

DROIT DU TRAVAIL

AVRIL 2026
NEWSLETTER **04**

JURISPRUDENCES COMMENTÉES – EXEMPLES PRATIQUES – ACTUALITÉS & PERSPECTIVES



Marc Ph. Prinz



Basile Walder

Chère lectrice, cher lecteur,

Notre premier article, «Mesures disciplinaires en cas de comportement fautif», donne des indications aux responsables RH et aux cadres en ce qui concerne les connaissances nécessaires sur la recevabilité, l'application et les risques potentiels des mesures disciplinaires en cas de faute professionnelle d'un collaborateur.

Notre deuxième article, «Licenciement abusif en raison de l'âge», met en lumière les particularités et les risques liés au licenciement de salariés âgés ayant une longue ancienneté dans l'entreprise et propose des recommandations pratiques pour gérer ces situations.

En espérant que ces thèmes susciteront votre intérêt, nous vous souhaitons, chère lectrice, cher lecteur, une agréable lecture.

Marc Ph. Prinz, LL.M.

Basile Walder

CONTENUS DE CETTE ÉDITION:

■ Actualité:	
Mesures disciplinaires – comportement fautif	1
■ FAQ:	
Mesures disciplinaires – comportement fautif	4
■ Actualité:	
Licenciement abusif en raison de l'âge	5
■ Article spécialisé:	
Protection de la maternité	8
■ Jurisprudence:	
Dépendance à l'alcool	10
■ Article spécialisé:	
Entretien de licenciement	12

Mesures disciplinaires en cas de comportement fautif

Les fautes commises par les collaborateurs exigent que des mesures claires et appropriées soient prises. Voici un aperçu de l'admissibilité, de la mise en œuvre et des risques que comportent les mesures disciplinaires pour les responsables RH et les cadres.

■ Par Gian Geel

Mesures disciplinaires générales et particulières

Contrairement au droit du personnel du secteur public, le droit privé du travail ne contient aucune réglementation détaillée concernant les mesures disciplinaires. Les employeurs peuvent à tout moment prendre des mesures

disciplinaires générales: réprimandes, avertissements, licenciements ou demandes de dommages-intérêts.

Les mesures disciplinaires particulières, appelées sanctions disciplinaires, comprennent par exemple les amendes, les mutations,

la prolongation de la période d'essai et les suspensions. Ces sanctions contractuelles doivent impérativement être prévues par un règlement d'entreprise (art. 38 al. 1 LTr). Etant donné que les règlements d'entreprise ne sont obligatoires que pour les entreprises industrielles, il est peu probable qu'une entreprise non industrielle mette en place un tel règlement dans la pratique. Avant son entrée en vigueur, le règlement en question doit en outre être soumis au contrôle de l'autorité cantonale (art. 39 al. 1 LTr).

Une réglementation appropriée des sanctions disciplinaires dans un règlement interne doit prévoir une description suffisamment claire des faits soumis à sanction, l'adéquation de la sanction, l'audition de la personne concernée et une procédure de recours.



Les sanctions disciplinaires servent uniquement à «punir» et ne se substituent pas à la réparation du dommage causé. Selon l'art. 321e CO, le travailleur répond du dommage qu'il cause à l'employeur intentionnellement ou par négligence. La preuve du dommage et d'un lien de causalité naturel et adéquat doit également être apportée. Le montant excessif de certaines peines conventionnelles peut également être un indicateur d'illicéité.

Enquête et documentation

Avant de prendre une mesure disciplinaire, il est indispensable de procéder à un examen minutieux des faits. Cela comprend, par exemple, l'interrogatoire des personnes impliquées et l'audition de la personne accusée. De même, les pièces justificatives pertinentes, telles que les courriels ou les procès-verbaux, doivent être conservées.

Toutes les étapes doivent être consignées, toute incertitude étant susceptible de remettre en cause la validité des mesures disciplinaires prises. Le principe de la proportionnalité exige que chaque mesure se fonde sur des faits avérés et soit appropriée. La mesure disciplinaire elle-même doit également toujours être documentée.

Réprimande

La réprimande, en tant que désapprobation formelle d'un manquement à une obligation, est la forme la plus légère de mesure disciplinaire. Dans la pratique, elle est souvent prononcée oralement, mais comme toutes les mesures disciplinaires, elle devrait être consignée à des fins de preuve. Son but est de signifier à la personne concernée qu'on lui reproche un comportement fautif concret et qu'elle est invitée à modifier son comportement. La condition préalable est un manquement à une obligation, par exemple des retards répétés ou un non-respect des instructions données. D'un point de vue juridique, si la réprimande n'a pas de conséquences directes, il est néanmoins important de la documenter.

Avertissement

Outre le fait de désapprouver de manière formelle un manquement à une obligation, l'avertissement brandit une menace plus tangible: celle de conséquences supplémentaires en matière de droit du travail, pouvant aller jusqu'au licenciement. L'avertissement doit décrire en détail le comportement reproché. Il est particulièrement indiqué lorsque le comportement fautif est grave ou se répète malgré une réprimande préalable.

Mesure moins sévère qu'un licenciement, l'avertissement remplit une fonction d'alerte importante. Il réduit considérablement le degré de gravité requis pour que des manquements similaires ultérieurs puissent constituer de justes motifs de licenciement immédiat. Ainsi, le cumul de manquements plutôt mineurs, tels que des retards répétés et le fait d'avoir reçu plusieurs avertissements préalables, peuvent ensuite justifier un licenciement avec effet immédiat.

Avertissement: modèle de formulation

«Vous avez [décrire de façon concrète le manquement aux obligations]. Nous ne pouvons tolérer un tel comportement. Si cela venait à se reproduire, nous nous réserverions alors le droit de prendre d'autres mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à votre licenciement avec effet immédiat.»

Conservation des réprimandes et des avertissements

Lorsque les données à caractère personnel ne sont plus nécessaires aux finalités du traitement, elles doivent être détruites conformément à l'art. 6 al. 4 LPD. Le Préposé fédéral à la protection des données recommande de vérifier régulièrement les dossiers du personnel (par exemple tous les deux ans) et de détruire toutes les données qui ne sont plus nécessaires.

WEKA+ WEKAPRO WEKAPREMIUM

Devenez MEMBRE WEKA maintenant!

- | Accès à tous les articles payants et aux vidéos
- | Accès illimité à tous les **Special Dossiers** et à plus de **600 aides de travail**
- | Chatbot IA Evi: tout le savoir **WEKA** avec références à la demande
- | Inclus: accès à tous les **webinaires de deux heures en direct**
- | **Conseil juridique** illimité par téléphone (PREMIUM)

Plus d'infos sur: www.weka.ch/membre



Questions & Réponses: Mesures disciplinaires en cas de comportement fautif

Les manquements aux obligations dans le cadre des rapports de travail placent régulièrement les employeurs devant des décisions difficiles. Cette FAQ répond aux questions de droit travail les plus fréquemment posées en matière de mesures disciplinaires.

■ Par Gian Geel

Question: *Quelle est la différence entre une réprimande et un avertissement?*

Réponse: L'avertissement diffère de la réprimande en ce qu'il ne se contente pas de constater formellement le manquement à une obligation, il brandit également la menace de sanctions en cas de récidive. La réprimande ne menace pas de sanctions et se limite à une simple désapprobation formelle. Elle est donc moins grave qu'un avertissement et s'applique surtout en cas de manquements légers à une obligation.

Question: *Le travailleur concerné doit-il toujours être entendu avant un licenciement avec effet immédiat?*

Réponse: Si l'employeur peut prouver les accusations portées contre le travailleur licencié dans le cadre d'une procédure judiciaire pour résiliation avec effet immédiat, le fait que le travailleur ait été entendu au préalable ne revêt aucune importance. Cependant, c'est rarement le cas, notamment lorsque l'on licencie avec effet immédiat un travailleur que l'on soupçonne d'avoir manqué à ses obligations.

Dans le cadre d'un licenciement sur soupçon, il n'est justement pas possible, en l'état, de prouver le manquement en question. En règle générale, l'employeur doit donc donner au travailleur la possibilité de s'exprimer sur les faits qui lui sont reprochés avant de procéder à un éventuel licenciement avec effet immédiat (sur soupçon). Si le travailleur reconnaît le manquement à ses obligations, la preuve est généralement apportée.

Question: *Peut-on infliger une amende ou réduire le salaire d'un travailleur en cas de manquement à ses obligations?*

Réponse: Infliger des amendes ou procéder à une réduction du salaire à titre de mesures disciplinaires particulières est soumis à des règles extrêmement restrictives en droit suisse du travail. De telles sanctions disciplinaires ne sont autorisées que si elles sont prévues dans un règlement d'entreprise conformément à l'art. 38 LTr et si elles sont proportionnées. Un tel règlement d'entreprise doit être porté à la connaissance des employés et approuvé par les autorités. En l'absence d'une telle base juridique, une amende ou une retenue sur le salaire à titre de sanction est illégale et la somme retenue peut être réclamée par le travailleur. Il convient de distinguer cette situation de l'obligation de réparer le dommage: si le travailleur a causé un dommage à l'employeur de manière intentionnelle ou par négligence, sa responsabilité est engagée en vertu de l'art. 321e CO. Il s'agit, en ce cas, de la réparation d'un dommage et non d'une sanction.

Question: *Que faut-il prendre en considération lorsque l'on adresse un avertissement?*

Réponse: Un avertissement doit toujours faire référence à des manquements clairement décrits, explicitement non tolérés et prévoyant des sanctions relevant du droit du travail (allant jusqu'au licenciement avec effet immédiat). Afin d'éviter toute ambiguïté et de pouvoir prouver ultérieurement la date de sa notification, son contenu et un éventuel accusé de réception, il est recommandé – comme pour toutes les autres mesures disciplinaires – de systématiquement adresser un avertissement écrit.

Question: *un avertissement doit-il obligatoirement précéder un licenciement avec effet immédiat?*

Réponse: Non, en cas de manquements particulièrement graves aux obligations, il est possible de procéder à un licenciement avec effet immédiat sans avertissement préalable. Toutefois, un avertissement préalable réduit considérablement les exigences en la matière. Dans ce cas, l'accumulation de manquements mineurs et de même nature peuvent ensuite justifier un licenciement avec effet immédiat pour de justes motifs.

Question: *Pouvons-nous libérer un travailleur de son obligation de travailler pendant l'enquête interne dont il fait l'objet?*

Réponse: Oui, la libération de l'obligation de travailler découle du droit de donner des instructions et est en principe possible à tout moment tant que le salaire continue d'être versé. Lors d'une enquête interne, la libération de la personne concernée est souvent la mesure la plus appropriée pour ramener le calme dans l'entreprise en cas d'accusations graves, pour sécuriser les preuves et pour prévenir tout risque de collusion.

Question: *Quel rôle les mesures disciplinaires jouent-elles dans le certificat de travail?*

Réponse: Conformément à l'art. 330a CO, le certificat de travail doit être bienveillant, mais aussi véridique. Les infractions disciplinaires graves ayant conduit à un licenciement peuvent et doivent être mentionnées dans le certificat lorsque leur omission risquerait de donner une image biaisée du travailleur et, le cas échéant, de porter préjudice à ses futurs employeurs (par exemple, ne pas mentionner qu'un comptable a détourné des fonds). Les fautes bénignes et ponctuelles n'ont, en revanche, pas leur place dans un certificat.

En cas de licenciement lié au comportement, il est conseillé de veiller à ce que l'évaluation des performances et du comportement corresponde aux mesures disciplinaires (si possible bien documentées) afin d'éviter toute contradiction (pas de «très bien» en matière de comportement en cas de licenciement pour comportement agressif). En effet, dans le cadre de différentes affaires, de nombreux employeurs se sont vu reprocher d'avoir délivré un bon certificat de travail à leurs employés alors qu'ils invoquaient des manquements à leurs obligations dans le cadre du procès.