. A cette occasion, il doit lui indiquer qu'il peut se faire assister. S'il lui précise en outre que la sanction pourra aller jusqu'au licenciement, l'employeur se laisse toutes les possibilités en cas de refus du salarié. L'entretien ne peut se tenir moins de cinq jours après envoi ou remise de cette convocation.

Au cours de l'entretien, le chef d'entreprise recueille les explications du salarié. Il est en droit de lui préciser les différentes sanctions envisageables. C'est une façon pour l'employeur d'anticiper sa réaction face à une éventuelle rétrogradation disciplinaire. Cependant, il doit veiller à ne pas révéler son choix. En effet, il est censé respecter un délai minimum de réflexion de deux jours après l'entretien. A défaut, la sanction n'est pas valable.

3. Infliger une rétrogradation : notifier la proposition d'avenant au contrat de travail

Deux jours minimum après l'entretien, le chef d'entreprise adresse au salarié une proposition d'avenant à son contrat de travail et lui indique sa faculté de refuser la rétrogradation.

Attention, s'il y a notification sans demander l'accord du salarié et s'il refuse, l'employeur perd tout moyen d'appliquer une autre sanction. En outre, il risque un recours du salarié pour rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur.

Il est préférable de donner une date limite au-delà de laquelle le silence du salarié vaudra refus.

Si le salarié accepte enfin, la signature de l'avenant vaut matérialisation de la rétrogradation.

4. Infliger une sanction de substitution en cas de refus

En cas de refus, si le chef d'entreprise souhaite ne pas en rester là, il peut décider

- de sanctionner moins durement le salarié ;
- d'opter pour le licenciement.

Il faut bien sûr lorsque le choix porte sur le licenciement que la faute à l'origine de la procédure soit suffisamment sérieuse.

Pour infliger une sanction de substitution, le chef d'entreprise doit convoquer le salarié à un second entretien, sauf s'il choisit le blâme sans inscription au dossier. Le nouveau délai de deux mois court à compter du refus de la rétrograda-

tion. L'employeur doit appliquer la procédure disciplinaire en se basant sur les faits à l'origine de la proposition de rétrogradation. En revanche, le refus du salarié d'accepter la rétrogradation ne constitue pas une faute.

Comment infliger une mutation disciplinaire à un salarié

1. Infliger une mutation disciplinaire : savoir s'il y a modification du contrat de travail

Pour savoir comment sanctionner le salarié, il faut d'abord identifier les impacts de la sanction envisagée sur le contrat de travail. La procédure pour infliger une mutation disciplinaire variera s'il y a ou non modification du contrat de travail.

D'abord, parce qu'elle n'est pas une rétrogradation disciplinaire, la mutation disciplinaire ne peut emporter une baisse de la rémunération.

Ensuite, lorsqu'il y a mutation au sein d'un même service ou d'un même établissement, on considère qu'il y a simplement changement des conditions de travail. Ceci relève donc du pouvoir de direction de l'employeur qui n'a, dans ce cas, pas à obtenir l'accord du salarié. La mutation disciplinaire implique ici simplement de respecter la procédure disciplinaire.

En revanche, si le changement de poste s'accompagne d'un changement de zone géographique, il y a modification du contrat de travail.

2. Infliger une mutation disciplinaire : la procédure disciplinaire de licenciement

Si le chef d'entreprise choisit la procédure disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement, il l'indique au salarié dès le début de la procédure. Plusieurs solutions s'offriront alors à lui en cas de sanction de substitution.

- Il pourra certes décider d'infliger une sanction moins importante comme le blâme.
- Mais il pourra aussi opter, si la faute est suffisamment grave, pour le licenciement.

L'employeur débutera par une procédure classique avec convocation du salarié à un entretien en lui précisant qu'il peut se faire assister. L'entretien devra avoir lieu cinq jours au plus tôt après l'envoi ou la remise de la convocation pour que le salarié puisse organiser sa défense.

L'entretien sera enfin l'occasion pour l'employeur d'entendre les justifications du salarié par rapport à la faute qui lui est reprochée. Il s'agira aussi de sonder le salarié sur son éventuelle réaction face à l'éventualité de certaines sanctions comme la mutation disciplinaire.

3. Notifier la sanction dans les règles pour infliger la mutation disciplinaire

Le chef d'entreprise ne pourra pas annoncer avoir pris sa décision juste après l'entretien car la notification de la sanction ne doit intervenir qu'après un délai de réflexion de deux jours minimum - et un mois maximum.

Comme pour infliger une rétrogradation disciplinaire, l'employeur doit rappeler au salarié son droit au refus et la nécessité de son accord exprès pour que la mutation soit appliquée.

Il peut être préférable de fixer une date limite de réponse au-delà de laquelle le silence vaudra refus. Est joint à la notification une proposition d'avenant au contrat de travail que le salarié devra retourner signée s'il accepte la mutation.

4. Infliger une mutation disciplinaire : une sanction de substitution en cas de refus

A la différence des sanctions comme la mise à pied par exemple, la mutation disciplinaire ne s'impose pas au salarié.

En cas de refus ou d'absence de réponse, le chef d'entreprise aura un nouveau délai de deux mois à partir du refus pour convoquer le salarié à un second entretien et lui notifier une autre sanction en motivant sa décision sur la faute initiale et non sur le refus de la mutation qui ne constitue pas une faute disciplinaire.

Découvrir le monde du marketing et du commercial

La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication

Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté

Le média
orienté
100% client

Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats

Le média référent
des acheteurs
privé / public

La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat

La source
d'information des
entrepreneurs et
des dirigeants PME

Le magazine
des entreprises
artisanales

Le magazine
des entreprises
artisanales