

JEAN-CLAUDE BERNATCHEZ

LA CONVENTION COLLECTIVE

Savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer

ÉDITION REVUE ET AUGMENTÉE



Presses de l'Université du Québec

LA CONVENTION COLLECTIVE

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.
845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8
Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE
30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France
Téléphone : 33 1 43 54 49 02
Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse
Téléphone : 022 960 95 25
Télécopieur : 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

JEAN-CLAUDE BERNATCHEZ

LA CONVENTION COLLECTIVE

Savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer

ÉDITION REVUE ET AUGMENTÉE

2003



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

Données de catalogage avant publication (Canada)

Bernatchez, Jean-Claude

La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer

Éd. rev. et augm.

Comprend des réf. bibliogr. et un index.

ISBN 2-7605-1242-8

1. Conventions collectives. 2. Conventions collectives – Interprétation.
3. Négociations collectives. 4. Arbitrage des griefs. 5. Discipline du travail.
6. Conventions collectives – Québec (Province). I. Titre.

K1730.B47 2003

344.01'89

C2003-940849-3

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Révision linguistique : GISLAINE BARRETTE

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2003 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2003 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2^e trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

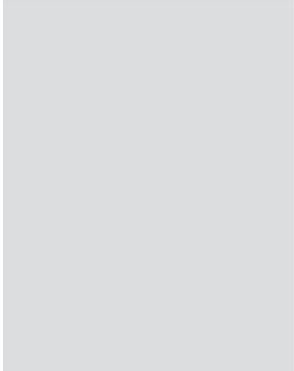
Imprimé au Canada

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

AVANT-PROPOS



L'idée de rédiger cet ouvrage remonte à une décennie. Notre enseignement en fut d'abord le creuset. Ensuite, nous avons élaboré un recueil de textes pour expliciter les tenants et les aboutissants d'une convention collective. Un peu plus tard, notre réflexion mena à la rédaction d'un essai intitulé « Les griefs : des solutions internes à l'arbitrage » conçu à l'intention des étudiants. Puis, en structurant le tout en chapitres et en actualisant le contenu, le livre surgit.

De l'enseignement aux entreprises, il n'y a qu'un pas ; les diverses demandes en provenance des praticiens des organisations et des associations représentatives nous ont incité à le franchir. La convention collective constitue un élément incontournable des réalités de la gestion des ressources humaines et des relations de travail ; elle est d'autant plus incontournable en Amérique, et spécialement au Québec, qu'elle rassemble l'essentiel des avantages que tire un salarié de l'accomplissement de son travail.

Par ailleurs, plusieurs personnes méritent nos remerciements. En premier lieu, bon nombre d'étudiants reconnaissent probablement une opinion ou une réflexion personnelle. Parmi eux, plusieurs arrivent à l'université avec des bagages de connaissances pratiques et théoriques fort pertinentes. Nous avons d'ailleurs enrichi notre enseignement de leurs propos et commentaires.

En outre, notre pratique en entreprise nous a permis de vérifier des concepts et de retenir des guides directeurs. Nous avons alors eu l'occasion d'échanger avec des gens fort compétents, tant du côté patronal que syndical, maîtrisant l'art de gérer à la fois les détails du quotidien et les stratégies à long terme. Il est évidemment impossible de souligner ici l'apport de chacun, mais nous tenons à les remercier pour les idées qu'ils nous ont inspirées. Cependant, nous aimerions relever le travail formidable de madame Sylvie Paquette et de monsieur Robert Pilotte. Enfin,

nous adressons nos remerciements cordiaux aux assistants de recherche qui ont contribué directement ou indirectement à enrichir ce texte par leur travail minutieux.

Les relations de travail constituent une dimension opérationnelle de toute organisation. Nous avons tenté d'exposer le sujet avec les principes et les cadres conceptuels habituels sans omettre l'essentiel des techniques susceptibles de guider une pratique professionnelle avertie.

Table des matières

Avant-propos	VII
Introduction	1
Chapitre 1 L'environnement de la convention collective	5
1.1. La portée du champ de pratique	6
1.2. Les caractéristiques organisationnelles des relations de travail	7
1.2.1. Le monopole de représentation	8
1.2.2. L'unité d'accréditation dans un établissement	8
1.2.3. Un régime bilatéral ou trilatéral à potentiel conflictuel	10
1.3. Le partage des compétences législatives	12
1.3.1. Les pouvoirs fédéraux	12
1.3.2. Les pouvoirs provinciaux	13
1.3.3. La signification de l'exercice de ces pouvoirs pour les entreprises	14
1.4. La gestion dynamique des relations de travail	14
1.4.1. Le pouvoir informel des parties	15
1.4.2. Les motifs invoqués	16
1.4.3. Les dispositions personnelles des représentants des parties	17
1.4.4. La gestion de l'information	18
1.4.5. Les gestes posés	19

1.5.	Les exigences des relations de travail contemporaines	22
1.5.1.	Un contexte particulier	22
1.5.2.	Les impératifs liés à la gestion des relations de travail	22
1.5.3.	Les exigences de la pratique en relations de travail	23
	Résumé	28
	Questions	29
Chapitre 2	Les droits et les obligations	31
2.1.	Les valeurs	32
2.2.	Les droits	33
2.2.1.	Les droits individuels	34
2.2.2.	Les droits collectifs	35
2.2.3.	Les droits de la direction	36
2.2.4.	Les droits syndicaux	41
2.3.	L'éthique	44
2.3.1.	L'intensité des obligations	45
2.3.2.	Les facteurs d'éthique se rapportant aux dirigeants	46
2.3.3.	Les facteurs d'éthique se rapportant aux employés	48
2.3.4.	Les obligations de la partie syndicale	50
2.3.5.	Les obligations communes	52
	Résumé	58
	Questions	59
Chapitre 3	L'interprétation de la convention collective	61
3.1.	Le rôle fondamental d'une convention collective ...	62
3.1.1.	Une convention collective dynamique	62
3.1.2.	Les conditions de travail	63
3.2.	Les caractéristiques d'une convention collective ...	63
3.2.1.	Un moyen de concertation	64
3.2.2.	Un document à portée variable	64
3.2.3.	Un document conçu à l'intention des travailleurs	66
3.2.4.	Un acte bilatéral et consensuel	66
3.2.5.	La primauté de la convention collective	68

3.2.6.	Un acte exclusif	69
3.2.7.	Un document circonstanciel	70
3.2.8.	Un acte effectif et stable	72
3.2.9.	Une interprétation selon les règles d'usage ..	72
	Résumé	75
	Questions	76
Chapitre 4	L'élaboration d'une convention collective	77
4.1.	Une convention à l'image de son milieu	78
4.2.	La classification des clauses conventionnelles	78
4.3.	Les catégories de clauses conventionnelles	79
4.3.1.	La définition des termes	79
4.3.2.	L'objet	81
4.3.3.	Les droits de la direction	83
4.3.4.	Les droits syndicaux	85
4.3.5.	Le règlement des litiges	92
4.3.6.	L'employé en période probatoire	98
4.3.7.	L'ancienneté	99
4.3.8.	Les mutations	104
4.3.9.	La protection et le contenu de l'emploi	107
4.3.10.	La fermeture d'entreprise	109
4.3.11.	Les changements de vocation et les fusions d'entreprises	110
4.3.12.	Les frais de déplacement et d'installation ...	112
4.3.13.	Le temps supplémentaire	113
4.3.14.	Le congé annuel	114
4.3.15.	Les avantages sociaux (congés) et les services d'appoint	117
4.3.16.	Les régimes d'assurances et de retraite	118
4.3.17.	Les contrats d'entreprise	121
4.3.18.	La rémunération et les primes	122
4.3.19.	La sécurité et la santé au travail	124
4.3.20.	Dispositions diverses	124
4.3.21.	Les lettres d'entente et mémoires d'entente, annexes et protocoles de retour au travail ...	125
4.4.	Le contenu des conventions collectives des secteurs privé et public au Canada	126
	Résumé	130
	Questions	131

Chapitre 5	La négociation de la convention collective	133
5.1.	La négociation collective : facteurs d'échec et de succès	134
5.2.	La portée de la négociation collective	135
5.3.	Le rôle de la négociation dans la société	136
5.4.	L'évolution des conditions de travail	138
5.5.	Les tactiques traditionnelles de la négociation collective	139
5.6.	La négociation : de l'opposition à la concertation ...	140
5.7.	Les styles de négociation	141
5.7.1.	Le style d'opposition	141
5.7.2.	Le style de concertation	141
5.7.3.	La réciprocité	142
5.7.4.	L'intervention lors d'un conflit de négociation	143
5.8.	La négociation stratégique : un cadre de référence	144
5.8.1.	Les stratégies de pouvoir	144
5.8.2.	Les stratégies relationnelles	145
5.8.3.	Les stratégies temporelles	146
5.8.4.	Les stratégies argumentatives	146
5.8.5.	Les stratégies informationnelles	147
5.9.	Les composantes d'une négociation collective	148
5.9.1.	Les enjeux	148
5.9.2.	Les personnes	150
5.9.3.	Les structures	151
5.10.	Les aspects législatifs de la négociation collective ...	153
5.11.	La préparation des négociations	154
5.12.	La recherche d'une nouvelle façon de négocier	157
5.12.1.	Les enjeux actuels des parties en présence ...	157
5.12.2.	Le concept de nouveau travail	159
5.12.3.	La notion d'homme productif	159
5.12.4.	Une négociation style « qualité totale »	160
5.12.5.	Le contrat social d'entreprise : est-ce possible ?	161
5.13.	Les défis de la négociation collective	162
5.13.1.	Conjuguer stabilité et flexibilité	162
5.13.2.	Prévenir l'érosion des conditions de travail	165
5.13.3.	Valider de nouvelles approches de négociation	166

5.14. Les voies futures de la négociation collective	167
Résumé	170
Questions	171
Chapitre 6 La dotation du personnel	173
6.1. L'embauche et la probation	174
6.1.1. L'embauche	174
6.1.2. La période probatoire	174
6.1.3. Les types de recours	175
6.2. La sélection du personnel	176
6.2.1. Le contrat d'embauche	176
6.2.2. La déclaration écrite à l'embauche	177
6.2.3. Une dotation du personnel crédible et continue	178
6.2.4. La mesure des exigences	179
6.2.5. L'affichage du poste	184
6.2.6. L'ancienneté versus la compétence	185
6.2.7. Les tests	187
Résumé	190
Questions	191
Chapitre 7 Les conditions de travail	193
7.1. Le contrat individuel de travail et l'ancienneté	194
7.1.1. Le cumul, le maintien et la perte d'ancienneté	195
7.1.2. La comparaison d'ancienneté	197
7.1.3. Le service continu	199
7.2. L'emploi	200
7.2.1. La période d'essai	200
7.2.2. La formation	202
7.2.3. L'exercice de l'emploi	203
7.2.4. L'appréciation des performances	206
7.2.5. La supplantation	207
7.3. La réintégration	208
7.3.1. Les exigences et les conséquences d'une réintégration	209
7.3.2. La réintégration conditionnelle	211
7.4. La rémunération	213
7.4.1. Le temps supplémentaire	214
7.4.2. Le rappel au travail	215
7.4.3. Les primes	215

7.5.	Les avantages sociaux	217
7.6.	Le congés	219
7.7.	La santé du personnel	220
7.7.1.	L'évaluation de la santé du salarié	221
7.7.2.	Les contrôles administratifs de santé	224
7.8.	Les pratiques	226
7.8.1.	Les types de pratiques	227
	Résumé	229
	Questions	231
Chapitre 8	L'exercice de la discipline	233
8.1.	Les préalables à la discipline	233
8.2.	La discipline dans le site de travail	235
8.3.	L'équité procédurale	236
8.4.	Les conditions propres à l'exercice de l'autorité	238
8.4.1.	Les balises de l'autorité	238
8.4.2.	L'obéissance	242
8.4.3.	L'autorité non discriminatoire	243
8.4.4.	Les exigences procédurales préalables	245
8.5.	La décision disciplinaire	247
8.6.	La qualification de la mesure	249
8.6.1.	La distinction entre mesure disciplinaire et non disciplinaire	249
8.6.2.	Le congédiement administratif	251
8.7.	Les mesures disciplinaires	252
8.7.1.	La gradation des mesures disciplinaires	253
8.7.2.	Les types de mesures disciplinaires	254
8.7.3.	La suspension conditionnelle du travail	255
8.7.4.	La démission volontaire ou forcée	256
8.8.	Une approche positive de la discipline	258
	Résumé	260
	Questions	261
Chapitre 9	Les manquements à la discipline	263
9.1.	Les principes de base à l'égard des manquements	263
9.2.	Le concept de faute	266
9.2.1.	L'évaluation d'un manquement disciplinaire	266

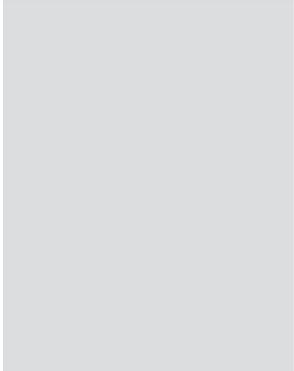
9.2.2.	La faute mineure ou majeure	267
9.2.3.	La faute commise à répétition	267
9.2.4.	L'incident culminant	268
9.2.5.	L'amnistie des fautes	269
9.3.	Les circonstances atténuantes ou aggravantes	269
9.4.	Les types de manquements	273
9.4.1.	Le refus d'obéissance	273
9.4.2.	L'absentéisme	274
9.4.3.	L'incapacité	277
9.4.4.	Le vol ou la fraude	279
9.4.5.	Le harcèlement et la discrimination	279
9.4.6.	Les fautes disciplinaires diverses	281
9.4.7.	Le manquement et la force majeure	282
	Résumé	283
	Questions	284
Chapitre 10	La gestion des griefs	285
10.1.	Le grief dans l'organisation	286
10.2.	L'exercice du droit de déposer un grief	289
10.3.	Les causes des griefs	290
10.4.	Le quantum de griefs	291
10.5.	Les attitudes à l'égard des griefs	292
10.6.	Les types de griefs	293
10.7.	La présentation du grief	294
10.8.	Le cheminement du grief	298
10.9.	Les étapes de soumission d'un grief	301
10.10.	Le processus d'étude des griefs	301
10.11.	Les erreurs procédurales types	302
10.12.	Les avantages et les inconvénients de la procédure de règlement des griefs	303
10.13.	L'étude des griefs selon une approche de solution de problèmes	305
10.14.	Les phases de l'étude du dossier	309
10.15.	Le rôle des intervenants dans l'étude de l'affaire ...	310
10.16.	La négociation des griefs à l'interne	311
10.17.	L'échange rationnel	312
10.18.	L'entente patronale-syndicale	315
	Résumé	318
	Questions	319

Chapitre 11	L'accès à l'arbitrage des griefs	321
11.1.	La portée de l'arbitrage	322
11.1.1.	les caractéristiques du système arbitral	322
11.1.2.	Les régimes arbitraux conventionnel et non conventionnel	326
11.2.	Les types d'arbitrage	328
11.2.1.	L'arbitrage régulier	328
11.2.2.	L'arbitrage accéléré ou allégé	329
11.3.	Les règles de fond relatives à l'arbitrage	330
11.4.	Les causes et les effets de l'arbitrage	333
11.5.	Les intervenants à l'arbitrage	335
11.5.1.	Le procureur ou le porte-parole	336
11.5.2.	L'assesseur	337
11.5.3.	L'arbitre	338
11.6.	L'acheminement du grief à l'arbitrage	344
11.6.1.	Le processus général d'acheminement du grief à l'arbitrage	344
11.6.2.	La préparation de l'enquête	345
11.6.3.	La récusation de l'arbitre pour partialité	347
11.7.	Le rôle de l'arbitre avant l'arbitrage	348
11.7.1.	La convocation des parties	348
11.7.2.	L'assignation des témoins	348
11.7.3.	L'obligation de terminer le mandat	349
	Résumé	350
	Questions	352
Chapitre 12	L'audition arbitrale	353
12.1.	Le début de l'audition	353
12.2.	Les règles relatives à la tenue de l'audition	355
12.3.	Les objections	359
12.3.1.	Les types d'objections	360
12.3.2.	La présentation et l'évaluation d'une objection	361
12.3.3.	L'estoppel	362
12.3.4.	Les « laches »	366
12.3.5.	La chose jugée	368
12.4.	La preuve	369
12.4.1.	L'objet de la preuve	370
12.4.2.	Le déroulement de la preuve	372
12.4.3.	Le fardeau de la preuve	373
12.4.4.	La valeur de la preuve	375
12.4.5.	Les moyens classiques de preuve	378

12.5. La plaidoirie	384
12.6. La jurisprudence arbitrale	386
Résumé	388
Questions	389
Chapitre 13 La décision arbitrale	391
13.1. Les conditions d'exercice de l'arbitrage	391
13.2. La procédure arbitrale	396
13.3. Le champ d'intervention de l'arbitre	398
13.3.1. La fonction de l'arbitre	398
13.3.2. Les pouvoirs de l'arbitre	401
13.3.3. Le redressement par simple constat ou par équivalence	404
13.4. Les tribunaux supérieurs et l'arbitrage	405
13.5. La décision arbitrale	408
13.5.1. Une décision arbitrale raisonnable	409
13.5.2. L'imposition de dommages-intérêts	412
13.5.3. L'élaboration de la décision	413
13.5.4. La formalisation de la décision	415
13.5.5. Les effets de la décision	416
Résumé	418
Questions	419
Conclusion	421
Annexe 1 L'approche systémique ou le modèle de DUNLOP (1958)	425
1.1. Structure des relations industrielles (Dunlop)	426
1.2. L'élaboration des normes	426
1.3. L'idéologie d'un système de relations industrielles	427
1.4. Le contexte technique de l'endroit de travail	427
1.4.1. Le degré de stabilité du lieu de travail	427
1.4.2. Le degré de stabilité de la main-d'œuvre	427
1.4.3. L'ampleur de la main-d'œuvre dans le lieu de travail	428
1.5. Le contexte technique des opérations	428
1.5.1. Le contenu des tâches	429
1.5.2. Le degré de mécanisation du travail	429
1.5.3. L'horaire des opérations	429

1.6.	L'impact du contexte technique sur la structure interne des parties et sur leurs rapports entre elles ...	430
1.7.	Le contexte du marché ou les contraintes budgétaires	430
1.7.1.	Le marché du produit	430
1.7.2.	Le marché de la main-d'œuvre	433
1.8.	Le contexte du pouvoir	434
1.8.1.	Le statut des travailleurs et de leurs organisations	434
1.8.2.	Le statut de l'employeur	435
1.8.3.	Le statut des pouvoirs publics	437
Annexe 2	Grille d'analyse d'une convention collective	439
Annexe 3	Exercices	449
1.	Une simulation d'une négociation collective	449
2.	La procédure d'accréditation	455
3.	Une interprétation de la convention collective	462
3.1.	Le roulement des quarts de travail	462
3.2.	L'ancienneté	463
4.	Une médiation préventive	464
5.	Un arbitrage de griefs	469
	Bibliographie	475
	Index	495

INTRODUCTION



La négociation, l'interprétation et l'application d'une convention collective de travail sont essentielles au fonctionnement harmonieux des milieux de travail. Ce livre vise à présenter les principes et la jurisprudence sur lesquels repose l'administration dynamique d'une convention collective. Il permettra en outre d'acquérir les connaissances nécessaires afin de préparer adéquatement un dossier arbitral et, au besoin, plaider un grief en arbitrage, prolongement naturel de l'application d'une convention collective dans un lieu de travail.

Toute organisation possède un régime de valeurs, de droits et d'obligations qui façonne la forme d'éthique privilégiée dans le milieu de travail. L'éthique détermine le régime de valeurs et, par conséquent, les règles appliquées dans un site de travail. Par exemple, ces règles influencent grandement la façon dont la direction d'une entreprise exerce son pouvoir disciplinaire.

Une convention collective résulte d'une négociation collective établissant les conditions formelles de travail; elle est donc un produit d'entreprise, laquelle est elle-même un sous-système de la société globale. Sous cet aspect, elle reflète le niveau de richesse accessible dans la société. Fruit d'une négociation collective, une convention collective est en principe issue d'un processus démocratique dans la mesure où elle est négociée par des représentants dûment mandatés et où elle tient compte des véritables besoins des travailleurs pour qui elle a été conçue.

La gestion des conditions de travail touche des domaines très variés; en fait, elle concerne l'essentiel de la vie au travail des salariés. De sa période de probation jusqu'à son départ de l'entreprise, le salarié connaîtra diverses situations qui mettront en jeu ses droits. Toutes les parties, soit l'employeur, les salariés et leurs représentants, adoptent des modes de conduite sur le lieu de travail, lesquels sont influencés par le régime

de conditions de travail. Il importe donc de gérer convenablement la convention collective en élucidant ses clauses et en apprenant à l'appliquer correctement.

L'interprétation et l'application d'une convention collective peuvent parfois donner lieu à l'expression de griefs. Tous les griefs ne sont pas solubles à la source ; c'est alors qu'il faut envisager une approche plus formelle telle que l'arbitrage pour les régler. C'est pourquoi nous jugons bon d'en présenter les principales étapes en faisant ressortir le déroulement et le contenu d'une audience d'arbitrage. Ainsi outillé, le lecteur pourra mieux comprendre la portée réelle de l'arbitrage des griefs.

La gestion d'une convention collective exige notamment de bien saisir la notion de grief, et ce, sous divers angles : les causes des griefs, les attitudes à adopter à leur égard, les types de griefs et les processus d'analyse des griefs. La négociation des griefs à l'interne revêt en outre une importance certaine.

L'arbitrage, formule souple et décentralisée, peut prendre essentiellement deux formes, soit l'arbitrage allégé (accélééré) ou régulier. Les principaux intervenants à l'arbitrage, soient l'arbitre, les procureurs et les témoins, y jouent leur propre rôle, ce qui assure le succès de la formule arbitrale.

Au départ, une convention collective fournit des balises à la pratique des relations industrielles dans une entreprise, et les décisions arbitrales viennent les renforcer en recommandant les meilleures méthodes d'intervention au regard de son application. Ce livre s'inspire d'un grand nombre de décisions arbitrales sans toutefois relever des courants jurisprudentiels en raison de la multitude des conventions collectives et du contexte propre à chaque milieu de travail.

Les relations de travail représentent un aspect concret des relations industrielles. Le mot « relations » renvoie aux rapports humains dans l'organisation et le mot « travail » concerne les activités rémunérées. Ces activités sont de divers ordres : production, création ou entretien. Le travail, qu'il soit manuel ou intellectuel est essentiellement une activité de transformation de la nature, productrice de valeur, qui place l'homme en situation de communication. En joignant les mots « relations » et « travail », on saisit mieux la portée de l'expression « relations de travail ». Au plan étymologique, les relations de travail peuvent inclure l'ensemble des questions liées aux ressources humaines et se comprennent à divers niveaux : individuel, organisationnel ou sociétal. Par conséquent, on relève plusieurs définitions des relations de travail indûment réductrices.

Ce livre résume les aspects dont on doit tenir compte dans la gestion courante d'une convention collective dans une entreprise. Il s'adresse tant aux représentants des employeurs que des associations syndicales et traite abondamment des griefs issus de l'application de la convention collective. Nous visons notamment à relever des moyens susceptibles de régler les griefs à la source ou de les résoudre sans qu'il soit nécessaire de recourir à l'arbitrage. L'approche privilégiée se veut donc essentiellement préventive. L'arbitrage des griefs fait l'objet d'une attention particulière, car ce processus est en quelque sorte le prolongement de la convention collective. En effet, si le grief n'est pas réglé à l'interne, il doit être logiquement soumis à l'arbitrage. Dès lors, la solution échappe aux représentants en présence et relève de l'entière autorité de l'arbitre de griefs. Si un recours à l'arbitrage signifie en quelque sorte l'échec du dialogue, cela demeure un mécanisme relativement souple et décentralisé de justice dans un lieu de travail.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE



L'ENVIRONNEMENT DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Une convention collective est issue d'un environnement propre et elle en est le reflet. En effet, c'est dans le cadre des relations de travail que les conditions d'exercice d'un emploi sont aménagées. Ce rôle essentiel est assumé par les concepteurs de la convention collective. Dans une organisation, les relations de travail représentent un champ de pratique à la fois stratégique et incontournable, et possèdent leur caractère propre. Le monopole de la représentation syndicale et la présence d'une unité d'accréditation dans un établissement en sont les principales composantes. En outre, le régime est principalement bilatéral dans la mesure où un employeur et un syndicat sont responsables de la négociation d'une convention collective. Signalons qu'au Canada, le régime de relations de travail est généralement sous la juridiction des provinces.

L'objectif de ce chapitre est de décrire l'environnement qui donne naissance à une convention collective. En d'autres termes, avant de traiter de la convention collective comme telle, il importe de connaître le contexte qui la légitime et lui donne son importance propre.

Les relations de travail, à la fois carrefour disciplinaire et vaste champ de pratique, visent à assurer le fonctionnement et le développement harmonieux de l'organisation ainsi que des groupes et des individus qui

la composent. Traiter de l'environnement de la convention collective, c'est également étudier le contexte dans lequel elle est insérée, soit les relations de travail.

1.1. LA PORTÉE DU CHAMP DE PRATIQUE

Les relations industrielles sont au centre des liaisons économiques, juridiques, psychologiques et sociologiques qui existent dans une entreprise ou dans la société en général. Ces liaisons s'apparentent à des rapports « individuels et collectifs, formels et informels, qui naissent et se développent à l'occasion du travail [...] entre les travailleurs eux-mêmes, ces derniers et leur employeur, les associations qui les représentent, le tout en fonction des situations » (Dion, 1986).

Les relations industrielles sont, pour une bonne part, issues de la convergence de quatre domaines de spécialisation appliqués au travail, à savoir l'économie, la psychologie, la sociologie et le droit. L'hypothèse sous-jacente à une telle approche incite à considérer le tout (psychologie industrielle, droit du travail, etc.) comme étant différent de la somme de ses parties (Somers, 1969) ; cet autre construit constituerait les relations industrielles.

Les relations de travail représentent un domaine du savoir qui se pratique à la fois au niveau de l'entreprise et de la société, du côté patronal, par exemple à titre de directeur du personnel, ou du côté syndical, par exemple à titre de conseiller technique. Les relations de travail se définissent simplement par la jonction de deux concepts : ceux de « relations » et de « travail ». Comme nous l'avons déjà mentionné en introduction, le premier, soit le concept de relation, renvoie aux liens ou rapports entre les individus ; le second, soit le concept de travail, implique une activité productive et rémunérée qui s'insère dans un cadre d'affaires organisé.

L'étude des relations de travail porte donc sur les liens entre les membres d'une organisation ; ces liens sont partiellement établis par les divers groupes, associations ou personnes qui influencent ou qui se préoccupent, directement ou indirectement, du travail comme mode d'expression et de participation des citoyens au progrès de la société. Par conséquent, les relations de travail visent les ressources humaines ainsi que les lois et les conventions du travail ; elles concernent en outre tout système conçu en vue d'assurer des relations de qualité dans l'entreprise. De telles relations sont un ingrédient essentiel à l'entreprise désireuse de réaliser ses objectifs, car leur absence menace sérieusement le projet de l'entreprise. Voilà les véritables sens et portée des relations de travail dans une organisation.

Contenu des conventions collectives

Le contenu des conventions collectives s'est grandement enrichi au cours des dernières décennies. Le cadre législatif, initialement timide du début du siècle, a pris de la maturité au cours des années 1970-1990. Diverses lois comme la Charte des droits et libertés de la personne¹ ou la Loi sur la santé et la sécurité du travail² ajoutent de nouvelles dimensions au contenu de la convention collective. En effet, avec le temps, les relations patronales-syndicales se sont étendues, entraînant avec elles tout le champ du négociable³. Il y a environ un demi-siècle, les discussions se limitaient plutôt aux conditions de travail minimales et salariales. Employeurs et syndicats échangent maintenant sur une grande diversité de sujets tels les suivants : la sélection d'effectifs, la planification des ressources humaines, les programmes d'aide aux employés, les modes d'organisation du travail, l'informatique ou la santé au travail. Ces récentes préoccupations, bien qu'elles constituent le pain quotidien des parties, n'ont vraisemblablement pas encore trouvé leur juste place dans les contrats collectifs. Il est donc à prévoir que le contenu des conventions collectives connaisse un certain renouvellement au cours des prochaines années.

1.2. LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DES RELATIONS DE TRAVAIL

Au cours du siècle dernier, les relations de travail ont subi des transformations importantes, et ce, à plusieurs égards (Murray et Da Costa, 1996). La pratique des rapports collectifs dans une entreprise a fait apparaître un besoin réel de partenariat. Ce nouveau besoin détermine dorénavant le mode d'échanges des parties et repose sur le désir de ne pas revivre les échecs antérieurs. C'est en effet à la suite d'âpres luttes que les syndicats sont parvenus à obtenir un degré acceptable de reconnaissance et à faire progresser la cause ouvrière. L'État mit par la suite de l'ordre dans le régime de rapports collectifs. Dans le contexte présent, négocier une convention collective prévoyant des conditions de travail raisonnables ne pose plus vraiment de problèmes en comparaison des difficultés que l'on a dû surmonter dans la première moitié du xx^e siècle.

1. Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12, *Les lois du travail*, 8^e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2001-2002.
2. Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., c. S-2.1, *Les lois du travail*, 8^e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2001-2002.
3. Pour comprendre l'évolution des relations industrielles en contexte américain, voir : Sous la direction de R. Blouin, J. Boivin, E. Déom et J. Sexton, *Les relations industrielles : 50 ans d'évolution*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1994, 842 p.

1.2.1. Le monopole de représentation

De nos jours, il est admis qu'un salarié ne peut appartenir qu'à un seul syndicat pour un emploi donné ; celui-ci le représente exclusivement auprès de l'employeur. Il devra, bien sûr, contribuer à ce qu'il en coûte pour cette représentation selon un mode de retenue salariale à la source en acceptant les cotisations fixées en assemblée générale par son syndicat. Dans un milieu de travail où plusieurs syndicats sont accrédités, un commissaire du travail peut, à la demande des parties, décider quel syndicat est habilité à parler au nom d'un travailleur.

Le principe de l'exclusivité de la représentation trouve un nombre élevé d'applications pratiques. Par exemple, le droit du travailleur de soulever un grief est limité par celui de l'organisme syndical de ne pas le porter en arbitrage sous réserve de la possibilité du salarié d'en appeler, lors de mesures disciplinaires, au tribunal du travail pour défaut de représentation⁴. Le syndicat peut aussi soumettre une plainte formelle au nom d'un employé sans avoir à obtenir au préalable l'autorisation de l'intéressé. Dans ce même sens, un travailleur syndiqué ne peut négocier lui-même ses conditions de travail avec son employeur. Ce droit revient donc au syndicat qui le représente.

Un syndicat est donc investi d'une compétence précise pour exercer sa fonction représentative. Ce mandat n'est ni théorique ni philosophique ; il permet d'entreprendre des actions concrètes pour améliorer les conditions dans lesquelles évoluent les travailleurs. Nous ne cherchons pas ici à formuler une appréciation subjective de l'exclusivité de l'action syndicale ; des employeurs croient sûrement, à l'occasion, qu'elle va trop loin, alors que des syndicats la perçoivent comme timide.

1.2.2. L'unité d'accréditation dans un établissement

La relation collective s'organise d'abord au niveau de l'établissement. Plusieurs raisons justifient l'existence d'une activité syndicale à ce palier.

1. L'unité d'accréditation regroupe des salariés qui ont à peu près les mêmes besoins ou les mêmes préoccupations selon le principe communément appelé « de la convergence d'intérêts socioprofessionnels ». Ce principe réduit implicitement la taille de l'unité représentative au niveau de l'organisation. De toute manière, c'est à ce niveau que l'accréditation syndicale est généralement accordée et que la convention collective trouve son application.

4. Voir l'article 47.3, du Code du travail du Québec relativement à la plainte au ministre en matière de renvoi ou de sanction disciplinaire, L.R.Q., c. C-27.

2. La convention collective, qui constitue l'une des résultantes formelles des rapports collectifs, vise à résoudre les problèmes de relations de travail vécus quotidiennement. Il faut qu'elle tienne compte des conditions de travail des employés ainsi que de leurs attentes relativement à l'exécution de leurs prestations de travail.

Prise en compte des besoins locaux

Cette idée de faire correspondre le plus possible les dispositions du contrat collectif à des besoins locaux convergents est tellement ancrée que la formation de plusieurs unités d'accréditation pour un établissement donné est autorisée dès que les exigences rattachées à l'accomplissement du poste de travail se différencient de manière significative. La multiplication des unités syndicales s'observe particulièrement dans certains milieux de travail comme les centres hospitaliers à cause de leur dimension corporatiste. Ainsi, chaque équipe de professionnels, déjà regroupés en corporation, est représentée par un syndicat distinct (p. ex., syndicat des ergothérapeutes, des infirmières, des physiothérapeutes ou des techniciens). Traditionnellement, des catégories professionnelles comme celles des ingénieurs ou des policiers ont formé des groupes distincts. Non seulement l'accréditation est-elle émise pour une entreprise, mais en outre, d'autres unités syndicales surgissent volontiers à l'intérieur du même milieu. Une telle « balkanisation » ou subdivision rassure les travailleurs sur l'étendue et la portée de leur convention collective. Les besoins particuliers de chaque groupe de travailleurs doivent donc être considérés dans la formulation de l'unité d'accréditation qui servira d'assise à la convention collective.

Les critères servant à déterminer l'unité d'accréditation appropriée ont été établis initialement dans les affaires Coca-Cola ltée⁵ et Sicard inc⁶. Ces critères sont les suivants :

- la volonté des employés visés et de l'employeur ;
- la structure industrielle ;
- la similitude des conditions de travail ;
- les expériences en milieux semblables ;
- la paix industrielle.

5. International Union of United Brewery, Flour, Cereal, Soft Drink and Distillery Workers of America, Local 239, c. Coca-Cola ltée, dans Conseil des relations de travail du Québec, No. 3932-2, R.-520 (1962).

6. Syndicat national des employés de Sicard et Syndicat national des machinistes c. Association internationale des travailleurs de métal en feuilles et Association internationale des machinistes et Sicard inc. (1965), R.D.T. 353.

Si la convention collective trouve une application localisée, il existe, dans le secteur public, une pratique centralisée des négociations qui, poussée à l'extrême, laisse planer des doutes sur la pertinence de constituer systématiquement des unités syndicales reconnues strictement pour un établissement donné. Dans ce contexte de centralisation de la négociation collective, les services syndicaux de conseils techniques sont souvent regroupés dans les centres urbains. En outre, il arrive parfois que le représentant de l'unité syndicale locale, surtout si elle est de taille réduite, se sente peu concerné par les questions de relations de travail, soit par manque d'intérêt ou de connaissances en relations industrielles. Le salarié en est ainsi quitte pour requérir ses conseils à distance. Il faut toutefois être prudent à ce propos ; le degré de satisfaction du travailleur à l'égard de son syndicat et de sa convention collective, peut fluctuer sensiblement selon les lieux et les circonstances.

Dans un contexte où la négociation s'effectue sur une base sectorielle ou nationale, pour des secteurs aussi vastes que la construction ou les services de santé, la convention collective ne peut satisfaire a priori aux critères d'un texte accessible et souple prévoyant les conditions d'emploi des salariés pour un site industriel donné.

1.2.3. Un régime bilatéral ou trilatéral à potentiel conflictuel

Le régime des rapports collectifs est représenté par deux ou trois parties selon le cas : d'une part, l'État législateur, l'État employeur et le syndicat pour le secteur public ; d'autre part, des parties patronale et syndicale, conseillées et guidées par l'État, lequel intervient comme arbitre en cas de blocage dans les échanges.

En principe, l'État ou les organismes tiers comme l'arbitre de différends ou de griefs ne sont pas subjectivement engagés dans l'échange ou, en d'autres termes, ils sont impartiaux. En effet, l'État joue principalement un rôle de soutien pour les parties contractantes ou négociantes dans un régime à deux parties.

Dans le secteur privé, le régime de relations de travail est bilatéral ; il est représenté par deux parties : l'employeur et le syndicat. Essentiellement, leur tâche consiste à élaborer, interpréter et renouveler la convention collective. Pour cela, ils font appel à l'État (et à ses organismes) qui peut, dans les circonstances, jouer un rôle consultatif ou décisionnel mais en principe impartial. Dans le secteur public, le gouvernement s'est vu maintes fois obligé de légiférer pour imposer les conventions collectives à ses salariés, une opération où les rôles étatiques entraînent nettement en conflit, c'est-à-dire les rôles d'État employeur et d'État législateur.

Ambiguïté des rôles étatiques

Dans la fonction publique (les fonctionnaires), le secteur parapublic (les hôpitaux ou les commissions scolaires) ou le secteur péripublic (Hydro-Québec), l'État est à la fois législateur et employeur. La partie patronale a donc une double identité lorsqu'elle négocie avec le syndicat, d'où son caractère trilatéral. À titre de législateur, elle sera très sensible à l'humeur de l'opinion publique en ce qui a trait à certains aspects du régime de relations de travail comme l'action de grève et le respect des services essentiels. En tant qu'employeur, l'État embauche, rémunère, congédie et, dans l'ensemble, cherche à minimiser ses coûts. Ces deux rôles ont tôt fait d'entrer en conflit dès que le renouvellement des conventions collectives publiques pointe à l'horizon.

L'État s'accommode parfois difficilement de ses rôles d'employeur et de législateur ; quelques événements sont très révélateurs à ce sujet. Depuis le début des années 1980, on assiste à une forme de réajustement dans les régimes de conditions de travail antérieurement stables tant dans les secteurs privé que public. L'État a d'ailleurs posé des gestes coûteux politiquement au cours de la décennie 1980-1990 soit en diminuant les salaires de ses employés, soit en décrétant unilatéralement les conventions collectives après une négociation infructueuse. Ces deux rôles étatiques d'employeur et de législateur ont donc un impact énorme sur le régime de relations de travail.

En clair, au niveau public, un syndicat négocie avec un employeur qui peut en tout temps utiliser sa capacité législative pour réaliser ses propres objectifs de négociation. Cette possibilité est plus réelle lorsque le budget gouvernemental est déficitaire et que les citoyens manifestent de l'impatience devant les conséquences que peuvent avoir les grèves sur la quantité des services disponibles (les services de santé, l'électricité, l'éducation, etc.). En outre, plusieurs domaines d'emplois se sont précarisés surtout dans le secteur privé malgré l'émergence d'une haute technologie pouvant permettre le versement de salaires élevés.

Un régime potentiellement conflictuel

Le régime, qu'il soit privé ou public, conserve un caractère potentiellement conflictuel. Dans une perspective classique, les travailleurs louent leurs services moyennant rémunération⁷. L'employeur les rémunère avec l'idée

7. L'article 2085 du Code civil du Québec prévoit expressément que le « contrat de travail et celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige [...] moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction de [...] l'employeur ». Code civil, L.Q., 1991, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2001-2002.

légitime de faire un profit. Pour cela, il utilise les capacités professionnelles des employés, bénéficie de l'usufruit de leur labeur et peut en disposer. En effet, il peut les congédier pour cause ou les mettre à pied pour des motifs financiers. Les systèmes de participation des employés aux bénéfices réduisent les conflits d'intérêts patrons-salariés, mais ne les éliminent pas ; ces formules sont émergentes et demeurent peu courantes dans les milieux de travail.

1.3. LE PARTAGE DES COMPÉTENCES LÉGISLATIVES

Au Canada, les gouvernements fédéral et provinciaux possèdent leurs pouvoirs respectifs en matière de relations de travail. Ce pouvoir détermine sous quelle autorité législative la convention collective doit être conclue.

1.3.1. Les pouvoirs fédéraux

Les pouvoirs législatifs du gouvernement fédéral ont été décidés à Charlottetown en 1867 par une assemblée réunissant des délégués des quatre territoires fondateurs du Canada, soit le Québec, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et la Nouvelle-Écosse.

Le champ d'intervention de la législature fédérale a fait l'objet de l'article 91 de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique⁸. « Il sera loisible à la Reine [...] de faire des lois ... pour le bon Gouvernement du Canada relativement à toutes les matières ne tombant pas dans les catégories de sujets [...] exclusivement assignés aux législatures des provinces [...] ».

L'article 2 du Code canadien du travail⁹ s'inspirant de l'Acte précité définit ainsi l'entreprise fédérale :

Les installations, ouvrages, entreprises ou secteurs d'activité qui relèvent de la compétence législative du Parlement, notamment :

- a) ceux qui se rapportent à la navigation et aux transports par eau, entre autres à ce qui touche l'exploitation de navires partout au Canada ;
- b) les installations ou ouvrages, entre autres, chemins de fer, canaux ou liaisons télégraphiques, reliant une province à une ou plusieurs autres, ou débordant les limites d'une province, et les entreprises correspondantes ;

8. Acte de l'Amérique du Nord britannique et statuts connexes, Gouvernement du Canada, Publications officielles, Gouvernement du Canada, Ministère de la Justice (1867 à 1975), 48 p.

9. Code canadien du travail, L.C.R., 1985, chap. L-2, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 8^e édition, 2001-2002.

- c) les lignes de transport par bateaux à vapeur ou autres navires, reliant une province à une ou plusieurs autres, ou débordant les limites d'une province ;
- d) les passages par eaux entre deux provinces ou entre une province et un pays étranger ;
- e) les aéroports, aéronefs ou lignes de transport aérien ;
- f) les stations de radiodiffusion ;
- g) les banques ;
- h) les ouvrages ou entreprises qui, bien qu'entièrement situés dans une province, sont, avant ou après leur réalisation, déclarés par le Parlement être à l'avantage général du Canada ou de plusieurs provinces ;
- i) les installations, ouvrages, entreprises ou secteurs d'activité ne ressortissant pas au pouvoir législatif exclusif des législatures provinciales.

1.3.2. Les pouvoirs provinciaux

Après avoir précisé le type d'entreprises assujetties à la compétence fédérale, il serait pertinent de connaître la nature exacte des pouvoirs provinciaux (art. 92)¹⁰ applicables dans le contexte :

[...]

- 5. L'administration et la vente des terres publiques appartenant à la province, et des bois et forêts qui s'y trouvent ;
- 6. L'établissement, l'entretien et l'administration des prisons publiques et des maisons de correction dans la province ;
- 7. L'établissement, l'entretien et l'administration des hôpitaux, asiles, institutions et hospices de charité dans la province, autres que les hôpitaux de marine ;
- 8. Les institutions municipales dans la province ;
- 9. Les licences de boutiques, de cabarets, d'auberges, d'enchanteurs et autres licences ou permis en vue de prélever un revenu pour des objets provinciaux, locaux ou municipaux ;
- 10. Les ouvrages et entreprises d'une nature locale, autres que ceux qui sont énumérés dans les catégories suivantes :
 - a) Lignes de bateaux à vapeur ou autres navires, chemins de fer, canaux, télégraphes et autres ouvrages et entreprises reliant la province à une autre ou à d'autres provinces, ou s'étendant au-delà des limites de la province ;
 - b) Lignes de bateaux à vapeur entre la province et tout pays britannique ou étranger ;
 - c) Les ouvrages qui, bien qu'entièrement situés dans la province, seront avant ou après leur exécution déclarés, par le Parlement du Canada, être à l'avantage général du Canada, ou à l'avantage de deux ou plusieurs provinces ;

10. Acte de l'Amérique du Nord britannique, *op. cit.*

- 11. La constitution en corporation de compagnies pour des objets provinciaux ;
[...]
- 13. La propriété et les droits civils dans la province ;
[...]
- 16. Généralement, toutes les matières d'une nature purement locale ou privée dans la province.

Enfin, l'article 93 de la Constitution¹¹ précise que les provinces peuvent exclusivement légiférer sur l'éducation.

1.3.3. La signification de l'exercice de ces pouvoirs pour les entreprises

La convention collective est généralement de compétence provinciale. Toutefois, les conditions de travail des salariés œuvrant pour le gouvernement fédéral et ses organismes sont régies par les lois fédérales du travail. À l'instar de ses partenaires provinciaux, le gouvernement fédéral peut légiférer pour les organisations sous sa compétence.

Par ailleurs, les domaines clairement spécifiés ne posent évidemment pas de problèmes de compétence législative ; il en est ainsi d'une foule de secteurs tels ceux dans lesquels travaillent les employés des postes ou de Radio-Canada. Les difficultés sont survenues chez des entreprises œuvrant à la frontière des compétences provinciale et fédérale. Par exemple, une entreprise de taxi qui conduit des voyageurs d'un aéroport à un autre est-elle soumise à la compétence fédérale ? La réponse est négative : elle est soumise aux lois de la province où l'entreprise possède son siège social.

Les gouvernements fédéral et provinciaux sont des entités responsables et autonomes à l'intérieur de leurs mandats respectifs. Le droit de légiférer en matière de travail relève des provinces sauf que l'État fédéral et ses organismes évoluent dans un cadre pancanadien. Dans ce contexte, les conventions collectives du gouvernement du Canada et de ses entreprises sont régies par le Code canadien du travail. Rappelons néanmoins qu'il revient à chaque province d'adopter des lois touchant les entreprises sur son territoire.

1.4. LA GESTION DYNAMIQUE DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail peuvent être étudiées par rapport aux macrosystèmes (employeurs, syndicats, tiers et sociétés) ou aux microsystèmes (griefs individuels). Le représentant de l'employeur (p. ex., un directeur

11. Acte de l'Amérique du Nord britannique, *op. cit.*

des ressources humaines) et le représentant d'unités syndicales (p. ex., un président de syndicat local) doivent se rencontrer régulièrement, c'est-à-dire plusieurs fois par mois en vue de régler les problèmes de travail dans un lieu donné (usine, manufacture, entreprise de services, établissement de santé ou d'enseignement). Dans leur démarche quotidienne, ces deux représentants invitent à leurs pourparlers tant les travailleurs que les cadres du milieu de travail concerné. Les premiers signifient leurs besoins sous forme de commentaires ou de plaintes appelées « griefs » dans ce contexte ; les seconds représentent la hiérarchie administrative, expliquant au besoin leurs décisions courantes ou s'enquérant, pour leur gouverne, des problèmes ou suggestions des salariés ou des personnes qui les représentent au sens du Code du travail.

À notre avis, cette réalité d'entreprise, qui constitue une part essentielle du vécu d'un directeur des relations de travail et d'un président de syndicat, n'a pas été suffisamment décrite dans les théories élaborées jusqu'à ce jour en relations industrielles.

Ces rapports d'entreprises peuvent être analysés selon cinq variables :

- le pouvoir informel des parties ;
- les motifs qu'elles invoquent ;
- les dispositions personnelles de leurs représentants l'un à l'égard de l'autre ;
- la validité de l'information qu'ils se transmettent mutuellement ;
- les actions posées par les représentants.

D'une part, ces variables déterminent largement le type de stratégie utilisée par les parties patronale ou syndicale et, d'autre part, elles influencent les probabilités d'un règlement mutuellement accepté.

Les parties s'attribuent, par voie de négociation, la propriété d'un certain nombre de règles sous la forme de conventions collectives ou d'ententes modifiant une convention déjà signée ou précisant certaines situations exceptionnelles en cours ou à la fin du processus de renouvellement d'un contrat de travail. Leur pouvoir formel consiste donc à édicter conjointement ou à négocier les règles d'organisation des conditions de travail ainsi qu'à en assurer le respect.

1.4.1. Le pouvoir informel des parties

Le pouvoir est issu d'un ensemble de rapports de force et de processus de hiérarchisation qui traverse toute la structure du milieu de travail. Ces rapports assujettissent les parties syndicale et patronale à leur régime respectif de droits et obligations.

Il appartient à chacun de veiller au respect de ses intérêts primordiaux. Le pouvoir disciplinaire de l'employeur s'exerce au moyen de sanctions prises dans le cadre des droits patronaux de subordination. Parallèlement, le pouvoir syndical se manifeste au moyen d'une plainte formelle ou grief s'il est jugé que la convention collective n'a pas été respectée. Dans les deux cas, il s'agit d'une certaine manière d'un pouvoir exécutif, celui de veiller à l'exécution de ce qui est qualifié comme étant la « loi des parties », soit la convention collective.

Un employeur et un syndicat n'ont pas la capacité de se rendre eux-mêmes justice. En cas de violation de la convention collective, cette justice est rendue par un tiers : l'arbitre de griefs. Toutefois, ils ont la responsabilité et, normalement, la capacité, tel un gouvernement au niveau d'une société, d'élaborer des règles ; celles-ci se rapportent à des conditions de travail, colligées dans la convention collective, et qui doivent respecter les balises prévues par le Code du travail. Il s'agit d'une forme de pouvoir spécialisé et local.

En plus de son caractère formel, le pouvoir présente aussi un caractère informel. Il s'incarne alors dans les décisions, parfois impulsives, d'une partie à l'égard de l'autre, sans forme précise, sans caractère impératif, traditionnel ou organisé. Plusieurs réalités circonstancielles diminuent ou augmentent le pouvoir informel d'un individu, comme l'information qu'il détient de personnes en autorité dans l'entreprise, ses liens affectifs avec certains individus, ses relations avec un fournisseur important ou sa participation active dans un parti politique favorisé par les sondages. Toutes ces possibilités, dont l'énumération serait fastidieuse, altèrent, augmentent ou diminuent le pouvoir d'un citoyen en un lieu donné. Sur le plan administratif, ces réalités concernent l'éthique et revêtent encore plus d'importance lorsque les personnes concernées par ces processus se retrouvent au centre de problématiques de relations de travail.

1.4.2. Les motifs invoqués

Les motifs invoqués par les représentants des parties sont des opinions d'ordre intellectuel qui poussent à poser ou à ne pas poser tel geste. Sous cet aspect, les relations de travail constituent une discipline technique, sinon un domaine spécialisé du savoir. C'est un ensemble de raisons, tant de fait que de droit, qui dicte les comportements des organismes syndical et patronal l'un à l'égard de l'autre. La motivation de l'opinion représente d'ailleurs le point d'ancrage du processus arbitral ; elle est la principale condition de respect de la décision de tout arbitre lors d'un litige sur l'interprétation de la convention collective.

Les parties organisent systématiquement leurs rapports en s'appuyant sur les idées qui inspirent leurs actions réciproques. Il est clair que ces constructions de l'esprit que constituent les motifs renvoient à la culture ou aux valeurs véhiculées. Parfois, ces idées plus ou moins arrêtées selon les circonstances s'appuient sur des réalités bien observées. Il peut également s'agir de principes qui ont pour origine l'éducation ou le vécu antérieur de chaque représentant patronal ou syndical. Que les motifs invoqués s'appuient sur des principes idéologiques sans rattachement évident avec la quotidienneté ou qu'ils proviennent de réalités préalablement relevées, ils peuvent souvent entraîner les parties, et généralement contre leur gré, dans de longs conflits périlleux tels que la grève ou le lock-out accompagnés parfois d'escalades verbales et physiques.

Le fait de partager les idées fondamentales de l'autre ou simplement de ne pas se sentir trop éloigné des opinions qu'il formule permet l'émergence d'une disposition personnelle favorable. Au fond, il s'agit d'une question de respect mutuel. Quelqu'un peut évidemment ne pas partager un certain nombre d'idées émises par l'adversaire, mais il pourra les tolérer s'il perçoit une entente sur quelques principes fondamentaux. D'où l'opinion parfois exprimée par un président d'unité syndicale au sujet du directeur du personnel ou vice versa : « On n'est pas toujours d'accord, mais c'est au fond une personne correcte ». Dit autrement, cela pourrait être : « nous partageons les mêmes valeurs fondamentales, mais son action est patronale et la mienne est syndicale » ou vice versa. Représentants syndicaux et patronaux ont, dans une certaine mesure, besoin l'un de l'autre ; leurs idées sur le fonctionnement et le développement de l'entreprise peuvent s'opposer, mais, en fin de compte, elles sont complémentaires.

1.4.3. Les dispositions personnelles des représentants des parties

Les deux parties ont intérêt à se respecter ; c'est là une des meilleures garanties de l'avenir professionnel des personnes qu'elles représentent en tant que dirigeants patronal et syndical.

La disposition personnelle est un concept dont la mesure est subjective ou qualitative, mais qui renvoie, au premier chef, à l'état d'esprit d'une partie à l'égard de l'autre. Pour un individu en particulier, cela implique un comportement d'écoute, ce qui est une condition essentielle pour bien le comprendre. Cette attitude est propre à chacun. En contexte de travail, les mêmes propos ne reçoivent pas la même écoute selon qu'ils sont tenus par telle personne plutôt que telle autre. Par exemple, certains dirigeants syndicaux ou patronaux peuvent se permettre bien des écarts l'un à l'égard de l'autre au plan du langage sans que cela ne les indispose outre mesure.

Un président de syndicat affirmait : « Je n'aime pas beaucoup le directeur du personnel mais il connaît très bien ses dossiers et il est respecté dans l'entreprise ». Voilà un dirigeant qui aurait accompli des prodiges s'il avait été d'un commerce plus agréable. Pour compenser cette faiblesse, il surinvestissait dans la connaissance technique de ses dossiers, et cela fonctionnait. Conscient de sa force, il n'hésitait pas en privé à dire que, depuis le début de sa carrière, auprès de différentes entreprises, aucun syndicat n'avait réussi à le déstabiliser.

L'effet du manque de dispositions favorables de l'un à l'égard de l'autre est exacerbé en période de crise malgré les efforts de chacun pour faire bonne figure ou donner bonne impression. Il est plus difficile de récupérer une situation conflictuelle si les opposants sont indisposés dans leurs relations interpersonnelles. Il est donc plus aisé pour chaque partie de traverser une crise si ses représentants ont pris soin de développer, dans leurs rapports antérieurs, des attitudes empreintes de courtoisie, de respect et de franchise.

1.4.4. La gestion de l'information

Les parties se communiquent des renseignements, s'instruisent et s'avertissent, en utilisant divers moyens, verbaux, écrits et électroniques. En contexte de relations de travail, la validité des informations transmises prend une importance capitale, et celui qui les reçoit est tenu de les considérer avec scepticisme.

Par ailleurs, l'absence de communication suffisante et efficace constitue l'un des problèmes majeurs des relations de travail. Les résultats du système de relations de travail dépendent largement du traitement de l'information. C'est précisément par un processus de transmission de renseignements que les travailleurs réalisent leur mandat. La qualité et la quantité d'informations administratives qu'ils reçoivent ou achèment, juxtaposées à l'évaluation qu'ils en font, ont des conséquences tangibles. Une compréhension réciproque des parties de leurs besoins en matière de communication est susceptible de les aider à réaliser la mission de l'organisation qu'elles représentent.

Il est donc essentiel, pour un employeur et un syndicat, non seulement de communiquer sur une base fréquente et régulière, mais encore de se transmettre une information valide, c'est-à-dire qui s'appuie sur des réalités observées et qui aide à la prise de décision partagée, et ce, afin d'éviter le cumul constant de litiges.

Sur le plan individuel, les parties communiquent avec le salarié pour trouver des solutions à des problèmes personnels et particuliers. Sur le plan organisationnel, elles tiennent compte des procédures internes, de

la culture de l'entreprise et des canaux d'information disponibles : tableaux d'affichage, courrier électronique, système d'appel général, etc. En somme, il existe éventuellement une relation entre la forme et le contenu des communications interparties et le succès du système de relations de travail ; c'est là un domaine d'investigation qui n'a été qu'effleuré jusqu'à ce jour.

1.4.5. Les gestes posés

Les gestes posés dans un établissement donné manifestent la volonté de chaque partie et représentent la suite logique de l'interaction des éléments mentionnés précédemment :

- le pouvoir réel ou apparent de chaque partie ;
- leur argumentation respective ou leurs motifs ;
- les dispositions personnelles de leurs représentants l'un à l'égard de l'autre ;
- la forme et le contenu des renseignements qu'elles veulent bien se transmettre.

Cette action, qui détermine les résultats qu'on peut espérer obtenir des rapports collectifs, est en outre hautement tributaire de la valeur éthique accordée par l'une des parties aux actions de l'autre. Elle peut donner lieu à un ensemble d'événements parfois difficiles à vivre, mais dont le caractère dramatique peut s'estomper lorsque examinés dans une perspective historique. C'est en somme à travers l'action patronale-syndicale que s'exercent les droits conférés par les règles élaborées par les parties ou le pouvoir formel qu'elles se sont attribué.

1.4.5.1. L'ÉTHIQUE

Le caractère moral, c'est-à-dire correct ou incorrect, de ce tourbillon d'activités préoccupent les intervenants dans le régime de rapports collectifs. Signalons que la perception de l'éthique peut varier selon les circonstances. Ainsi, des organisations de travailleurs ont réclamé, au début du syndicalisme et lors des premières luttes syndicales, le droit de se faire justice eux-mêmes conformément à une forme d'éthique philosophique ; l'exercice de ce droit pouvait se réaliser par une action de grève soudaine et des démonstrations parfois violentes.

L'éthique sociologique, quant à elle, renvoie davantage au choix d'une majorité de travailleurs. Il s'agit d'une forme d'éthique profondément ancrée dans les traditions démocratiques que traduit bien l'expression latine *vox populi vox dei* (voix du peuple, voix de Dieu). Ce principe,

fort louable, se révèle cependant limité pour décider de la condition des groupes minoritaires dans les milieux de travail, notamment lorsqu'on doit tenir compte des diverses cultures et religions.

Finalement, l'éthique réglementaire ou juridique concerne le domaine du raisonnable et implique que chaque partie doit motiver adéquatement les positions qu'elle adopte ou les décisions qu'elle prend. Une action est alors éthique si elle ne choque pas l'autre partie outre mesure, si elle est argumentée, si elle présente une logique interne appropriée ou démontre un lien évident entre les motifs invoqués et les résultats recherchés.

1.4.5.2. LES PRINCIPES D'ACTION

Une gestion dynamique des relations de travail passe au premier chef par une gestion quotidienne des détails au plan de la communication verbale ou écrite entre un employeur, les employés et leurs représentants.

Les parties expriment des attentes l'une à l'égard de l'autre, ce qui peut les disposer favorablement ou défavorablement. Elles justifient leur action puis, selon le pouvoir qu'elles détiennent, agissent. Pour avoir une convention collective de qualité, il est essentiel que cette action soit proactive plutôt que réactive.

Nous énumérons ci-après les principes d'action liés à la dynamique des relations de travail dans une organisation.

- Lors d'un conflit collectif, la loyauté à l'égard du groupe prime sur la logique. On peut partager les visions de l'administration locale et recourir tout de même à des moyens de pression par solidarité nationale.
- Dans un climat tendu, la ligne qui sépare un comportement docile d'un comportement agressif est très mince. Un fait mineur peut dégénérer en affrontement majeur surtout en présence d'une situation de tension déjà établie.
- Lorsque les parties possèdent un pouvoir réciproque équivalent, c'est souvent la plus revendicatrice qui impose le style de la relation. Selon l'adage, « on met de l'huile sur la roue qui grince ».
- La partie qui anticipe sa victoire est portée à adopter une stratégie haute, c'est-à-dire une position objective, rationnelle et éthique. En revanche, une partie vaincue et réduite à l'impuissance sera encline à adopter une stratégie basse (pamphlets et parfois saccage ou intimidation). Il s'agit d'une position négative, irrationnelle et normalement jugée faible sur le plan éthique.

- En situation de conflit intense, une stratégie basse peut être rentable à court terme pour celui qui la pratique, mais elle l'est moins à long terme. Une position extrême consisterait à chercher à réduire un adversaire à l'impuissance.
- Par sécurité et pour mieux assurer l'accomplissement de son projet, chaque partie cherche à accroître sa réserve de pouvoir. Par exemple, au Québec, une disposition législative réduisant l'ancienneté des employés publics fut adoptée en vitesse à la fin d'un conflit, vers la fin des années quatre-vingt, virtuellement pour empêcher toute autre grève dans les services de santé. Puis, le gouvernement, à la suite de pourparlers avec les organismes syndicaux concernés, annula cette perte d'ancienneté.
- L'acquisition de pouvoir supplémentaire se fait couramment au détriment des adversaires. Un incident de parcours peut être utilisé par une partie. Par exemple, un gouvernement employeur peut profiter d'un conflit ouvrier lors duquel les citoyens ont perçu les services menacés. Il utilisera alors son pouvoir de légiférer pour adopter une loi empêchant la répétition d'une telle grève, augmentant du coup son pouvoir de négociation futur face à l'autre partie. De même, un employeur multisite pourrait annoncer la fermeture d'une usine en début de négociation afin de réduire le régime d'attentes du syndicat concerné.
- Dans le bilan énergétique d'une situation, tout conflit est déficitaire s'il ne donne pas lieu à un réajustement comportemental. Le conflit épuise et les gens doivent réapprendre à vivre ensemble en changeant leurs attitudes afin d'éviter que réapparaissent les litiges qui les ont affaiblis.
- Une partie démunie de pouvoir peut être malgré tout efficace si elle est bon stratège.
- En cas d'impasse, faire jouer le temps est la stratégie la plus utilisée, avec pour résultat des négociations collectives qui traînent parfois en longueur.
- La négociation est efficace si les parties ont la volonté de marchander ce qu'elles donnent et ce qu'elles réclament sous la pression de pouvoirs équivalents. Il n'y a pas de négociation possible si une partie a le pouvoir d'écraser l'autre.
- Dans les relations conflictuelles, ce qu'un partenaire ne peut pas obtenir en pouvoir, il doit l'investir en attitudes. En d'autres termes, face à un adversaire ayant plus de pouvoir que soi, il faut compenser cette difficulté en démontrant davantage d'habiletés relationnelles.

- L'équité et la justice étant insaisissables objectivement, leur représentation par quiconque est toujours contestable et contestée. Ainsi, par rapport à d'autres individus, une personne croit facilement qu'elle est désavantagée.
- En relations de travail, un conflit d'intérêts est toujours présent entre les parties malgré leur bonne foi respective. Suivant l'ordre des choses, l'employeur maximise ses profits et l'employé loue ses services moyennant rémunération.

Les principes mentionnés précédemment représentent des phénomènes observés maintes fois par les praticiens. Ils n'ont pas, a priori, fait l'objet d'une validation empirique.

1.5. LES EXIGENCES DES RELATIONS DE TRAVAIL CONTEMPORAINES

Les relations de travail classiques méritent, à bien des égards, d'être « modernisées », et ce, pour diverses raisons dont l'élévation du niveau d'instruction de la main-d'œuvre et la fréquence des changements technologiques. En outre, la montée du droit statutaire ou du travail réduit le besoin de recourir aux moyens traditionnels de lutte au niveau de l'entreprise.

1.5.1. Un contexte particulier

En général, il n'est guère facile d'appliquer l'esprit et la lettre de la législation relative au travail compte tenu du nombre de lois, de leur complexité et, à l'occasion, de leurs contradictions apparentes, si l'on prend la peine de comparer leur contenu. Néanmoins, elle a un effet certain sur les milieux de travail, notamment sur les conventions collectives, car elle définit une intention commune. En effet, elle balise, pour les employeurs, les syndicats et les travailleurs, un régime de droits et, dans une certaine mesure, un régime de devoirs. Ce qui compte au fond, c'est que la qualité de la vie au travail soit optimisée tout en considérant le développement de l'entreprise comme entité sociale.

1.5.2. Les impératifs liés à la gestion des relations de travail

La gestion des relations de travail doit favoriser la satisfaction et la productivité des ressources humaines, tout en assurant la continuité des organisations en tant que groupe social. Les problèmes sociaux des entreprises sont parfois traités comme un agglomérat de situations appelant des décisions isolées. La fonction « relations de travail » doit être conçue comme

pouvant agir sur des processus de qualité de vie au travail au lieu d'intervenir strictement sur des situations « cas par cas » dont l'effet, à moyen ou à long terme, est insuffisamment analysé et difficile à prévoir. Ces situations sont interdépendantes et toute solution appliquée dans un domaine donné (p. ex., la déontologie du travail) peut avoir des répercussions sur d'autres plans comme la syndicalisation ou le climat organisationnel. Cette vision intégrative permettra à la fonction « relations de travail » de jouer le rôle que lui commande un monde en constante évolution.

De façon générale, la gestion des relations de travail repose sur un certain nombre de croyances, de jugements de valeur, sur une philosophie ou une vision du rôle des citoyens dans le fonctionnement et le développement des entreprises. Partant du principe que le comportement des parties, soit celui des employeurs, des syndicats et des employés, résulte d'un ensemble de forces psychologiques, sociales, économiques et culturelles, la fonction « relations de travail » doit agir sur l'environnement organisationnel interne en comptant sur les accords formels des parties, la dynamique des groupes et le système managérial. À cette fin, les relations de travail puisent largement aux sciences du travail dont elles adaptent les apports à la vie de chacune des entreprises comme la sociologie, le droit ou la psychologie du travail.

1.5.3. Les exigences de la pratique en relations de travail

L'intervenant en relations de travail, qu'il soit engagé par un employeur ou un syndicat doit satisfaire à deux conditions de base :

1. Comprendre l'essentiel du vaste domaine du travail humain ; cela vise le contenu des relations de travail ;
2. Être capable, dans son secteur d'activité, de soumettre des arguments réalistes, logiques et concrets à ses collègues de la partie adverse ainsi qu'à ses collaborateurs (patrons, pairs, subalternes) ou les représentants des groupes tiers. Ce réseau complexe véhicule les connaissances précitées et on pourrait le qualifier de contenant des relations de travail.

La pratique des relations de travail est soumise à divers paramètres comme la législation et le système social en vigueur, la culture et la taille de l'organisation, la coutume et les politiques administratives. De nouvelles exigences émergent comme la santé au travail (Pérusse, 1990) et requièrent du praticien, comme de tout autre professionnel, un niveau acceptable de probité et de compétence (Blouin, 1990).

Les relations de travail influent sur plusieurs processus de façon directe ou indirecte.

Directement, les relations de travail se rapportent à des dimensions spécifiques de contacts et d'échanges formels avec les représentants d'une autre partie (syndicale ou patronale) ainsi que les tiers (gouvernements et organismes). À cet égard, l'intervenant en relations de travail participe activement aux processus suivants :

1. Un processus de planification de systèmes de relations professionnelles qui, suivant les valeurs de l'entreprise, établit des principes et des politiques de gestion. Se greffent ensuite les conditions de travail normatives et salariales qui incluent logiquement un droit d'appel à l'intention des travailleurs ainsi que des mécanismes de résolution interne des problèmes. Ces systèmes de relations de travail s'observent surtout dans des entreprises non syndiquées.
2. Un processus d'élaboration des contrats collectifs mais aussi individuels. En effet, le contrat individuel de travail tend à être revalorisé et le champ du négociable s'est élargi. Des conventions collectives abordent maintenant des sujets tels que le contrôle de la qualité, le développement des ressources humaines et la participation des travailleurs. Bref, le contrat individuel, tout comme les conventions collectives, se transforme et cette mutation peut se poursuivre pendant encore plusieurs décennies.
3. Un processus de compréhension et d'interprétation de textes formels – les lois et les règlements du travail ainsi que les contrats collectifs et individuels. Le contenu de ces textes est relativement complexe et comporte des éléments variés qui touchent largement le quotidien des entreprises mais aussi celui des individus qui y œuvrent.
4. Un processus de communication et d'échanges sur trois plans :
 - individuel, entre les salariés ;
 - organisationnel, entre les groupes qui composent l'organisation ;
 - supra-organisationnel, lorsqu'il s'agit de traiter avec le groupe des tiers comme, par exemple, de participer à des négociations sectorielles.
5. Un processus de soutien technique pour ceux qui donnent des mandats ou confient des responsabilités. Du côté syndical, les conseillers techniques soutiennent les représentants syndicaux ou les syndiqués. Du côté patronal, les agents de relations de travail donnent des conseils aux cadres et, jusqu'à un certain degré, aux employés de l'entreprise. Par exemple, des avis sont fréquemment requis à la suite du dépôt de plaintes ou pour vérifier la portée

intentionnelle du certificat d'accréditation ; cette dernière mesure consiste à déterminer, parmi les membres d'une organisation, qui doit être syndiqué.

6. Un processus de gestion des conflits interpersonnels et de groupe qui, s'il est pris en charge convenablement, peut contribuer au maintien d'un climat organisationnel favorable et d'une productivité élevée.
7. Un processus d'étude et d'analyse des problématiques des individus et des groupes au travail ; ce processus concerne des éléments tels que le vieillissement des effectifs, le climat organisationnel et la productivité.

Indirectement, la pratique en relations de travail doit composer avec des processus de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire que l'intervenant doit les comprendre et en tenir compte dans la détermination de ses stratégies et de ses actions. Ces processus sont les suivants :

1. Un processus d'organisation du travail et d'évaluation des fonctions. Ce processus concerne plusieurs activités telles que les tâches individuelles qui, elles-mêmes, sont déterminées par des caractéristiques et des exigences quantitatives et qualitatives.
2. Un processus d'affectation et de planification des ressources humaines dont le flux d'activités vise à assurer l'occupation continue, si jugé nécessaire, des divers postes de travail par des titulaires qualifiés.
3. Un processus de développement organisationnel et individuel dont l'objet est d'améliorer la capacité de l'organisation ou d'une de ses parties (l'individu) à résoudre ses problèmes et à s'adapter à son environnement. Cette rubrique comprend l'ensemble des activités de formation, de même que les diverses approches de l'organisation en vue du perfectionnement de ses employés.
4. Un processus d'utilisation des ressources humaines et de leadership qui inclut diverses opérations pour faciliter la réalisation des objectifs de chaque organisation. Ce processus concerne divers aspects tels que la philosophie managériale ou le mode de résolution des problèmes des salariés.
5. Un processus de rémunération ou de détermination du revenu de chaque membre du personnel qui repose sur la comparaison de la valeur des postes de travail, c'est-à-dire la classification optimale de chaque employé.

6. Un processus d'application des politiques organisationnelles afin de s'assurer que chacun travaille au succès de l'établissement. Il comporte des interventions se rapportant à l'éthique du travail ainsi que des récompenses monétaires ou non monétaires.
7. Un processus de gestion de la compétence ainsi que d'appréciation des performances et du potentiel qui nécessite une évaluation continue des qualités, du comportement et des résultats de chaque membre de l'organisation.
8. Un processus de sécurisation des employés visant essentiellement à assurer la sécurité et à favoriser la santé du personnel. S'ajoute à cela la coordination des services à fournir, qu'ils soient physiques ou normatifs, tels que les assurances vie, maladie, salaire ou les régimes de retraite.
9. Un processus de qualité de vie au travail qui, idéalement, peut permettre aux employés de faire régulièrement le point sur leurs activités et de prendre conscience de leur contribution à la satisfaction de la clientèle de l'organisation.

L'intervenant en relations de travail doit posséder des connaissances en gestion des ressources humaines afin de pouvoir les mettre à profit dans son travail. On peut aussi former des intervenants en gestion du personnel en les incitant à tenir compte des relations de travail. De plus, un intervenant formé en relations de travail doit être capable de pratiquer en contexte de PME où la gestion des ressources humaines et les relations de travail sont assumées par une seule personne. Le même principe vaut pour l'intervenant en gestion des ressources humaines. Au Québec, une formation subsidiaire en gestion des ressources humaines existe généralement dans les programmes de relations industrielles ; le même principe s'applique pour les relations de travail dans les programmes de gestion des ressources humaines.

La pratique des relations de travail constitue une discipline récente. En effet, les centres d'apprentissage et les écoles en ce domaine doivent pour ainsi dire leur existence aux problèmes du travail humain observés au cours de la décennie 1940-1950. À cette époque, on pratiquait les relations de travail de façon plutôt inductive, c'est-à-dire à partir des stricts besoins des entreprises qui devaient, d'une part, réorganiser le travail et, d'autre part, tenir compte de la législation d'alors. Dans ce contexte, les relations de travail et la gestion des ressources humaines se trouvaient intégrées par les circonstances. Il est d'ores et déjà acquis que lorsqu'on pose un diagnostic sur l'état des relations de travail à l'usine, on ne peut ignorer la gestion des ressources humaines (Sainsaulieu, 1972).

En fait, les relations industrielles se sont développées immédiatement après la Seconde Guerre mondiale, à la demande des milieux socioéconomiques aux prises avec un droit statutaire émergent, et à la faveur du développement de la psychologie industrielle des années 1920-1940. Il y avait alors un besoin urgent d'intervenants susceptibles d'intégrer l'ensemble des activités rattachées aux problèmes inhérents au travail tant sur une base individuelle que collective. La situation a évolué différemment en Europe où les relations syndicales, l'ingénierie du travail et le droit ouvrier ont conservé un caractère plus hermétique.

Le spécialiste en relations de travail ou de la convention collective doit posséder une connaissance intégrée des éléments précités ; ils lui seront utiles pour convaincre l'autre partie, syndicale ou patronale, du bien-fondé de la position qu'il défend. Il sera aussi maintes fois consulté, par son employeur, lorsqu'il s'agira d'élaborer des politiques ou des programmes de gestion des ressources humaines. Ce dernier devra s'enquérir de la position éventuelle de l'autre partie en ce qui a trait au degré de rejet ou d'acceptation des projets qu'il entend mettre de l'avant. L'agent des relations de travail pourra aussi faire carrière dans le groupe des tiers, soit pour le gouvernement ou ses organismes ; dans ce cas, il guidera les parties dans leurs échanges respectifs. Il évoluera à différents titres : conseiller, adjoint, coordonnateur, directeur, selon le milieu et les responsabilités de sa fonction, le mot « agent » étant ici employé dans le sens courant. Il interviendra dans une discipline de plus en plus complexe où les dimensions propres à la gestion des ressources humaines non seulement ne peuvent pas être ignorées, mais doivent également faire l'objet d'une attention particulière.

RÉSUMÉ

Les relations de travail représentent un vaste champ de pratique dont l'objet principal est la détermination et le suivi du régime de conditions de travail dans l'organisation ; ce régime est consacré dans la convention collective.

Les relations de travail se pratiquent notamment au niveau de l'organisation en privilégiant les deux principes d'action suivants :

- le monopole de représentation ;
- une unité d'accréditation pour l'établissement.

Encadrées par la législation provinciale, les relations de travail exigent une pratique coopérative, c'est-à-dire qui reconnaît à la fois les besoins des salariés et ceux de l'organisation. Pour ce faire, les parties chargées de dresser une convention collective, qu'elles représentent les travailleurs ou l'employeur, ont intérêt à multiplier les occasions de travailler ensemble. Pour réussir, les acteurs sociaux doivent tenir compte autant que possible des véritables besoins de leur milieu de travail ; cela suppose que les processus de relations de travail et de gestion des ressources humaines sont juxtaposés et harmonisés.

QUESTIONS

1. Précisez la portée du champ de pratique des relations industrielles.
2. En quoi les relations de travail forment-elles une discipline qualifiée d'organisationnelle ?
3. Le régime de relations de travail est à la fois bilatéral et multi-latéral. Commentez.
4. En quoi consiste le partage des pouvoirs politiques provinciaux et fédéraux sur le plan des relations de travail ?
5. Comment établir une gestion dynamique des relations de travail au niveau de l'organisation ?
6. Directement ou indirectement, les relations de travail déterminent ou influencent plusieurs processus. Justifiez.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE

2

LES DROITS ET LES OBLIGATIONS

Un milieu de travail se caractérise par des valeurs, des droits et des obligations qui déterminent grandement son avenir. Les valeurs soutiennent les droits et les obligations. Les droits appartiennent à l'employeur, aux associations représentatives et aux employés, tandis que les obligations fondent un régime d'éthique qui s'applique à tous les membres de l'entreprise et à leurs représentants. Les valeurs, les droits et les obligations trouvent leur application à l'intérieur des activités de chaque acteur, qu'il soit salarié, dirigeant patronal ou syndical. L'ensemble des éléments précités teinte la résolution des griefs dans l'organisation en plus d'influer sur l'état général des relations du travail.

L'objectif de ce chapitre est de poser les principes ou balises propres à prévenir les litiges dans les relations de travail. C'est en se dotant d'une vision dynamique que les représentants du monde du travail pourront atteindre leurs objectifs et parvenir à des consensus durables.

La résolution des problèmes reliés à l'application de la convention collective revêt une importance stratégique dans les milieux de travail. Pour résoudre des griefs, on fait d'abord appel à un mécanisme interne et, par la suite, à un tiers, l'arbitre de griefs. Un mécanisme de résolution des griefs est une procédure d'appel dont dispose l'employé qui s'estime lésé, habituellement par une décision de la direction ; ce mécanisme permet d'acheminer la plainte, généralement par étapes, jusqu'à un arbitre qui

rendra une décision. Un syndicat a accès à la procédure de griefs en vertu de son pouvoir de représentation. Notons qu'un employeur peut aussi déposer un grief.

Comme chacun le sait, les valeurs ont subi de profondes transformations depuis le début des années 1960. En conséquence, le régime de relations de travail a connu une évolution appréciable.

2.1. LES VALEURS

Les ressources humaines, enjeu central des organisations soucieuses de mettre en place les fondements d'un nouveau travail (Allouche et Sire, 1998), influencent considérablement le régime de valeurs en place. Ainsi, les organisations patronales et syndicales ont réalisé des progrès considérables en élaborant, confirmant et publicisant leurs valeurs, spécialement auprès des salariés. Des interlocuteurs n'hésitent plus à faire part aux intéressés, notamment à leurs partenaires, de ces valeurs qualifiées également de culture organisationnelle. Les valeurs ne sont pas « concoctées » en vase clos ni en laboratoire. En plus de favoriser le consensus entre les membres d'une entreprise, elles représentent un ensemble de règles de conduite individuelles privilégiées par une organisation ou jugées conformes à un idéal à atteindre. Le réaménagement des valeurs dans les organisations s'inscrit dans un plus vaste mouvement consistant à redéfinir le sens, la place et la portée du travail dans la société (Kergoat *et al.*, 1998).

Valeurs et mécanismes de résolution des griefs

Les valeurs sont dynamisées par le système de résolution des problèmes internes. Savoir régler les problèmes des employés avant qu'ils ne dégènerent en conflit ouvert constitue l'un des principaux défis des relations de travail. La convention collective peut contribuer à guider la gestion en fonction des besoins de ceux qui assurent la réalisation de la mission du milieu de travail.

Des valeurs différentes selon les groupes

De manière générale, les valeurs diffèrent selon qu'on est dirigeant ou employé, ce qui ne les empêche pas d'être interdépendantes et sujettes à des variations mutuelles. En fait, les relations de travail donnent lieu à l'émission d'une quantité appréciable de jugements de valeur et leur objectivité fluctuera d'une situation à l'autre. Comme nos jugements de valeur sont tributaires de nos croyances, il importe de comprendre l'origine de

ces croyances (Boudon, 1999). En somme, une meilleure compréhension de l'objectivité des valeurs développées et transmises constitue un préalable à l'émergence d'une paix industrielle plus durable¹.

Les valeurs des dirigeants ont tendance à mettre en évidence l'entreprise comme entité tandis que celles des employés insistent sur la contribution et la reconnaissance personnelle en contexte de travail. En fait, les valeurs de l'employeur se rapportent à un plan organisationnel et celles des employés, à un plan individuel. Le régime de valeurs des dirigeants est orienté sur des concepts liés à la sécurité financière de la firme, la valeur ajoutée ou l'autorité dans l'entreprise², et celui des employés concerne plutôt la justice interne, le caractère raisonnable des conditions de travail ou la démocratie industrielle.

Valeurs, droits et devoirs

Les valeurs servent de critères ou de normes subjectives dans la formulation d'opinions ou dans la planification de l'action; elles déterminent ce qui est préférable et donnent emprise à un mode global de pensée. En outre, elles engendrent un ensemble de droits et de devoirs, individuels ou collectifs, propres à chaque milieu de travail. En général, les droits ou les obligations des parties s'apprécient à la lumière de la portée du langage conventionnel³.

2.2. LES DROITS

Les droits, qui sont liés à la faculté personnelle d'accomplir ou non une action en vertu de règles reconnues, donnent une certaine autorité personnelle; ils accordent une influence ou un pouvoir spécifique à des individus ou des groupes en situation de travail. Aux droits fondamentaux décrétés par l'État depuis l'avènement des chartes s'ajoutent des droits conventionnés, c'est-à-dire inscrits dans une convention collective, ainsi que des privilèges accordés par des directions d'entreprise. La convention collective collige les principaux bénéfices dont les travailleurs peuvent se prévaloir à la suite d'une négociation collective. D'autres avantages non

1. Sur l'objectivité des valeurs, voir Raymond Boudon, *Le juste et le vrai : Études sur l'objectivité de valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard, 1995, 575 p.
2. Culinar, division de la pâtisserie et de la confiserie et Syndicat national des employés de la compagnie Stuart ltée, M. Guilbert, arbitre, T.A. 95-00227, 1995-01-07, D.T.E. 95T 419.
3. Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12, (art. 1 à 9).

conventionnés sont décrétés d'autorité sous forme de politiques ou sont prévus dans un contrat individuel de travail. Dans tous les cas, les droits informels issus de la coutume se juxtaposent aux droits formels, dont ceux apparaissant dans la convention collective.

2.2.1. Les droits individuels

Tout milieu de travail est tenu de respecter un certain nombre de droits fondamentaux ; voici les principaux⁴ :

- la liberté de conscience et de religion ;
- la liberté de pensée, de croyance, d'opinion et d'expression ;
- la liberté de réunion pacifique ;
- la liberté d'association.

L'employé possède la pleine jouissance de ses droits d'une manière conditionnelle : il se doit de les exercer en respectant l'ordre public ou ce qu'il est convenu d'appeler le bien-être général de la société.

Les droits du salarié sont éminemment variés et visent des domaines tels que le droit d'accéder aux informations requises pour accomplir son travail ainsi que le droit au respect et à l'intégrité de sa personne. Un salarié d'un organisme public possède un droit général d'accès à son dossier, c'est-à-dire aux documents qui le concernent. Il s'agit d'un droit prépondérant sans égard à son statut dans l'organisation ou à tout autre statut⁵.

Droit à la vie privée

Le besoin de protéger la vie privée du salarié a évolué au cours des dernières décennies en raison de la montée et de l'utilisation accrue de nouveaux moyens technologiques qui permettent plus facilement qu'auparavant de faire intrusion dans la vie privée des citoyens. Ainsi, un employeur ne pourrait gérer l'utilisation du téléphone d'un salarié sans risquer de porter atteinte à sa vie privée⁶. Le droit à la vie privée comprend le droit à l'anonymat, au secret, à la confidentialité et à l'intimité, c'est-à-dire à l'autonomie d'un individu dans la gestion de sa vie personnelle et familiale.

4. Charte canadienne des droits et libertés, L.R.C., (1985), art. 2 et Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., (1975) c. 6, art. 3.

5. X c. Hôpital Marie-Enfant, H. Grenier, commissaire, C.A., Québec, 98-03-01, 1998-08-04, D.T.E. 98T 1032.

6. Rassemblement des employés techniciens ambulanciers de l'Abitibi-Témiscamingue (CSN) et Ambulance du Nord inc., D. Nadeau, arbitre, T.A. 98-09607, 1998-10-22, D.T.E. 99T-36.

Au plan de la conduite morale, un salarié bénéficie également d'un principe d'autonomie personnelle. Ainsi, congédier un travailleur parce qu'il est transsexuel serait une décision illégale⁷ et la notion de conjoint éliminerait toute discrimination relativement à l'orientation sexuelle⁸. De cela se dégage un principe fort simple : le salarié est le premier responsable de ses attitudes et de ses comportements.

Les prérogatives de l'employé sont aussi nécessaires que celles du dirigeant pour assurer le succès de l'organisation. Le salarié doit pouvoir œuvrer, dans la mesure de ses moyens, à la réalisation de la mission de l'entreprise. Son milieu de travail doit lui permettre de faire preuve d'initiative et de créativité. Pour cela, les règlements d'entreprise doivent être compréhensibles et raisonnables, et l'employé doit pouvoir en discuter ouvertement. En outre, il doit pouvoir exercer ses libertés individuelles et fondamentales. Enfin, et c'est le plus important, l'employé a besoin d'un milieu de travail où il peut se sentir respecté.

2.2.2. Les droits collectifs

Les droits collectifs en milieu de travail comportent principalement la possibilité d'aller en grève et l'accès à une convention collective. Le droit de grève est l'une des conséquences possibles du droit d'association et s'inscrit dans le cadre du droit naturel de se faire justice soi-même lorsque l'utilisation d'autres moyens plus pacifiques ne donne pas de résultat. Il s'agit donc d'un droit qui, en principe, ne peut s'exercer que dans une situation exceptionnelle et par nécessité.

Droit à la manifestation

Le droit à la manifestation publique permet la libre expression des opinions d'une manière organisée ; l'exercice de ce droit fondamental est admis dans toute société démocratique. En contexte de grève, le droit de manifestation prend surtout la forme de piquetage. L'établissement d'un contrat collectif de travail survient parfois à la suite de l'actualisation des droits de grève et de manifestation. Précisons que la plupart des négociations collectives se concluent sans grève.

7. Commission des droits de la personne et de la jeunesse c. Maison des jeunes A ..., Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Montréal, 500-53-000078-970, 1998-07-02, D.T.E. 98T-906.

8. Canada (Attorney General) c. Moore, Juge A. Mackay, C.F. T-1677-96, 1998-08-14, D.T.E. 98T-1041.

Droit d'association et de réunion pacifique

Le travailleur possède donc le droit de former une association vouée à la défense de ses intérêts professionnels ou d'y participer de diverses manières. Du droit de s'associer découle logiquement le droit de se rassembler à diverses fins dont celle d'améliorer les conditions de travail.

2.2.3. Les droits de la direction

La direction a le droit de prendre un ensemble complexe de décisions propres à assurer le maintien et le développement de l'organisation. Les droits de la direction comportent deux volets distincts : les droits résiduels et les droits institutionnels. De manière générale, l'expression des droits de la direction ne peut avoir pour effet de contrevenir à la convention collective⁹ ou, évidemment, à la loi. Par exemple, il serait illégal d'obliger un salarié à se soumettre à un test de dépistage de drogues si cette mesure visait à éliminer un candidat susceptible d'être embauché¹⁰.

2.2.3.1. LES DROITS RÉSIDUAIRES

Le droit de l'employeur de diriger son entreprise est discrétionnaire en l'absence de dispositions contraires dans la convention. Avec le temps, ce principe a donné lieu à l'élaboration d'une théorie des « droits résiduels »¹¹ qui permet à la direction de prendre toutes les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise, dans le respect des droits accordés aux travailleurs dans la convention collective¹². Un employeur ne peut toutefois se livrer à un abus de droit ou faire preuve de mauvaise foi¹³.

9. Windsor (Ville de) et Syndicat national des employés municipaux de Windsor, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 95-05128, 1995-07-31, D.T.E. 95T 1169.
10. Banque Toronto-Dominion c. Commission canadienne des droits de la personne, Juges Robertson, McDonald et Isaac (Juge en chef dissident), C.F.A., A 392-96, 1998-07-23, D.T.E. 98 T 1069.
11. Canron inc. (division des plastiques) et Syndicat du plastique de Saint-Jacques, F. Hamelin, arbitre, T.A. 90-00367, 1990-01-23, D.T.E. 90T 377.
12. Association pour la santé et la sécurité du travail (ASSTAS) et Union internationale des employés professionnels et de bureau, local 57, F. Hamelin, arbitre, T.A. 90-01664, 1990-05-15.
13. Maison Condelle, division Consoltex inc. et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 116, A. Corriveau, arbitre, T.A. 95-01596, 1995-02-10, D.T.E. 95T 517.

Droit de diriger ses affaires

En vertu des droits résiduaux, l'employeur a la faculté de diriger ses affaires comme il l'entend pourvu qu'il respecte les droits accordés aux travailleurs par la loi et, spécialement, par la convention collective. À moins de dispositions contraires dans la convention collective, un employeur peut, par exemple, procéder à des réorganisations administratives, mais il est tenu d'agir de bonne foi¹⁴. Ainsi, toujours en l'absence de dispositions contraires, l'employeur peut prendre les mesures utiles à la gestion de son entreprise, en voici des exemples :

- choisir ses effectifs ;
- discipliner sur motifs suffisants ;
- terminer des périodes de probation ;
- réaliser des changements technologiques ;
- établir les horaires de travail ;
- gérer la présence au travail et donc contrôler l'absentéisme ;
- fixer des normes de productivité, de qualité et d'excellence.

Un ensemble de pouvoirs légaux

La théorie des droits résiduaux définit les prérogatives de la direction comme étant l'ensemble des pouvoirs légaux propres à la gestion de l'entreprise. Il faut alors retrancher les droits que l'employeur a formellement concédés aux travailleurs dans la convention collective de travail. Dans cette foulée, on dira que ce qui n'est pas expressément prévu dans le contrat collectif fait partie des droits de la direction¹⁵.

Un pouvoir qui limite l'intervention de l'arbitre

Dans ce contexte, si un arbitre n'est pas explicitement autorisé à disposer des questions ambiguës, il s'en remettra généralement à l'idée civiliste qu'un employeur peut agir à sa guise dans le respect des stipulations du contrat collectif. Ainsi, en l'absence de dispositions conventionnelles explicites, il fera partie des droits discrétionnaires de la direction de nommer quelqu'un¹⁶.

14. Syndicat national des employés de bureau du papier façonné de Windsor et Atlantic Produits d'emballage ltée, J.M. Lavoie, arbitre, T.A. 98-04281, 1998-04-17, D.T.E. 98T-790.

15. Saint-Hyacinthe (Ville de) et Fraternité des policiers de Saint-Hyacinthe, R. Tremblay, arbitre, T.A. 89-03943, 1989-11-10, D.T.E. 90T 55.

16. Emballages Paper Board inc., division Boxcraft, et Union des routiers, brasseries, boissons gazeuses et ouvriers de diverses industries, local 1999, M. Gravel, arbitre, T.A. 90-01136, 1990-03-27, D.T.E. 90T 679.

Le principe selon lequel ce qui n'est pas prévu dans la convention collective fait partie des droits de la direction n'autorise pas l'employeur à ajouter des dispositions au texte de la convention ou à prendre des décisions qui la contredisent dans sa lettre ou dans son esprit. Par exemple, en matière de contrôle de l'absentéisme, s'il était prévu dans la convention collective que l'employé respecte certaines normes lors d'une absence maladie, l'employeur serait mal venu de prévoir des normes différentes au moyen d'une politique interne¹⁷.

2.2.3.2. LES DROITS INSTITUTIONNELS

Les droits institutionnels reposent sur le principe que la convention collective est la loi des parties et que, par conséquent, celles-ci sont égales devant elle. En d'autres termes, l'employeur et le syndicat sont les sujets de la convention collective de travail. Dans cette perspective, certaines conditions d'emploi non prévues à la convention seront, en cas de litige, partagées davantage selon l'objet de ladite convention. Une interprétation conventionnelle qui se référerait abondamment à l'esprit du Code du travail ne placerait-elle pas les parties « sur un pied d'égalité »¹⁸ ?

Droit statutaire et approche institutionnelle

L'évolution du droit statutaire au cours des récentes décennies a favorisé, dans une certaine mesure, l'approche institutionnelle en décrétant des lois qui demandaient aux parties d'être partenaires et qui reconnaissent les droits individuels. Le droit statutaire est représenté par diverses lois qui ont largement pénétré les milieux de travail comme la Loi sur les normes du travail, la Charte des droits et libertés de la personne ou la Loi sur la santé et la sécurité du travail. Ce menu législatif compense, jusqu'à un certain point, le mutisme d'une convention collective en exigeant, par exemple, de fournir des préavis aux employés licenciés pour un motif économique. La pénétration des chartes de droits dans les milieux de travail

17. Montréal (Société de transport de la Communauté urbaine de) et Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STCUM, section locale 1983, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-00211, 1990-01-10, D.T.E. 90T 347.

18. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 85 et Produits forestiers Alliance inc., J. Morency, arbitre, T.A. 95-00642, 1995-01-26, D.T.E. 95T 550.

a en outre créé une nouvelle obligation patronale, soit l'obligation d'accommodement avec le salarié qui invoque ses droits individuels fondamentaux¹⁹. On a ainsi élargi le contenu légal des conditions de travail²⁰.

2.2.3.3. L'APPROCHE DES DROITS RÉSIDUAIRES VERSUS CELLE DES DROITS INSTITUTIONNELS

La première approche, dite des droits résiduares, est la plus répandue. Elle rattache les droits de la direction au droit de propriété et confirme leur prédominance sur toute matière non prévue ou sur toute condition de travail non formellement octroyée aux travailleurs. Quant à l'approche des droits institutionnels, elle autoriserait l'arbitre à se prononcer sur des conditions de travail non inscrites dans la convention collective comme les services de stationnement, de cafétéria ou de vestiaires. En pareilles circonstances, la décision de l'arbitre sera rédigée selon l'esprit de la convention²¹.

2.2.3.4. L'EXPRESSION DES DROITS DE LA DIRECTION

Les droits de la direction fluctuent selon les situations et, plus précisément, selon le contenu de la convention collective. L'expression des droits patronaux sur la vie de travail du salarié est, dans une certaine mesure, fonction du statut de l'employé dans l'entreprise ; par exemple, les droits patronaux sont généralement plus étendus lorsque le salarié n'est pas syndiqué. Dans ce cas, l'employeur peut rompre le lien d'emploi selon sa volonté sous réserve de lois statutaires comme la Loi sur les normes du travail. En outre, l'employeur peut agir en vertu de son pouvoir décisionnel inhérent à ses droits de propriété et à sa capacité de payer ; par exemple, il peut s'assurer d'une conduite raisonnable des employés.

Obligation de motiver l'exercice des droits de la direction

Un employeur doit motiver l'exercice de ses droits ; ainsi, l'utilisation des tests psychologiques en contexte d'emploi doit être fondée. Par exemple, il peut être abusif d'exiger un test de santé lorsque l'employeur a en sa possession un avis émis par le médecin. L'obligation de la direction de

19. Commission des droits de la personne c. Commission scolaire Jean-Rivard, Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Frontenac (Thetford Mines), n° 235-53-000001-942, 1995-06-20, D.T.E. 95T 952.

20. Westroc et Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, local 134 (FTQ), P. Jasmin, arbitre, T.A. 90-01567, 1990-05-11, D.T.E. 90T 953.

21. Corporation de l'École Polytechnique et Syndicat des employés de bureau de l'École Polytechnique, section locale 1604, R. Tremblay, arbitre, T.A. 89-03730, 1989-10-27, D.T.E. 90T 52.

motiver l'exercice de ses droits est d'autant plus nécessaire lorsqu'il s'agit de sujets affectant les droits individuels comme la liberté de religion ou d'association.

Code de discipline

Un employeur peut adopter un code de discipline, mais ce dernier ne saurait transcender la convention collective qui, pour le salarié, demeure essentiellement le recours approprié²². Depuis quelque temps, on accroît l'utilisation de codes de déontologie, surtout en milieu policier où des dispositions liées à l'éthique ont été décrétées²³. Le besoin accru de déontologie au travail est ressenti dans le contexte où les entreprises cherchent à rapprocher leur régime de relations de travail des besoins de leur clientèle. À des fins déontologiques, les parties peuvent introduire un code de discipline dans la convention collective prévoyant les mesures à prendre selon les actes reprochés. Toutefois, il faudrait s'en tenir à ce code lors de l'imposition d'une mesure disciplinaire.

Expression des droits de la direction à l'extérieur du travail

À l'occasion, les droits de la direction peuvent toucher des activités externes au travail. À titre d'illustration, les parties prévoient parfois l'utilisation de l'automobile personnelle comme condition d'embauche. Elles pourraient aussi prévoir le remboursement à l'utilisateur de la surprime d'assurances ainsi qu'une compensation des frais de déplacement. Dans une telle situation, la direction pourrait, en l'absence de dispositions expresses dans la convention collective, intervenir dans les normes d'utilisation d'une telle voiture²⁴. Pour que les droits de la direction aient quelque influence sur une activité hors travail, il faut que cette activité se rattache directement aux affaires de l'entreprise par continuum ou sur une autre base.

22. Repper c. Régie intermunicipale du service de protection publique de Dorion-Vaudreuil, Juge G. Arsenault, C.S., Beauharnois (Salaberry-de-Valleyfield), 760-05-000146-892, 1990-03-02, D.T.E. 90T 621.

23. Commissaire à la déontologie policière c. Plourde, G. Vigneault, C.D.P., C94-1547-1, 1995-06-16, D.T.E. 96T 132.

24. Télévision Saint-Maurice inc. et Syndicat des réalisateurs en télévision de CKTM, F. Gauthier-Montplaisir, arbitre, T.A. 1989-01-09, D.T.E. 89T 1014.

Droit de l'employeur de soumettre un grief

L'employeur peut soumettre un grief si le syndicat ne respecte pas les conditions prévues à la convention collective. Cela vaut aussi pour le nouvel employeur qui est lié par la sentence arbitrale ou la convention collective survenue avant son arrivée et qui lui a été léguée par un ex-employeur à l'achat d'une entreprise (art. 45, C.T.). L'employeur est donc, au plan des griefs, un intéressé au régime de réclamations.

2.2.4. Les droits syndicaux

Les droits syndicaux classiques relativement aux plaintes concernent principalement le droit d'être titulaire du grief, de le présenter au nom du salarié, de le négocier par la suite en vue d'obtenir divers avantages ou de le porter en arbitrage selon le cas.

2.2.4.1. L'ACCREDITATION

Un syndicat est accrédité par les instances politiques appropriées et cette accréditation lui accorde des pouvoirs précis. La portée de ces pouvoirs est telle qu'il ne peut y avoir de négociation collective ou du moins de convention collective dûment enregistrée au ministère du Travail sans qu'elle soit le résultat d'une négociation entre un employeur et un syndicat accrédité. En d'autres termes, l'accréditation est un préalable à la négociation collective où à l'établissement de conditions de travail négociées dans l'entreprise.

Une tendance consiste à réduire, dans la mesure du possible, la quantité d'unités syndicales dans l'entreprise ou d'éviter ce qu'il est convenu d'appeler la « balkanisation » des unités syndicales. Néanmoins, le principe de regrouper, en syndicats, des salariés ayant une communauté d'intérêts demeure l'un des fondements de notre régime de rapports collectifs.

Une décentralisation des structures d'une entreprise ne justifierait pas la subdivision automatique de l'unité syndicale²⁵ pas plus qu'une unité d'accréditation par service dans une même entreprise ne saurait être appropriée²⁶. Au-delà de la représentation, l'unité d'accréditation est en

25. Union des employées et employés de service, section locale 800, et Alliance de la fonction publique du Canada, A. Saint-Georges, commissaire, C.T. CM9701S240, 1997-10-07, D.T.E. 98T97.

26. Imprimerie Interweb inc. c. Syndicat international des communications graphiques, section locale 555, Juge M. Brière, T.T., Montréal, 500-28-000494-971, 1997-12-10, 98T96.

quelque sorte le filet protecteur des conditions de travail des salariés, car sans elle, aucune condition de travail négociée ou aucune convention collective ne peut être valide.

2.2.4.2. LE POUVOIR SYNDICAL SUR LE GRIEF

Comme le syndicat a un accès direct à l'arbitrage (art. 100, C.T.), c'est lui qui, finalement, décide de la gestion de l'ensemble des griefs déposés. Le syndicat est le seul organisme habilité à porter un grief en arbitrage et la volonté de son représentant dûment mandaté est nécessaire en tout temps afin de justifier le règlement d'un grief²⁷. Il revient en outre au syndicat de déclencher la procédure arbitrale et le renvoi à l'arbitrage²⁸, ce dernier peut aussi régler le grief (art. 100.0.2 et 100.3, C.T.). Le même principe s'applique aux procédures en révision de la sentence ; le syndicat doit alors représenter l'employé de manière juste et loyale. A priori, le syndicat peut faire primer les droits collectifs sur les prétentions individuelles.

Le pouvoir syndical sur le grief ne limite pas le droit du salarié de témoigner de ce qu'il connaît en arbitrage ; ce droit de se faire entendre est d'ailleurs prévu au Code du travail (art. 100.5, C.T.). Si le syndicat décide de porter un grief devant l'arbitre, le droit d'intervention du salarié est réel. Bien que celui-ci ait le droit d'être entendu, cela ne lui donne pas un accès direct à l'arbitrage.

Droit du syndicat de soumettre un grief au nom d'un membre

Le Code du travail prévoit que « l'association accréditée peut exercer tous les recours que la convention collective accorde à chacun des salariés qu'elle représente sans avoir à justifier d'une cession de créance de l'intéressé » (art. 69, C.T.). Un tel énoncé permet une liberté syndicale suffisante pour autoriser le syndicat à soulever un grief sans devoir recourir à un consentement explicite du salarié concerné. De plus, le mutisme d'une convention collective au sujet des griefs collectifs ou individuels ne limite pas le droit d'une association représentative en matière de dépôt d'un grief au nom de l'un de ses membres²⁹.

27. Syndicat du bois ouvré de la région de Québec inc. et Industries Tolbec inc., J. Gauvin, arbitre, T.A.97-13310, 1997-10-22, D.T.E. 98T-58.

28. G. Venditelli c. La Cité de Westmount, R.J.Q., C.A., 1980, p. 49-52.

29. Val-d'Or (Ville de) et Fraternité des policiers de Val-d'Or inc., P. Descôteaux, arbitre, T.A. 90-000471, 1990-02-01, D.T.E. 90T 410.

Rôle du syndicat lors du non-respect de la convention

De manière générale, le syndicat doit prouver qu'il y a non-respect d'une disposition conventionnelle et proposer à l'employeur l'interprétation qu'il considère appropriée. À certains égards, le texte conventionnel appartient d'abord aux salariés et, par conséquent, à l'organisme chargé de les représenter. En ce qui concerne la protection de l'emploi, le syndicat sera avisé d'introduire dans la convention collective les conditions auxquelles l'employeur devra se soumettre³⁰ ou les exigences qu'il devra satisfaire au plan de la fermeture de postes. À défaut d'une telle procédure, la direction pourrait vraisemblablement agir selon son propre régime de droits.

Droit du syndicat de négocier les griefs

Avant de renoncer à défendre un grief, un syndicat tient logiquement compte du fait que des salariés peuvent avoir des attentes différentes. Le syndicat considère aussi la nature des droits que cherche à faire respecter le plaignant. L'échange d'un bénéfice collectif pour un avantage particulier est toujours possible. Par exemple, le syndicat, lors d'une grève, concédera certains griefs au profit d'une augmentation collective des salaires. Le Code du travail prévoit toutefois une exclusion. En matière de renvoi ou de mesures disciplinaires (art. 47.2, C.T.), la partie syndicale doit assurer une obligation de défense et acheminer au besoin le dossier à l'arbitrage.

Immunité du représentant syndical

Un représentant syndical possède une immunité relative lorsqu'il exerce sa fonction de représentation³¹. L'expression « relative » signifie que cette immunité s'applique exclusivement à sa fonction de représentation. L'immunité ne vaut normalement pas pour des actions accomplies à l'extérieur du champ de représentation. Par exemple, si le représentant syndical occupe un emploi rémunéré en plus d'assumer ses responsabilités syndicales, l'immunité ne s'appliquerait pas pour des gestes posés dans le cadre de son travail régulier de salarié. Toutefois, elle s'appliquerait pleinement dans le cadre de sa fonction syndicale proprement dite.

En outre, le représentant syndical n'est pas exclu d'une poursuite pour faute professionnelle ; une assurance professionnelle pourrait donc se révéler utile. Toutefois, un représentant syndical ne saurait être soumis

30. Journal de Montréal et Syndicat québécois de l'industrie des communications, M. Bergevin, arbitre, T.A. 89-03881, 1989-11-09, D.T.E. 90T 139.

31. Emballages Ecco ltée et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 145, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 95-01131, 1995-01-24, D.T.E. 95T 458.

à une condamnation en dommages-intérêts sauf en cas de faute lourde dans la gestion d'un dossier de représentation³². Faut-il ajouter que la fonction de représentant syndical s'accomplit généralement bénévolement au niveau des unités d'accréditation ou des départements d'une entreprise? Il s'agit alors d'un représentant syndical de secteur ou d'atelier. L'esprit et le contenu du Code du travail du Québec visent à permettre l'exercice de la fonction syndicale d'une manière sécuritaire pour les travailleurs qui assument de telles responsabilités. Le respect d'un principe d'immunité est donc essentiel. Autrement, tout le système de représentation se retrouverait menacé.

2.3. L'ÉTHIQUE

L'éthique renvoie à un ensemble de normes comportementales auxquelles les membres d'une organisation doivent se soumettre, qu'ils soient dirigeants ou employés. Ces normes se traduisent en obligations dont certaines s'appliquent spécifiquement aux dirigeants ou aux employés, selon le cas, tandis que d'autres concernent les deux groupes. L'éthique concerne les principes liés à la morale ou, si l'on préfère, aux valeurs dominantes dans le lieu de travail. Elle se traduit par un ensemble de règles de comportement ou de conduite. Ces règles visent normalement à assurer la protection, le maintien ou le développement de l'organisation et des individus qui y travaillent.

Éthique générale

L'éthique générale concerne deux groupes d'individus dans l'entreprise, soit les dirigeants et les employés. L'éthique des dirigeants est dite « administrative » et repose sur des principes de gestion généralement reconnus. L'éthique professionnelle, qualifiée aussi d'éthique « vocationnelle », vise principalement les employés. L'éthique des employés, qu'ils soient ou non professionnels, se rapporte à l'accomplissement optimal du travail.

L'exigence éthique n'est pas récente. Le pape Léon XIII dans *Rerum novarum*³³ a indiqué les conduites à tenir au nom de la dignité des ouvriers. Ainsi, l'éthique, dans un premier temps, nous réfère à l'histoire des

32. Marcoglière c. Syndicat des chauffeurs de la Société des transports de la Ville de Laval (CSN), Juge Paul Trudeau, C.S., Laval, 540-05-001054-935, 1998-01-16, D.T.E. 98T-321.

33. *Rerum novarum : de la condition des ouvriers, lettre encyclique du 15 mai 1891* (1975), Paris, Éditions de la Nouvelle Aurore, 47 p.

travailleurs et dans un deuxième temps, nous permet de saisir les contraintes du travail contemporain³⁴.

2.3.1. L'intensité des obligations

La réalisation d'une prestation de travail éthique par un intervenant nécessite la mise en valeur de deux formes d'obligations : les obligations de moyens et celles de résultats.

Obligation de moyens

L'obligation de moyens astreint une personne à prendre les mesures d'usage, dans son aire d'influence, afin d'obtenir des résultats donnés. Si cette condition est réalisée, un individu sera réputé avoir satisfait aux exigences de sa fonction. Ainsi, la non-atteinte d'un objectif ou l'occurrence d'un incident fâcheux n'entraînera pas d'effets pénalisants sur le titulaire du poste s'il a pris les moyens reconnus ou appliqué les techniques prévues dans son métier ou sa profession. Par exemple, un professionnel de la santé ne sera pas tenu responsable de la maladie ou du décès d'un individu s'il a fait le nécessaire dans les circonstances pour le guérir.

Obligation de résultats

En vertu de l'obligation de résultats, un individu est responsable des conséquences du travail inhérent à son contrat. Une telle obligation se conçoit habituellement pour des fonctions politiques ou des postes d'un niveau administratif supérieur. Par exemple, il est généralement entendu que le président d'une entreprise accepte à l'avance la responsabilité de toute situation d'absence de rentabilité financière ou le résultat des fautes graves commises en contexte de travail. De plus, en matière de protection de l'environnement, des pressions sociales ainsi qu'un cadre législatif récent imposent une certaine obligation de résultats aux dirigeants d'entreprise³⁵.

Intensité variable de l'obligation

L'intensité des obligations ou le degré de responsabilité exigé des individus varie selon les organisations. Certains employeurs rendent leur directeur des relations industrielles responsable du climat social de

34. G. Sautré (2002), « Balises éthiques en milieu de travail : nouvelles contraintes ou nécessité », dans *Meilleures pratiques de ressources humaines et de relations de travail : regards croisés sur l'Europe et l'Amérique*, Actes du premier congrès de l'Association internationale de recherche sur le travail, Québec, 10-11 juin 2001, p. 68-96.

35. R c. Bata Industries Ltd. (1992), 7, G.E.L.R. (N.S.), 245 (Ont. Prov. C.T.).

l'organisation, mais ce n'est pas toujours le cas. En fait, une obligation de moyens est certes moins lourde à assumer qu'une obligation de résultats. Dans l'ensemble, c'est le niveau hiérarchique qui détermine, dans une certaine mesure, le niveau de responsabilités.

2.3.2. Les facteurs d'éthique se rapportant aux dirigeants

L'employeur possède un régime d'obligations qui lui est propre. D'abord, il lui faut appliquer les lois, particulièrement celles relatives à la gestion de son personnel. Ensuite, sa gestion doit se réaliser sous le signe de la transparence et de l'équité. L'employeur favorise le développement d'une liberté responsable qui s'affirme dans un contexte à la fois stimulant et exigeant. Pour ce dernier, il s'agit de reconnaître l'excellence des employés et de les encourager, de favoriser la participation engagée et la collaboration négociée. La direction cherche normalement à promouvoir l'établissement de relations motivantes entre les individus et les groupes. Ces relations sont soit verticales, c'est-à-dire entre les cadres et les employés, soit horizontales, c'est-à-dire entre les employés eux-mêmes. Un employeur doit donc prendre à ce sujet des moyens précis et efficaces.

Les facteurs d'éthique qui se rapportent aux dirigeants sont principalement l'obligation d'équité et l'obligation de transparence.

2.3.2.1. L'OBLIGATION D'ÉQUITÉ

L'obligation d'équité implique un sens naturel de la justice³⁶, elle commande également le respect des droits de chaque employé et la conduite des affaires de l'entreprise sous l'égide de l'impartialité.

L'obligation d'équité s'applique à juste titre à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines. Ainsi, il est attendu que la sélection du personnel soit exempte de favoritisme, que les rémunérations individuelles soient versées en fonction de critères objectifs et que les promotions soient accordées selon des normes connues de tous. Des pratiques équitables de gestion sont un ingrédient maintes fois cité au chapitre des organisations performantes. De plus, par souci d'équité, un dirigeant pratique une gestion non discriminatoire en fondant ses décisions sur des éléments liés au travail.

L'équité interne ou la justice distributive est un élément déterminant de la qualité de la vie au travail. En principe, l'équité vise à reconnaître des droits égaux à chaque employé en contexte de travail. Le

36. Mercier c. Commission canadienne des droits de la personne, Juges Desjardins, Decary et Létourneau, C.F., A-1095-91, 1994-03-22, D.T.E. 94T 693.

développement d'un sentiment d'équité chez les membres du personnel est réalisable par la mise en vigueur de moyens concrets. Ce sentiment provient habituellement de l'application d'un ensemble de conditions de travail accessibles à tous telles qu'un régime d'assurances vie, maladie et salaire ainsi que des services physiques tels que les fournitures et outils requis pour effectuer le travail. Dans tous les cas, ces conditions de travail doivent être adaptées aux besoins du milieu de travail. L'accessibilité du personnel à un régime de conditions de travail commun, lequel tient compte de leurs besoins individuels, est certes une voie privilégiée pour protéger et développer une perception d'équité interne dans l'entreprise.

Faire régner un sentiment général d'équité dans l'organisation est l'un des principaux défis de la gestion moderne. L'obtention d'un milieu juste exige la présence de certaines conditions liées aux pratiques de gestion. L'employé doit percevoir qu'aucun privilège indu n'est accordé à la direction ou à des groupes particuliers. Pour atteindre ce but, les acteurs concernés s'assurent que les pratiques de gestion des ressources humaines soient conformes aux valeurs qui ont été adoptées. Il faut donc vérifier minutieusement si les pratiques de relations de travail respectent les idéaux acceptés, d'où la nécessité d'évaluer régulièrement les programmes de gestion des ressources humaines.

2.3.2.2. L'ÉQUITÉ PROCÉDURALE

A priori, l'obligation d'équité procédurale, lors de décisions ayant une grande importance sur la carrière des salariés, est déjà satisfaite en présence d'une convention collective. Par conséquent, il peut être excessif d'imposer un devoir supplémentaire à l'employeur³⁷. Le devoir d'équité procédurale vise essentiellement l'administration publique dans ses relations avec les administrés et cela inclut évidemment les salariés.

Le besoin d'équité ressort particulièrement lorsqu'un dirigeant est mis en présence de problèmes humains. Ce dernier procède en deux temps lorsqu'il prend une décision touchant la vie de travail des employés. Il doit d'abord s'assurer que les employés comprennent ses décisions en leur faisant part des motifs qui les fondent. Ensuite, il permet aux employés de faire valoir leur opinion sans menace de représailles à leur endroit. L'obligation d'équité implique de composer avec les divergences d'opinions plutôt que de les combattre et d'instaurer une méthode formelle de règlement des plaintes dans l'organisation ; cette méthode peut s'inspirer avantagement d'un processus de résolution de problèmes.

37. Saint-Lambert (Ville de) et Fraternité des policiers de Saint-Lambert inc., É.R. Labelle, arbitre, T.A. 98-00326, 1997-12-23, D.T.E. 98T-207.

2.3.2.3. L'OBLIGATION DE TRANSPARENCE

La transparence figure maintenant dans l'ordre du jour de plusieurs négociations collectives ; on l'enchâsse parfois dans une entente de partenariat³⁸. L'obligation de transparence repose sur une gestion compétente des communications horizontales ou verticales qu'elles soient écrites ou verbales. L'employé est en droit de recevoir une information fiable et pertinente. L'obligation de transparence de l'employeur est relativement extensive. Par exemple, lors d'une mesure disciplinaire, l'employeur remet normalement au salarié les informations minimales requises pour lui permettre d'assurer sa défense ; il doit donc remettre au salarié les raisons écrites justifiant la mesure disciplinaire prise contre lui³⁹.

Une information valide permettra d'une part, au salarié de comprendre son rôle dans le succès de l'organisation et, d'autre part, de contrôler lui-même la qualité de son travail. Les employés, comme les clients, ont maintenant accès à divers types de renseignements administratifs. Par exemple, la rémunération des cadres dans le secteur public est maintenant une information accessible⁴⁰.

La transparence de la gestion se réalise aussi à travers l'accessibilité de la direction. Les employés doivent comprendre que l'expression de leurs idées est encouragée dans un climat de souplesse et de flexibilité. Les moyens de communication en place doivent aider l'employé à faire part de ses idées à la haute direction.

2.3.3. Les facteurs d'éthique se rapportant aux employés

Les facteurs d'éthique qui concernent les employés sont principalement les obligations d'obéissance, de diligence, de discrétion et de rendre compte de l'évolution du travail.

2.3.3.1. L'OBLIGATION D'OBÉISSANCE

L'obligation d'obéissance exige que l'employé se soumette à la volonté administrative, c'est-à-dire aux directives et aux règlements de l'autorité

38. On a assisté récemment à la signature d'ententes de partenariat dans plusieurs milieux industriels tels que : La Brasserie Labatt ltée, la Société des alcools du Québec, Hydro-Québec et bon nombre d'entreprises, principalement dans le secteur manufacturier.

39. Amos (Ville de) et Association des policiers d'Amos inc., A. Sylvestre, arbitre, T.A. 99-00033, 1998-11-27, D.T.E. 99T 183.

40. Fédération des associations étudiantes du campus de l'Université de Montréal c. Université de Montréal, P. Cyr, commissaire, C.A.I., n° 930606, 1994-04-08, D.T.E. 94T 857.

constituée⁴¹. Ces directives ou règlements doivent toutefois être raisonnables, c'est-à-dire rattachés au contrat individuel ou collectif et ne pas aller à l'encontre de l'ordre public. De plus, ce qui est demandé à l'employé doit être autant que possible conforme au mandat qui lui a été confié de façon implicite ou explicite, verbale ou écrite. La règle générale, en matière d'obéissance aux directives patronales, est que le salarié obéisse d'abord et, s'il y a lieu, formule son grief par la suite. Il faut toutefois que la directive soit donnée par une personne autorisée à le faire, qu'elle soit ni arbitraire, ni discriminatoire et, finalement, qu'elle ne représente pas un danger pour la santé ou la sécurité du salarié⁴².

2.3.3.2. L'OBLIGATION DE DILIGENCE

L'obligation de diligence comporte deux dimensions, soit la promptitude et l'efficacité. La promptitude renvoie à la rapidité avec laquelle l'employé accomplit le travail demandé. Exécuter une fonction avec promptitude, c'est au fond effectuer les opérations d'une fonction dans un temps raisonnable. C'est également atteindre ses objectifs dans un délai conforme aux exigences d'une fonction honnêtement accomplie. L'efficacité veut que le travail du titulaire d'un emploi produise les effets attendus et normalement exigibles dans les circonstances.

L'employé diligent voit le temps comme une ressource sur laquelle il peut compter. Il traite les affaires de son employeur en tenant compte des délais mis à sa disposition. Il est conscient que le temps gaspillé est définitivement perdu et que ce n'est que par des efforts additionnels futurs qu'il pourra le rattraper. En conséquence, l'utilisation du temps est un élément essentiel de l'obligation de diligence.

2.3.3.3. L'OBLIGATION DE DISCRÉTION

En vertu de l'obligation de discrétion, l'employé doit savoir garder des secrets qui, si dévoilés, pourraient nuire aux affaires de son employeur⁴³. Cette obligation s'applique à une multitude de situations telles celles de

41. Emballage Victoriaville ltée et Syndicat des salariés d'Emballage Victoriaville ltée, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 95-03581, D.T.E. 95T 824.

42. Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7722, et Temisko (1983) inc., D. Veilleux, arbitre, T.A. 98-00829, 1998-01-15, D.T.E. 98T-440.

43. Montréal (Communauté urbaine de) et Fraternité des policiers et policières de la Communauté urbaine de Montréal inc., A. Sylvestre, arbitre, T.A. 95-02125, 1995-03-17, D.T.E. 95T 609.

l'ingénieur à l'égard des brevets manufacturiers, du professeur à l'égard des dossiers scolaires ou du professionnel de la santé à l'égard des dossiers médicaux des patients. La discrétion est d'usage surtout là où il faut éviter de nuire à des réputations, d'indisposer un employeur ou ses employés ou d'entraver le développement éventuel de l'entreprise.

2.3.3.4. L'OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Un salarié rend compte de ses actes aux personnes qui l'emploient. Compte tenu qu'un employeur loue des services moyennant une rémunération, ce dernier est en droit d'être valablement informé du déroulement de l'activité de travail de l'employé et d'obtenir des informations valides sur les résultats du travail. À la confiance et au pouvoir que peut accorder valablement un employeur à ses représentants correspond une part équivalente de responsabilités et d'obligations.

2.3.4. Les obligations de la partie syndicale

La principale obligation formelle de la partie syndicale est certes de représenter le salarié lorsqu'il est victime de mesures disciplinaires.

Devoir syndical

L'obligation de représenter le salarié est un devoir légal assigné au syndicat par le législateur⁴⁴; c'est d'ailleurs un principe reconnu à l'extérieur du Québec, notamment aux États-Unis d'Amérique (Deitsch, 1990). Selon un principe fondamental en relations industrielles, il appartient au syndicat de décider s'il doit représenter ou non l'un ou l'autre de ses membres dans le cadre de l'application de la convention collective de travail⁴⁵.

Le devoir de représentation du syndicat comprend deux étapes :

- il doit évaluer avec promptitude la raison d'être du grief afin d'appuyer sur des bases solides sa décision de le porter ou non en arbitrage⁴⁶;

44. *Guilde de la marine marchande et administration de pilotage Laurentides et Gagnon, C.A.*, 1981, p. 431-432.

45. *Joliette (Ville de) et Fraternité des policiers de la Ville de Joliette inc.*, A. Bergeron, arbitre, T.A. 97-13266, 1997-10-28, D.T.E. 98T-5.

46. *Fortin c. Association des policières et policiers du Service de police de la Chaudière Ouest*, Juge Gilles Plante, T.T., Québec, n° 200-28-000006-95, 1995-06-27.

- s'il décide de procéder, il doit représenter le salarié à tous les stades ultérieurs de la procédure sans négligence ou mauvaise foi et avec l'énergie requise par les circonstances⁴⁷.

Le devoir de représentation d'un plaignant par le syndicat ne fait pas de doute si la mesure disciplinaire est prouvée⁴⁸. Le travailleur qui, après avoir présenté un grief, se retrouve sans nouvelle à la fois de son employeur et de son syndicat pourra simplement s'adresser au ministère du Travail (art. 47.3, C.T.) et lui demander d'ouvrir une enquête à ce sujet⁴⁹.

Le syndicat doit pouvoir motiver adéquatement son refus de représentation auprès du salarié⁵⁰ et ne pas se contenter de se retrancher derrière l'opinion de son conseiller technique, qui croit le grief non fondé. Le syndicat doit fournir au salarié intéressé toutes les informations pertinentes obtenues dans le cadre d'une enquête syndicale sérieuse⁵¹. En matière de représentation, l'action syndicale doit être active et énergique⁵².

Expulsion d'un salarié du syndicat

Un syndicat serait justifié d'exclure un salarié de ses rangs si ce dernier empêche délibérément la défense légitime des intérêts collectifs. En matière de représentation syndicale, les intérêts de la collectivité des travailleurs transcendent les intérêts individuels. Un syndicat ne pourrait toutefois expulser l'un de ses membres simplement parce qu'il a exercé ses droits fondamentaux en participant par exemple à des activités syndicales licites dans le cadre d'un maraudage⁵³.

47. Centre hospitalier Régina c. Tribunal du travail, R.C.S., 20746, 1990-05-31, D.T.E. 90T 737.

48. Gosselin c. Union des employées et employés de la restauration, métallurgistes unis d'Amérique, section locale 8470, Juge Gilles Plante, T.T., Québec, n° 200-28-000019-94, 1995-01-09, D.T.E. 95T 454.

49. Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625, et Entreprises Lagacé inc. (1982), D. Sabourin, arbitre, T.A. 90-01562, 1990-05-09, D.T.E. 90T 958.

50. Martin c. Syndicat canadien des officiers de la marine marchande, D. Durocher, arbitre, C.S., Montréal, 500-05-002478-855, 1990-04-17, D.T.E. 90T 659.

51. A. (P.) c. Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, section locale 143, Juge Claude Arnaud, T.T., Montréal, n° 500-28-000051-938, 1994-04-08, D.T.E. 94T 593.

52. Rouzier c. syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3187, Juge M. Brière, T.T., Montréal, n° 500-28-000170-93, 1994-06-14, D.T.E. 94T 813.

53. Beaudet-Fortin et Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes, L. Doyon, vice-présidente, C.C.R.T., 17330 (745-5337), 1997-12-16, D.T.E. 98T-301.

2.3.5. Les obligations communes

L'honnêteté et la bonne foi dans l'exécution des contrats exigent que l'employeur et l'employé s'acquittent de leurs obligations contractuelles le plus consciencieusement possible. La liberté d'expression du salarié garantie par la Charte des droits et libertés ne doit pas être utilisée de manière à favoriser l'inconduite ou l'insubordination⁵⁴. L'obligation d'agir de bonne foi augmente logiquement avec le rang hiérarchique et les responsabilités liées au travail.

Dans l'ensemble, chaque partie sauvegarde ses droits fondamentaux, lesquels ont été décrétés dans les chartes. Leur liberté respective devra toutefois être éthique et responsable, qu'il s'agisse de l'employeur, du syndicat ou des salariés.

Les obligations communes touchent à la fois les dirigeants et les employés ; en font partie les obligations de qualité, de loyauté et de civilité.

2.3.5.1. L'OBLIGATION DE QUALITÉ

L'obligation de qualité comporte deux volets essentiels : la prestation de travail et l'approche-client.

- Par sa prestation de travail, un employé s'engage à produire une valeur ajoutée en contrepartie d'une rémunération. En principe, le travail doit rapporter au moins autant que ce qu'il a coûté. Le travail doit être accompli sous l'égide de la qualité en investissant les efforts voulus. Chacun, qu'il soit dirigeant ou employé, fournit régulièrement ce qu'il est convenu d'appeler « une journée honnête de travail ».
- L'approche-client est l'ensemble des obligations qu'assume une personne à l'égard de ceux qui justifient l'existence de l'organisation. Elle doit accueillir le client, s'enquérir de ses besoins et avoir une attitude courtoise en tout temps. Cette approche peut amener un employé à formuler, à l'occasion, des suggestions pour améliorer le service.

La réalisation d'un travail de qualité exige que l'employé traite les affaires de son employeur avec autant d'attention que s'il s'agissait des siennes. Il cherche à accomplir son travail du mieux qu'il peut avec les moyens dont il dispose et il garde en tête qu'il fait partie d'une équipe.

54. Syndicat des professeurs du Québec métropolitain c. Morency, Juges Bisson, Lebel et Mailhot, C.A., Québec, 200-09-000645-850, 1990-12-13.

2.3.5.2. L'OBLIGATION DE LOYAUTÉ

L'obligation de loyauté requiert un niveau acceptable d'adhésion à la cause pour laquelle une personne est rémunérée. L'obligation de loyauté découle de la bonne foi inhérente à toute relation contractuelle ; elle s'accroît avec l'importance du poste⁵⁵. Essentiellement, cette obligation signifie qu'un employé ne doit pas, sciemment, agir de manière à nuire aux affaires de son employeur. Ainsi, il est attendu qu'un ex-employé, du moins pour une période déterminée, ne sollicite pas la clientèle de son ex-employeur⁵⁶. En principe, l'employeur prouve le dommage qu'il prétend avoir subi en cas de manquement, par des salariés, à leur devoir de loyauté⁵⁷. En outre, pour l'employeur, l'obligation de loyauté consiste notamment à faire preuve de solidarité à l'égard de ses employés⁵⁸.

Limites de l'obligation de loyauté

L'obligation de loyauté est réciproque et possède ses limites. Par exemple, un employeur ne peut chercher à causer du tort à son salarié en intervenant par exemple auprès de l'employeur de son ex-salarié⁵⁹, il ne saurait interdire à l'un de ses employés d'occuper un emploi chez un concurrent par simple crainte qu'il divulgue des renseignements confidentiels⁶⁰. En outre, l'obligation de loyauté n'implique pas qu'un salarié se porte publiquement à la défense de l'employeur ou qu'il cache des faits qu'il estime préoccupants telles des manœuvres frauduleuses⁶¹. Finalement, le seul fait

55. Union des agents de sécurité du Québec (Métallos unis d'Amérique) et Union des employées et employés de la restauration (Métallos unis d'Amérique), F. Hamelin, arbitre, T.A. 94-05102, 1994-02-16, D.T.E. 94T 537.

56. Léonard c. Girard, Juge Jacques Viens, C.S., Abitibi (Amos), 605-05-000164-942, 1998-11-30, D.T.E. 99T-170.

57. Frank White Enterprises inc. c. Michaud, Fish & Rousseau-Houle, C.A., Montréal, n° 500-09-000047-902, 1995-05-29, D.T.E. 95T 683.

58. Coopération du commerce des Milles-Îles c. Société des alcools du Québec, Juge P. Trudeau, C.S., Montréal, n° 500-05-005662-869, 1994-02-28, D.T.E. 94T 715.

59. Transpotech Consultant inc. c. Rossignol, Juge Anthime Bergeron, C.S., Terrebonne (Saint-Jérôme), 700-17-000105-972, 1998-11-25, D.T.E. 99T-110.

60. Groupe Biscuits Leclerc inc. c. Rompré, Juge Jacques Viens, C.S., Québec, 200-05-008001-971, 1998-01-21, D.T.E. 98T-333.

61. Pouliot c. Association d'action bénévole du granit, H. Vaillancourt, commissaire, C.T., C.M. 9702S04, 1998-04-01, D.T.E. 98T-694.

que le conjoint d'une salariée travaille chez un compétiteur ne peut être assimilé à une insuffisance de loyauté. La salariée bénéficie alors de la protection contre une discrimination à l'égard de l'état civil⁶².

Fonctions spécifiques

Si l'employé était déloyal, c'est-à-dire s'il nuisait délibérément aux affaires de son employeur, ce dernier pourrait prendre des mesures disciplinaires⁶³. Il faudrait toutefois que l'employeur soit en mesure de prouver que le salarié utilise sa fonction pour nuire à ses affaires. Certaines catégories d'emplois autogérés ou semi-autonomes comme celles de journaliste, de médecin ou de professeur d'université, qui comportent un niveau élevé d'autonomie, sont traitées de manière spécifique. Ainsi, un médecin peut être fréquemment dans la situation de devoir choisir entre traiter son client dans sa clinique privée ou le traiter dans le centre hospitalier où il œuvre. Dans l'ensemble, un employeur ne peut contraindre les libertés externes en invoquant simplement la prospérité de ses affaires.

Fonction principale versus fonction secondaire

Une activité qui limite la capacité de l'employé de satisfaire aux exigences raisonnables de sa fonction principale⁶⁴ constitue un conflit d'intérêts. Il y a conflit d'intérêts lorsqu'une personne doit, lors d'une décision, choisir entre son propre avantage et notamment celui de son employeur⁶⁵. La coutume, la culture organisationnelle et la nature du travail déterminent la marge de manœuvre du salarié en matière de conflit d'intérêts.

L'activité extérieure ne doit pas réduire la disponibilité professionnelle raisonnablement exigible par un employeur⁶⁶. Sous réserve des libertés fondamentales propres à une société démocratique, une activité

62. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Lithochrome inc., Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Laval, 540-53-000005-961, 1997-05-01, D.T.E. 97T-637.

63. Banque de Montréal c. Kuet Leong Ng (1989) 2, C.S., 429.

64. Syndicat des agents de conservation de la faune du Québec et Québec (ministère de l'Environnement et de la Faune), R. Blouin, arbitre, T.A. 95-02324, 1995-04-04, D.T.E. 95T 723.

65. Syndicat de la fonction publique du Québec et Québec (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation), D. Tremblay, arbitre, T.A. 97-12024, 1997-08-25, D.T.E. 97T 1037.

66. Syndicat des policiers de Chicoutimi et Chicoutimi (Ville de), F. Morin, arbitre, T.A. 90-01617, 1990-05-10, D.T.E. 90T 956.

externe ne doit pas limiter la compétence d'une personne d'accomplir son travail chez son employeur principal, que ce soit par manque de disponibilité ou pour tout autre motif suffisant⁶⁷.

Notion de conflit d'intérêts

Le conflit d'intérêts doit être évité. Par exemple, on a demandé à un salarié qui occupait une fonction lui accordant une notoriété publique chez son employeur principal de ne pas utiliser son titre pour commercialiser un produit qu'il avait lui-même fabriqué ; cette activité fut assimilée à un conflit d'intérêts⁶⁸. Accepter des commissions à titre de conseiller d'un concurrent tout en assumant des responsabilités de cadre chez l'employeur principal favorise une situation de conflit d'intérêts. Cette situation est d'autant plus difficile si les responsabilités premières confiées au cadre sont utilisées pour contribuer à l'essor d'un compétiteur où le plaignant est actionnaire⁶⁹. Le principe de base, en matière de conflits d'intérêts, consiste à ne pas exercer d'influence négative sur les affaires de son employeur principal.

Politique écrite

À cet égard, il est souhaitable qu'un employeur adopte et fasse connaître une politique écrite⁷⁰ compte tenu des effets possibles de l'interdiction des activités hors travail sur les libertés fondamentales. Dans tous les cas, cette politique ne peut avoir comme effet de limiter les libertés fondamentales.

Clause de non-concurrence

De manière générale, il est convenu qu'une personne exerçant des responsabilités importantes pour le compte d'autrui s'abstienne de mener des activités ayant une compétition induite⁷¹, d'où la justification des clauses

67. Greenfield Park (Ville de) et Fraternité des policiers de Greenfield Park inc., A. Corriveau, arbitre, T.A. 94-07141, 1994-10-14, D.T.E. 95T 112.

68. Syndicat des agents de conservation de la faune du Québec et Québec (ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche), T.A. 9002607, 1990-06-13, 90T1053.

69. Veilleux c. Clarke Transport routier ltée, J. Gauvin, arbitre, T.A. 124-89-093, 1989-06-15, D.T.E. 89T 981.

70. Terrington, division Ingersoll Rand Canada inc. et Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, section locale 956, N. Cliche, arbitre, T.A. 95-07905, 1995-11-30, D.T.E. 96T 167.

71. Lebel c. Prosig Informatique inc., Juges Choinard, Delisle et Chamberland, C.A., Québec, n° 200-09-000444-908, 1995-01-05, D.T.E. 95T 127.

de non-concurrence. Une telle situation peut se présenter lorsqu'une personne quitte un employeur pour un autre. Par exemple, dans le domaine des ventes, la sollicitation d'un responsable des ventes de la clientèle de l'ex-employeur, immédiatement après son départ, est à proscrire. Dans ce cas, une période de temps raisonnable doit s'écouler entre le moment où il quitte une entreprise et celui où il occupe une fonction comparable chez un autre employeur. Une clause de non-concurrence ne peut toutefois pas avoir pour effet d'empêcher l'employé d'exercer toute autre activité rémunérée⁷².

2.3.5.3. L'OBLIGATION DE CIVILITÉ

La civilité est de rigueur tant avec la clientèle qu'avec les collègues. Une personne doit adopter une conduite acceptable dans l'environnement interne ou externe, c'est-à-dire avec les membres de l'organisation et la clientèle⁷³. L'obligation de civilité se caractérise par des éléments tels les suivants :

- un contact souple avec la clientèle, c'est-à-dire une attitude exempte d'arrogance⁷⁴ ;
- un comportement qui favorise le travail d'équipe⁷⁵ et qui n'actualise pas des propos systématiquement dégradants⁷⁶.

Lorsque des problèmes liés à l'obligation de civilité surviennent, l'employeur doit d'abord informer le salarié le plus précisément possible du comportement attendu de lui. On doit en outre s'assurer que la situation n'est pas fortuite. Finalement, on doit tenter de modifier l'environnement du plaignant et traiter l'affaire de façon équitable⁷⁷.

72. *Gathild inc. c. Rondeau, Juges Bisson (Juge en chef), Gendreau et Otis, C.A., Québec, n° 200-09-000316-932, 1994-04-26, D.T.E. 94T 562.*

73. *Correpro-Fap (Québec) ltée c. Lalonde, Juge G. Piché, C.S., Montréal, 500-05-006154-890, 1989-10-12, D.T.E. 89T 1181.*

74. *Boucher et Compagnie T. Eaton ltée, J. Laberge, arbitre, T.A. 124-89-140, 1989-09-08, D.T.E. 89T 1105.*

75. *Dam c. Épiciers unis Métro-Richelieu inc., Juges Gendreau, Beaudoin et Fish, C.A., Montréal, n° 500-09-000747-915, 1994-10-14, D.T.E. 94T 1225.*

76. *Anastasiou c. Avon Canada inc., Juge Lucien Dansereau, C.Q., Montréal, n° 500-02-015878-916, 1994-03-15, D.T.E. 94T 390.*

77. *Industries James MacLaren inc. et Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 894, N. Cliche, arbitre, T.A. 95-00020, 1994-12-28, D.T.E. 95T 329.*

Une personne est appelée à nouer et maintenir des relations, d'une part, avec les représentants de la direction ou des salariés et, d'autre part, avec ses collaborateurs. Cette relation « d'affaires » fait intervenir le devoir de civilité (D'Aoust, Saint-Jean et Trudeau, 1986). Lorsqu'une personne manque au devoir de civilité, cela concerne non seulement la personne elle-même, mais aussi, dans une mesure variable, ses collègues de travail. Une situation de manque de civilité, lorsqu'elle touche les salariés, divise parfois le syndicat et pose un défi à l'arbitrage des griefs dont la formule est conçue pour étudier des cas spécifiques concernant des membres d'une seule unité syndicale à la fois. En effet, l'arbitrage n'est pas une commission d'étude organisationnelle. Les problèmes de cette nature créent parfois des situations confuses et subjectives liées au sens moral et se résolvent plus aisément par la médiation préventive.

Pour se conformer à obligation de civilité, l'employeur doit gérer son entreprise de manière à maintenir un bon climat de travail. Cette obligation exige aussi qu'un représentant patronal s'abstienne de tenir des propos blessants envers ses subalternes même s'il les justifie. Ce principe vaut aussi pour un employé à l'égard du représentant de l'employeur. Par exemple, le respect d'une politique d'affichage ou d'un règlement sur l'usage du tabac⁷⁸ ne saurait être obtenu par la brusquerie. Dans sa recherche d'efficacité, l'employeur doit s'assurer de procéder de manière à promouvoir un climat de travail favorable.

La direction, pour s'acquitter de son obligation de civilité, veille à ce que chaque employé saisisse l'apport du travail de ses collègues sur son propre travail. En effet, la collégialité est une ressource appréciée, car le succès des organisations gagnantes est attribuable en grande partie à la créativité et au travail d'équipe. Les activités stériles sont plus aisément réductibles par ceux qui vivent la quotidienneté des organisations ou qui contactent régulièrement la clientèle, soit les employés. Il est donc opportun que les employés échangent entre eux sur les meilleures méthodes à utiliser afin d'obtenir les meilleurs résultats.

78. Saint-Laurent (Ville de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de la Ville de Saint-Laurent, A. Cournoyer, arbitre, T.A. 89-03497.

RÉSUMÉ

Une résolution efficace des litiges dans l'organisation est possible ; pour ce faire, il existe des formules gagnantes comme dans tout autre domaine du savoir. La meilleure stratégie consiste à solliciter la participation des personnes qui vivent ces litiges au quotidien dans leur milieu de travail.

Un litige est tout problème lié directement ou indirectement au travail, réel ou apparent, qui est présent dans un site organisationnel. Il y a litige lorsqu'il existe un écart dans la manière de percevoir une situation et d'y apporter une solution entre des individus œuvrant dans un site de travail.

Les droits, individuels ou collectifs, concernent les représentants de la direction et du syndicat. L'éthique touche tous les acteurs des relations de travail. Les facteurs d'éthique se rapportant aux dirigeants sont les obligations d'équité et de transparence. Pour les employés, ces facteurs sont les obligations d'obéissance, de diligence, de discrétion et de rendre compte ; ces derniers s'appliquent d'ailleurs à tout dirigeant s'il relève d'une autre personne. Quant à elle, l'éthique syndicale se traduit principalement par l'obligation de représentation. Finalement, les obligations de qualité, de loyauté et de civilité concernent a priori toute personne en situation de travail.

Les valeurs déterminent le régime de droits et d'obligations individuels et collectifs en vigueur dans une organisation. De nos jours, l'éthique est au centre de ce régime d'obligations. Après avoir établi les fondements de la gestion en place, il devient plus aisé de proposer des principes et des politiques conformes, d'une part, aux besoins des différentes catégories d'employés et, d'autre part, aux besoins de l'entreprise dans son ensemble.

QUESTIONS

1. En quoi les valeurs, les droits et les obligations sont-ils associés ?
2. Que signifie le concept de « droits résiduaire » de la direction ?
3. Que signifie le concept de « droits institutionnels » de la direction ?
4. Quelle est la portée des droits syndicaux ?
5. Distinguez les obligations de « moyens » et de résultats.
6. Mentionnez ou expliquez les facteurs d'éthique se rapportant aux dirigeants.
7. Appliquez les facteurs d'éthique se rapportant aux employés.
8. Mentionnez ou expliquez les facteurs d'éthique se rapportant à la fois aux dirigeants et aux employés.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

L'INTERPRÉTATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Une convention collective est un moyen de concertation à portée variable qui prévoit, pour une durée déterminée, les conditions de travail d'un groupe de travailleurs ayant des intérêts professionnels convergents. Le mot « convention » donne un caractère officiel à l'acte, tandis que le mot « collectif » indique qu'il s'applique à un ensemble d'individus. Une convention collective possède ses caractéristiques et ses règles d'interprétation.

Ce chapitre présente les principes permettant d'interpréter et de comprendre la véritable portée d'une convention collective.

Une convention collective est une sorte de code civil de l'entreprise qui établit les normes régissant les rapports de travail ; elle encadre le statut de salarié et confère des droits formels aux travailleurs¹.

1. Métallurgistes unis d'Amérique, local 9019, et Asseyers laboratoires, A. Rousseau, arbitre, T.A. 92-00060, 1991-12-10, D.T.E. 92T 193.

3.1. LE RÔLE FONDAMENTAL D'UNE CONVENTION COLLECTIVE

Une convention collective doit satisfaire un certain nombre de conditions déterminées par les besoins des travailleurs et les réalités de l'entreprise dans laquelle elle s'applique. Servant à la fois les intérêts de l'employeur, du syndicat et, de façon plus particulière, du salarié, elle balise les droits individuels des travailleurs ainsi que ceux de la direction. En outre, elle réduit l'incertitude à l'égard des conditions de travail en les consignait dans un texte ; ainsi, dans une certaine mesure, une convention collective sécurise les travailleurs. Enfin, l'employeur possède une obligation de résultats au regard de l'application de la convention collective² ; cela peut concerner divers champs décisionnels comme le respect d'un plancher d'emploi ou l'organisation du travail.

3.1.1. Une convention collective dynamique

Une convention collective détermine les conditions de travail qui doivent cependant faire l'objet d'aménagements constants afin de tenir compte des besoins changeants des salariés et de l'organisation.

Une convention collective est qualifiée de « dynamique » lorsqu'elle donne lieu à des pourparlers coopératifs systématiques pendant sa durée. Les parties voient alors à l'adapter régulièrement aux besoins de l'ensemble des salariés et de l'entreprise ; il en résulte des ententes particulières qui peuvent faire l'objet d'un dépôt au ministère du Travail³. Une entente patronale-syndicale non déposée au Bureau du commissaire général du travail n'a, en principe, aucun effet légal et, par conséquent, ne peut faire l'objet d'un contrôle par voie de grief⁴. Une telle convention collective ne peut exister sans un climat de confiance soutenu entre les représentants des salariés et de l'employeur.

-
2. Union internationale des travailleurs et travailleuses de l'alimentation et du commerce, section locale 747, et Supermarché ARG inc. (division Cowansville), J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 97-12111, 1997-06-10, D.T.E. 98T 62.
 3. Toutes les ententes patronales-syndicales visant à convenir de règlements divers portant sur les griefs ou autres sujets pendant la durée de la convention collective ne font pas toujours l'objet d'un dépôt. Il y a normalement dépôt d'une entente patronale-syndicale lorsqu'elle entraîne la modification d'une convention collective, ce qui n'est pas souvent le cas du simple règlement de grief.
 4. Permacon-Montco et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625, R. Savoie, arbitre, T.A. 98-01077, 1998-01-22, D.T.E. 98T 462.

3.1.2. Les conditions de travail

Le concept de conditions de travail englobe l'ensemble des réalités entourant la présence du salarié dans l'organisation⁵ et, en général, les modalités d'exécution du travail⁶. Notons que rien n'empêche les parties d'inscrire dans la convention collective des conditions plus avantageuses que celles prévues dans toute loi en vigueur⁷. Ainsi, les conventions collectives de professionnels créent souvent, pour l'employeur, l'obligation de respecter l'autonomie d'exercice du professionnel ainsi que le caractère confidentiel et privilégié de sa relation avec la clientèle⁸. Par ailleurs, les articles d'une loi n'ont pas à être intégrés dans une convention collective pour s'appliquer⁹. Toutefois, si l'on décidait d'intégrer des dispositions légales, celles-ci demeurerait valides même si le législateur retirait la loi relative. Pour rendre ces dispositions invalides, l'État devrait les interdire expressément.

3.2. LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE CONVENTION COLLECTIVE

Une convention collective possède ses caractéristiques propres :

- elle est un moyen de concertation ;
- elle représente un document dont la portée est variable ;
- elle est conçue à l'intention des travailleurs ;
- elle est un acte bilatéral et consensuel qui signifie une pause dans les négociations dont elle est la résultante ;
- elle produit ses effets à l'égard du groupe des salariés, affirmant sa primauté sur le contrat individuel de travail ;

5. Montréal (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301, R. Désilets, C.S.E., 1995-05-18, D.T.E. 95T 713.

6. Imprimerie populaire ltée (*Le Devoir*) et Syndicat de la rédaction du journal *Le Devoir*, F. Hamelin, arbitre, T.A. 93-07967, 1993-11-03, D.T.E. 94T 177.

7. Dominion Textile inc. et Union des ouvriers du textile-coton de Drummondville inc., J.J. Bleau, arbitre, T.A. 91-09641, 1991-11-22, D.T.E. 92T 56.

8. Syndicat des avocats de l'aide juridique du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie c. Corporation de l'aide juridique du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, D. Sabourin, arbitre, T.A. 91-08496, 1991-10-09, D.T.E. 92T 8.

9. Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, et Supermarché Sainte-Julie inc., J. Barcelo, arbitre, T.A. 94-02927, 1994-04-11, D.T.E. 94T 610.

- elle est exclusive, c'est-à-dire qu'elle est logiquement l'unique document officiel de détermination des conditions de travail pour un groupe particulier d'individus évoluant dans une entreprise donnée ;
- elle est circonstancielle et non rétroactive, à moins d'une mention explicite à ce sujet. Par exemple, si une hausse salariale a été négociée et si la convention est échue depuis un certain temps, il faut préciser la date d'application de la nouvelle échelle de salaire ;
- elle prend la forme d'un document effectif et stable pour une durée déterminée ;
- elle vise une collectivité de salariés sans discrimination pour l'un ou l'autre de ses membres et constitue un réaménagement local des conditions de travail ;
- elle s'interprète selon les règles d'usage.

3.2.1. Un moyen de concertation

Instrument de participation et d'application des conditions de travail, une convention collective suscite l'engagement des travailleurs dans la gestion de leur vie occupationnelle. En tant que fondement des rapports collectifs, elle exige des parties qu'elles se rencontrent régulièrement afin de prendre une multitude de décisions liées au milieu de travail ainsi qu'aux conditions dans lesquelles les travailleurs exercent leur emploi.

La concertation entre les salariés est surtout requise à la fin d'une convention collective lorsqu'il faut procéder à des consultations en vue de la renouveler. En effet, il est nécessaire de recueillir, colliger et interpréter les besoins des salariés afin de préparer le carnet de demandes syndicales. Ce processus n'est toutefois pas unilatéral, car l'employeur doit, lui aussi, formuler les besoins de son entreprise et des membres de son équipe de direction en vue de la signature d'une nouvelle convention collective. Par conséquent, s'il est vrai qu'une convention collective est un moyen de concertation des salariés, elle l'est également, bien que dans une moindre mesure, pour l'encadrement de l'entreprise.

3.2.2. Un document à portée variable

Une convention collective représente un « construit » particulier. C'est « une entente écrite relative aux conditions de travail conclues entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs » (art. 1.d, C.T.).

Le caractère opérationnel d'une convention collective peut varier grandement d'une clause à l'autre. Ainsi, le fait d'énoncer que l'objet d'une convention collective est de promouvoir l'harmonie dans les relations de travail entre l'employeur et ses salariés n'accorde pas de droits spécifiques aux parties¹⁰; une telle disposition peut simplement aider à l'interpréter.

Si une convention collective donne au processus de résolution des griefs sa véritable portée, elle en détermine aussi les limites. Ainsi, telle mésentente qualifiée de grief dans une convention peut ne pas l'être dans une autre, et le pouvoir de l'arbitre peut varier selon les milieux où il est appelé à intervenir. Selon Blouin et Morin (2000, p. 43), une convention collective est

[...] un acte juridique écrit par lequel une association de salariés accréditée et un employeur élaborent d'autorité pour une durée déterminée ou déterminable le régime du travail applicable exclusivement et obligatoirement à tous les salariés compris dans une unité de négociation spécifique¹¹.

Quoique la notion de conditions de travail soit extensive, une convention collective y impose des limites. Autrement dit, tout ne peut être réduit à des conditions de travail dans une organisation. Par exemple, le stationnement des voitures ou le rangement des bicyclettes des employés ne constituent pas, a priori, des conditions de travail¹², à moins qu'une mention explicite en ce sens figure dans une convention collective.

Globalement, une convention collective concerne la propriété du travail. Par exemple, certaines conventions collectives limitent la possibilité d'un cadre d'exécuter un travail prévu dans l'un ou l'autre des postes qui y sont décrits. En ce domaine, les frontières sont parfois difficiles à établir. Lorsqu'une convention comporte une telle limitation, c'est-à-dire au travail d'un cadre, ce dernier ne pourrait exécuter un travail prévu par cette convention que sur une base imprévisible, non récurrente et isolée à l'intérieur des activités habituelles de la période de travail¹³.

10. Association des policiers et pompiers de la Ville de Saint-Georges inc. et Saint-Georges (Ville de), D. Gagnon, arbitre, T.A. 97-01631, 1997-02-03, D.T.E. 97T 490.
11. Rodrigue Blouin et Fernand Morin, *Droit de l'arbitrage des griefs*, 5^e édition, Cowansville, Éditions Blais, 2000, 766 p.
12. Société des alcools du Québec et Syndicat des employés de magasin et de bureaux de la S.A.Q., G. Fortier, arbitre, T.A. 92-04799, 1992-06-17, D.T.E. 92T 1057.
13. Cambior inc. – Mine Doyon et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 9291, Jean-Yves Durand, arbitre, T.A. 1016-9803, 1999-11-11, D.T.E. 2000T-198.

3.2.3. Un document conçu à l'intention des travailleurs

Une convention collective fait l'objet d'une analyse continue par ceux qui sont chargés de la gérer. Pour favoriser le maintien de la paix industrielle, elle doit être rédigée dans un style clair et compréhensible afin qu'elle n'engendre pas la formulation continue de griefs. Il ne faut pas oublier qu'une convention collective est appelée à sortir des mains des spécialistes syndicaux ou patronaux pour être lue par les travailleurs. Pour l'interpréter, chaque mot revêt son importance et l'usage du dictionnaire est souvent utile¹⁴. Par conséquent, une convention collective doit être rédigée avec le plus grand soin (Tremblay, 2000).

En somme, une convention collective est d'abord négociée pour répondre aux besoins de la majorité des travailleurs et ne peut donc satisfaire les besoins de chaque individu en contexte de travail. Pour qu'une convention collective représente les « attentes » communes des membres d'un groupe donné de travailleurs, ces derniers forment un syndicat sur la base de leur communauté d'intérêts.

3.2.4. Un acte bilatéral et consensuel

Une convention résulte d'une négociation entre deux parties : l'une est syndicale et représente les employés en tant que syndiqués ; l'autre est patronale et représente la propriété de l'entreprise. Les négociateurs patronaux disent souvent qu'ils parlent, eux aussi, au nom de leurs employés. Un tel argument n'est pas dénué de signification, surtout si l'employeur a pris soin de sonder les besoins de ses employés. Dans tous les cas, les parties syndicale et patronale doivent, à un moment donné, se mettre d'accord sur un projet de convention collective.

En vertu du principe de consensus, les parties sont libres d'inscrire toute entente dans leur convention collective, sous réserve du cadre légal dans lequel elles évoluent¹⁵. À défaut de quoi, une convention ne peut prendre forme ou être déclarée en vigueur.

14. Parco-Herse Corp. et Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada, B. Brody, arbitre, T.A. 92-05192, 1992-07-20, D.T.E. 92T 1188.
15. Syndicat catholique des employés de magasins de Québec inc. c. Compagnie Paquet ltée (1959), R.C.S., 206.

Exceptionnellement, il peut arriver qu'une convention collective soit déposée et entre en vigueur avant la date de l'émission de l'accréditation syndicale ; mais elle est nécessairement en vigueur à la date que les parties ont prévue ou à la date de sa signature. Tout grief doit toutefois être soulevé après la date à laquelle les salariés ont approuvé la convention collective en assemblée générale¹⁶.

Une convention collective est donc un document issu d'un consensus bipartite puisqu'elle émane conjointement d'un syndicat accrédité et d'un employeur ; elle peut être aussi le résultat d'une négociation entre plusieurs employeurs et syndicats. Dans ce cas, l'adhésion de chaque partie au mandat de négociation est un élément essentiel d'une convention multipartite¹⁷. Le caractère consensuel de la convention ne s'arrête pas là : elle doit être approuvée au scrutin secret par la majorité des membres du syndicat présents en assemblée générale (art. 20.3, C.T.). Le consensus renvoie à l'intention commune des parties, laquelle sert globalement à déterminer l'intensité de l'obligation conventionnelle¹⁸.

Une convention collective autorise un certain niveau de créativité des parties dans la prévention ou le règlement des causes des litiges (Rand, 1986). En effet, les parties peuvent, d'un commun accord, la faire évoluer dans un sens particulier. Parfois, les circonstances les poussent à négocier les modalités d'application de la convention collective. Par exemple, si une convention contient des dispositions relatives au paiement des salaires, il est habituellement nécessaire qu'un changement dans la fréquence de versement de la paie fasse l'objet d'une négociation entre les parties¹⁹. Plus les parties échangent entre elles avec la convention collective comme toile de fond, plus les causes des litiges tendent à diminuer.

16. Union des employées et employés de service, section locale 800, et 3275515 Canada inc. (hébergement), D. Nadeau, arbitre, T.A. 98-03786, 1997-04-12, D.T.E. 98T 746.
17. Turgeon et Syndicat national des employés de garage du Québec, L. Garant, commissaire, C.T., C.Q., 9307S045, 1993-11-08, D.T.E. 94T 216.
18. Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 434, et Banque Laurentienne du Canada, C.H. Foisy, arbitre, T.A. 92-02893, 1992-04-10, D.T.E. 92T 667.
19. Ambulance Aimé Vézeau et Union des employés(es) de service, local 298, R. Guay, arbitre, T.A. 91-09662, 1991-11-22, D.T.E. 92T 103.

3.2.5. La primauté de la convention collective

Une convention collective prime sur le contrat individuel formel²⁰ ou sur les ententes individuelles conclues entre les salariés et la direction²¹; ce principe a d'ailleurs été reconnu par la Cour suprême du Canada²². Malgré cela, on assiste parfois à des tentatives visant à réduire la pertinence de la convention collective pour s'en remettre à d'autres instances que l'arbitre de griefs en ce qui concerne les plaintes des salariés. Néanmoins, une convention collective constitue un moyen privilégié pour régir les rapports entre l'employeur et ses employés. Si un salarié souhaite se plaindre d'une disposition conventionnelle non appliquée, il doit obligatoirement utiliser le recours prévu dans sa convention collective.

A priori, le règlement des griefs issus des rapports collectifs est du ressort exclusif de l'arbitre²³. Par conséquent, la procédure de griefs représente le recours exclusif mis à la disposition des salariés pour régler les litiges issus de l'interprétation de leur régime de conditions de travail. Un grief ne peut être rejeté sous prétexte qu'il porte sur une matière convenue à l'embauche dans le contrat individuel comme l'âge du salarié. Par exemple, une mesure disciplinaire prise à l'égard d'un salarié, motivée par une fausse déclaration de ce dernier relativement à son âge, peut entraîner le dépôt d'un grief même si la convention ne fait pas mention de l'âge. Le droit de l'employé syndiqué d'en appeler à un arbitre de griefs lors d'un litige l'opposant à son employeur constitue, a priori, une condition de travail²⁴ liée à la convention collective et non au contrat individuel.

La convention collective transcende le contrat individuel de travail mais ne l'invalide pas. Si les parties prévoient l'arbitrage des plaintes dans le cadre d'un contrat individuel d'emploi, aucune ne peut unilatéralement s'y soustraire par la suite²⁵. Le contrat individuel doit être compatible avec

20. Sainte-Anne Nakawic Pulp and Paper Co. c. Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 219, (1986), 1, R.C.S., 704, D.T.E. 86T 457.
21. CFCF inc. et Syndicat national des travailleurs et travailleuses en communication, section locale 614, M. Gravel, arbitre, T.A. 1994-04-18, D.T.E. 94T 697.
22. Sainte-Anne Nakawic Pulp and Paper Co. c. Section locale 219 du Syndicat canadien des travailleurs du papier (1986), 1, R.C.S., 704, D.T.E. 86T 457.
23. Montréal (Communauté urbaine de) c. Chrétien, Juges Vallerand, Gendreau et Baudoin, C.A., Montréal, 500-09-001519-875, 1991-11-19, D.T.E. 92T 11.
24. Maribro inc. c. Union des employés(es) de service, local 298 (FTQ), Juges Bearegard, Rothman et Proulx, C.A., Montréal, 500-09-000924,886, 1992-02-03.
25. CJMF-FM Itée c. Paré, Juge G. Lebrun, C.S., Québec, 200-05-001808-919, 1991-11-11, D.T.E. 92T 6.

la convention et les parties ont la possibilité de lui attribuer un caractère extensif. Un tel contrat peut prévoir des dispositions telles qu'un code d'éthique ou des règlements d'entreprise. Toutefois, on ne peut inscrire au contrat individuel des dispositions qui vont à l'encontre de celles prévues dans la convention collective ou dans une loi.

La primauté de la convention collective affecte également les obligations courantes des parties l'une à l'égard de l'autre. Chaque partie doit respecter sa signature, soit celle qu'elle a apposée à la fin de l'acte, ce qui ne sera pas toujours facile, surtout si l'entreprise connaît ultérieurement des difficultés financières. Dans tous les cas, il est attendu que la convention collective reçoive un effet, car, en principe, aucune disposition conventionnelle ne peut être sans effet²⁶.

3.2.6. Un acte exclusif

Une convention collective possède un caractère d'exclusivité et s'applique totalement pour un groupe donné de salariés visés par un certificat d'accréditation. Les représentants syndicaux sont légalement mandatés pour représenter exclusivement les salariés concernés, tant au regard de l'interprétation que du renouvellement de la convention collective ; ceux-ci peuvent agir comme une partie à l'accord par le caractère légal et exclusif de leur représentation²⁷. La convention détermine les conditions de travail des salariés inclus dans l'unité, lesquelles se rattachent obligatoirement à une prestation rémunérée de travail²⁸ ou d'emploi²⁹. Ainsi, une convention collective a généralement pour effet de protéger le travail des membres de l'unité syndicale³⁰.

26. Syndicat des travailleuses et travailleurs de Vitrierie LBL (CSN) et Vitrierie LBL, J.G. Ménard, arbitre, T.A. 98-08920, 1998-10-02, 99T 14.

27. Syndicat catholique des employés de magasins de Québec c. la Compagnie Paquet ltée (1959), R.C.S., 206, 303.

28. Syndicat des professionnelles et professionnels du Gouvernement du Québec et Québec (Gouvernement du), A. Ladouceur, arbitre, T.A. 92-02603, 1992-03-11, D.T.E. 92T 638.

29. Société protectrice des animaux (Québec) et Union des opérateurs de machinerie lourde, section locale 791, c. C. Rondeau, arbitre, T.A. 92-01500, 1992-02-26, D.T.E. 92T 567.

30. Compagnie de profilés Reynolds et Syndicat des travailleurs de Reynolds de Sainte-Thérèse, N. Cliche, arbitre, T.A. 94-05756, 1994-08-03, D.T.E. 94T 1093.

Certaines conventions collectives contiennent des dispositions interdisant à l'employeur de requérir les services de personnes exclues de l'unité de négociation afin d'accomplir des tâches habituellement dévolues aux salariés³¹. Le caractère exclusif de la convention collective se trouve alors renforcé.

Chaque convention collective constitue un réaménagement localisé des régimes de conditions de travail à l'exception des conventions « maîtres » des secteurs public et parapublic. Dans l'esprit du Code du travail, une convention collective répond à des besoins locaux ou près de la base. Pour ce faire, elle collige les conditions de travail pour un groupe donné de travailleurs ayant des intérêts communs, immédiats et concrets.

La même clause d'une convention collective peut trouver une application différente selon les personnes qui voient à sa gestion. Par exemple, dans le secteur hospitalier, il existe des conventions nationales comme celle des infirmières qui visent une catégorie de salariés présents dans plusieurs hôpitaux. Dans le secteur du papier, certaines dispositions de la convention collective peuvent se retrouver dans plusieurs sites de travail puisqu'elles sont le résultat d'une négociation de secteur « pattern bargaining ». Dans un tel cas, il peut être pertinent que l'arbitre se renseigne sur les us et coutumes dans un établissement donné même en présence d'un texte conventionnel clair³².

3.2.7. Un document circonstanciel

Comme nous l'avons déjà relevé, une convention précise et formalise les conditions de travail d'un groupe de salariés travaillant pour une entreprise donnée ; sa durée limitée implique que ces conditions de travail tiennent compte de l'expérience occupationnelle des travailleurs concernés telle qu'elle est vécue dans leur site de travail. Le fait qu'une convention collective soit élaborée en fonction des réalités et des événements observables dans une entreprise donnée explique son caractère changeant dans le temps.

31. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301, c. Dufresne, Juge Maurice Mercure, C.S., Montréal, n° 500-05-006484-941, 1994-11-04, D.T.E. 94T 1370.

32. Syndicat national des travailleuses et travailleurs des pâtes et cartons de Jonquière inc. et Industries Paperboard International inc. (Groupe Cascades), A. Truchon, arbitre, T.A. 98-01311, 1998-01-28, D.T.E. 98T 466.

Convention collective de longue durée

En 1994, le Code du travail du Québec fut amendé afin de déréglementer la durée des conventions collectives, rendant ainsi possible la conclusion de conventions collectives pour une période excédant trois ans. Cette nouvelle orientation du Code du travail a été utilisée par les parties syndicale et patronale. De façon générale, ce sont les grandes unités syndicales qui ont signé de telles conventions dont près de la moitié comportaient un mécanisme de réouverture. Toutefois, pour l'essentiel, les conventions collectives de longue durée ont conservé un contenu traditionnel ; on y eut davantage recours dans les secteurs primaire, du commerce de détail et du transport. En 1999, l'étude d'un échantillon de 1675 conventions collectives a révélé que 34 % d'entre elles avaient une durée de 37 à 60 mois et 7 %, de 61 mois et plus ; le reste, soit 59 %, ont donc une durée inférieure à 36 mois³³. Si les conventions collectives de longue durée ont gardé un contenu essentiellement traditionnel³⁴, elles ont indubitablement introduit une nouvelle dynamique de gestion locale des rapports collectifs de travail.

Non-rétroactivité

Une convention collective n'est pas rétroactive, à moins d'une stipulation précise en ce sens³⁵. Par exemple, des personnes ayant démissionné pendant la négociation collective et qui sont devenues des ex-salariées n'ont aucun droit formel à la rétroactivité, à moins que la convention ne le prévoie expressément³⁶. Certaines catégories d'emplois sont susceptibles de poser des problèmes au niveau de la rétroactivité ; en voici des exemples :

- les salariés à temps partiel, qu'ils soient temporaires ou occasionnels, parce que la convention collective ne les vise pas toujours en totalité ;
- les salariés dont l'appartenance au syndicat fait l'objet d'un litige à cause du libellé du certificat d'accréditation ou d'une autre raison.

33. Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), *Les conventions collectives de longue durée : Portrait statistique et analyse de contenu*, septembre 2000, 31 p.

34. Danièle Mayer, *Étude comparative des conventions collectives de longue durée : avant et après la Loi 116*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 1999, 143 p.

35. Syndicat des travailleurs de l'abattoir Saint-Jean et Abattoir Saint-Jean Itée, J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 90-01587, 1990-05-03, D.T.E. 90T 950.

36. Boucherville (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 962, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-03938, 1990-08-03, D.T.E. 90T 1154.

3.2.8. Un acte effectif et stable

La convention collective possède un caractère effectif et stable pour diverses raisons (Johnson et Roberts, 1985) :

- elle est appliquée par une ligne d'autorité généralement claire ;
- des personnes sont choisies pour la gérer et l'interpréter tant du côté patronal que syndical ;
- le rôle du syndicat dans l'entreprise est légitimé par un cadre légal précis.

Les conditions de travail sont liées au contenu d'une convention collective et demeurent en vigueur tant et aussi longtemps que cette convention n'a pas fait l'objet d'un renouvellement, qu'elle soit échue ou non³⁷.

Une convention collective ne peut comporter de clauses discriminatoires telles que la féminisation des postes de travail³⁸ ou la retraite obligatoire³⁹. Le principe d'égalité est présentement au menu des relations de travail. En revanche, il est d'usage de prévoir des exigences pour effectuer le travail, mais si ces exigences s'opposent à des droits fondamentaux, elles doivent être raisonnablement liées à l'emploi et à de véritables raisons d'affaires. À cet égard, des litiges ont été soulevés par rapport à des événements précis de la vie de travail tels que l'obligation patronale de respecter un congé⁴⁰ dont l'observance est requise par le salarié.

3.2.9. Une interprétation selon les règles d'usage

À l'exclusion de quelques dispositions prévues dans le Code du travail, il n'existe pas de lois ou de règlements conçus spécialement pour interpréter une convention collective. La Loi d'interprétation s'est révélée d'une utilité manifeste pour les lois et le Code civil en ce qui concerne les contrats ; mais une convention collective n'est ni l'un ni l'autre. Rien n'empêcherait cependant les parties syndicale et patronale de prévoir elles-mêmes les stipulations interprétatives qui leur conviendraient et de les inscrire à l'endroit approprié dans leur convention collective.

37. Association des employeurs maritimes c. Lauzon, Juges Beaugregard, Otis et Steinberg, C.A., Montréal, n° 500-09-001136-936, 1994-11-02, D.T.E. 94T 1335.

38. Union des employés de commerce, local 503, CTC-FTQ c. W.E. Bégin inc., C.A., J.E. 84-65.

39. Commission ontarienne des droits de la personne c. Etobicoke, 1, R.C.S., 1982, p. 202.

40. Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons-Sears, 2, R.C.S., 1985, p. 551.

Universalité du style

Le temps présent du verbe inclut le passé et le futur ; le genre masculin des mots englobe les deux sexes ; le nombre singulier s'applique à plus d'un salarié selon le contexte : c'est ce qui est stipulé dans la Loi d'interprétation⁴¹. Plus précisément, l'article 49 de cette loi indique que le temps du verbe utilisé est « tenu pour être en vigueur à toutes les époques et dans toutes les circonstances ». Les articles 53 et 54 de la même loi ajoutent respectivement que « le genre masculin comprend les deux sexes » et que « le nombre singulier s'étend à plusieurs personnes ». Le but recherché est d'alléger le texte de la convention collective.

Harmonie de la structure

Une convention collective est élaborée en respectant de préférence les principes de rédaction suivants :

- elle est divisée en articles numérotés ou clauses ;
- chaque article est divisé à son tour en paragraphes de préférence numérotés ;
- tout paragraphe peut être divisé en alinéas ;
- les articles sont ordonnés ;
- le préambule, les textes, les sous-titres et les annexes en font partie ;
- les mots utilisés sont tirés du vocabulaire courant.

La division de la convention collective en articles numérotés est surtout utile pour la consultation et cela s'applique également aux alinéas. Lorsqu'on utilise la convention collective, il est préférable de pouvoir trouver rapidement la mention recherchée. Le numérotage du texte est normalement complété par un index par sujets apparaissant à la fin de la convention collective.

Les articles sont disposés selon un ordre logique. Ainsi, les définitions, l'objet de la convention, les droits syndicaux et de la direction figureront normalement en début de texte. Les primes, les descriptions ou l'évaluation des fonctions se retrouveront près des dispositions salariales alors que les stipulations relatives à la durée de la convention ainsi que la rétroactivité seront disposées à la fin.

Le préambule, les titres, les sous-titres, les lettres d'entente et les annexes font partie de la convention collective, car ils contribuent grandement à expliquer son objet et sa portée. Il importe finalement de retenir

41. Loi d'interprétation, ch. 1-16. Mise à jour le 31 octobre 2001.
<http://publicationsduquebec.gouv.qc.ca>

qu'une convention collective doit être comprise par les salariés d'où la nécessité d'éviter un langage complexe ou trop hermétique dans sa rédaction. Il y va de la confiance que les employés auront à l'égard d'un texte normalement conçu pour eux.

Effet du texte

Les parties ne sont liées que par les dispositions impératives ou prohibitives de la convention collective ; il arrive que des dispositions indicatives s'y retrouvent. À titre d'illustration : « Si les parties indiquent qu'elles mettront sur pied « d'un commun accord » un comité de changements technologiques dans les trente (30) jours suivant la signature, elles ne sont pas tenues formellement d'y donner suite. » Une telle stipulation n'obligerait personne, mais pourrait servir de guide ou créer une pression morale sans plus. L'article 51 de la Loi d'interprétation traduit ainsi cette réalité : « Chaque fois qu'il est indiqué qu'une chose sera faite, l'obligation de l'accomplir est absolue ; mais s'il est dit qu'une chose "pourra" ou "peut" être faite, il est facultatif de l'accomplir. »

Peu importe le type de stipulation en cause, qu'elle soit indicative, impérative ou prohibitive, elle possède une portée générale ou limitée : générale, si elle concerne l'ensemble des travailleurs ou constitue une disposition majeure de la convention collective ; limitée, si elle s'applique à un groupe restreint d'individus parmi la communauté de salariés ou si elle porte sur un sujet particulier qui ne constitue pas une partie essentielle de la convention collective.

Interdépendance et clarté du texte

Les dispositions d'une convention collective s'interprètent les unes par les autres et sont réputées interdépendantes. Ce principe est issu de l'article 1427 du Code civil du Québec : « Les clauses d'un contrat s'interprètent les unes par les autres, en donnant à chacune le sens qui résulte de l'ensemble du contrat. » Il est donc requis de lire un alinéa à la lumière du paragraphe, le paragraphe à la lumière de l'article et l'article à la lumière de la convention collective dans sa totalité.

Il peut arriver que le texte à interpréter ait un caractère ambigu. Dans une telle situation, il faut chercher à mieux comprendre l'objet de la convention collective. C'est le sens de l'article 1429 du Code civil : « Les termes susceptibles de deux sens doivent être pris dans le sens qui convient le plus à la matière du contrat. »

Le texte d'une convention collective est réputé posséder un sens précis. Autrement dit, il doit être acquis que les parties véhiculent et traduisent des propos significatifs. On ne saurait dire qu'une telle disposition

conventionnelle ne veut rien dire. C'est l'esprit de l'article 1428 du Code civil : « Une clause s'entend dans le sens qui lui confère quelque effet plutôt que dans celui qui n'en produit aucun. »

Il n'existe pas de lois conçues spécialement pour interpréter une convention collective de travail à l'exclusion du Code du travail et de la convention collective elle-même, laquelle pourrait contenir ses propres règles d'interprétation. Néanmoins, l'usage courant et une compréhension réaliste des choses obligent à se référer à des documents qui ont fait leurs preuves en la matière : c'est le cas du Code civil ou de la Loi d'interprétation.

RÉSUMÉ

Une convention collective est un construit particulier portant principalement sur les conditions de travail des salariés. Comme elle les détermine et les développe de diverses manières, elle revêt un caractère stratégique tant pour la direction de l'entreprise que pour les salariés qui y œuvrent.

Elle fait l'objet de discussions fréquentes dans le site de travail, car elle entend prendre en considération des éléments diversifiés allant de l'ancienneté jusqu'à la rémunération. On la qualifiera de « dynamique » si l'on y apporte constamment des modifications pour refléter les besoins réels des travailleurs.

Une convention collective peut être interprétée en se référant aux principes d'interprétation généralement reconnus, notamment les prescriptions de la Loi d'interprétation et du Code civil. Moyen de concertation conçu à l'intention des salariés, une convention collective est un acte bilatéral dont la portée est variable. Toutefois, elle demeure un document stable et exclusif en matière d'interprétation et d'application des conditions de travail.

QUESTIONS

1. Expliquez la notion de convention collective dynamique.
2. En quoi la convention collective est-elle un moyen de concertation ?
3. La convention collective constitue un document dont la portée est variable. Justifiez.
4. La convention collective est conçue à l'intention des travailleurs. Expliquez.
5. La convention collective est un acte consensuel qui signifie une pause dans les négociations. Expliquez.
6. La convention collective produit ses effets à l'égard d'un groupe de salariés, affirmant sa primauté sur le contrat individuel. Expliquez.
7. La convention collective est un texte dont le contenu est exclusif. Expliquez.
8. Mentionnez et précisez les principales règles d'interprétation de la convention collective.

CHAPITRE

4

L'ÉLABORATION D'UNE CONVENTION COLLECTIVE

L'élaboration d'une convention collective revêt un caractère stratégique, étant donné les conséquences importantes qu'elle peut avoir sur la vie future au travail. La consultation sur le contenu de la convention collective est un processus qui suscite souvent des préoccupations sinon des angoisses, tant chez les employés que chez les représentants patronaux et syndicaux. C'est là une réaction bien compréhensible puisque la convention formalise les droits et, jusqu'à un certain point, les devoirs des membres d'une organisation.

Certaines conventions sont négociées pour des milliers de travailleurs : il s'agit des grandes conventions. D'autres visent un nombre réduit de salariés : on les appelle les « petites conventions ». Le contenu des conventions collectives varie selon les secteurs industriels. Au départ, on note des différences importantes entre les conventions collectives du secteur public et celles du secteur privé, et il peut exister des différences appréciables à l'intérieur d'un même secteur. Par exemple, dans le secteur public, les conventions collectives du secteur de la santé sont fort différentes de celles du secteur de l'éducation ; dans le secteur privé, les conventions collectives des entreprises exportatrices comme celles des pâtes et papier diffèrent passablement de celles de secteurs mous, comme l'alimentation.

L'objectif de ce chapitre est de tracer un portrait des principales clauses conventionnelles¹. Il serait évidemment irréaliste de chercher à prévoir l'ensemble des dispositions susceptibles d'exprimer la complexité du travail d'un salarié. Nous cherchons simplement à décrire le processus inhérent à la rédaction d'une convention collective. En outre, nous voulons faire un tour d'horizon aussi complet que possible de ses principales stipulations.

4.1. UNE CONVENTION À L'IMAGE DE SON MILIEU

Une convention collective est un instrument de justice sociale (Hébert, 1992) qui accorde des droits à des salariés ; en outre, elle contient une clause leur permettant de les faire respecter, soit la procédure de réclamation ou les dispositions relatives à l'arbitrage des griefs. Une convention peut également être perçue comme un instrument de gestion. Bien qu'elle impose certaines restrictions à l'employeur, elle encadre ses décisions en matière de rémunération, d'embauche et de mutation. Comme elle apparaît dans un texte écrit et formel, il devient relativement aisé d'en évaluer le coût. Elle facilite ainsi la planification financière de l'employeur.

Dans une convention collective, le besoin de précision du texte varie selon la taille de l'entreprise, le milieu industriel et le niveau d'instruction des salariés. Une convention collective visant plusieurs catégories professionnelles et s'appliquant à l'échelle d'une société ne ressemblera pas à une autre négociée pour un groupe de travailleurs non spécialisés d'une petite entreprise, qu'il s'agisse d'une municipalité ou d'une PME manufacturière. La première sera plus sophistiquée que la seconde. A priori, c'est faire preuve de jugement que de chercher à produire une convention qui tient compte de la culture, de la coutume et surtout des besoins du milieu de travail dans lequel elle sera appliquée.

4.2. LA CLASSIFICATION DES CLAUSES CONVENTIONNELLES

Les principales clauses conventionnelles ont déjà été classifiées (Malette, 1980 ; Boivin et Guilbault 1989) ; elles concernent généralement les sujets suivants : la sécurité syndicale, les droits de la direction et du syndicat, les salaires et les heures de travail, les avantages sociaux et la santé au travail,

1. Les statistiques ou les informations relatives au contenu des conventions collectives dans ce chapitre sont tirées de : « Dispositions des conventions collectives », Développement Ressources Humaines Canada, Direction de la recherche sur les milieux de travail, Rapport du 26 février 2002.

etc. Les clauses d'une convention collective ont aussi été divisées en deux groupes : les clauses pécuniaires, c'est-à-dire celles ayant une incidence monétaire, et les clauses non pécuniaires (Hébert, 1992). Il est également possible de distinguer les clauses normatives des clauses monétaires. Les premières concernent les attitudes des parties sans conséquence financière ; c'est le cas, par exemple, d'une clause portant sur le harcèlement au travail et les devoirs de l'employeur à l'égard de ces comportements. Les clauses d'ancienneté sont aussi des exemples de clauses normatives. Quant aux secondes, les clauses monétaires, elles portent sur des éléments tels que les salaires, les primes et les assurances collectives. Par conséquent, il existe plusieurs systèmes de classification des clauses de la convention collective.

Les conventions collectives peuvent être étudiées selon plusieurs paramètres. D'abord, elles s'appliquent généralement à des unités syndicales de taille réduite ; elles sont toutefois plus imposantes dans le secteur public. Le régime institué au Code du travail est réellement axé sur l'existence ou non de la convention collective (Morin, 1985). En outre, il arrive que des conventions collectives servent de guide pour déterminer les conditions de travail de branches d'activités industrielles « périphériques » comme le permet la législation québécoise sur l'extension juridique des conventions collectives (Bernier, 1983).

L'élaboration des contrats collectifs est un processus continu auquel participent activement l'employeur et le syndicat. Il importe que les salariés soient consultés en temps opportun ou sur une base régulière afin de tenir compte de leurs besoins véritables.

4.3. LES CATÉGORIES DE CLAUSES CONVENTIONNELLES

Les clauses d'une convention collective concernent une foule de sujets ; leur contenu est donc éminemment variable d'un milieu de travail à l'autre.

4.3.1. La définition des termes

On définira les termes au début d'une convention collective afin d'en faciliter la compréhension et l'interprétation. Voici les plus couramment utilisés : le statut du salarié, la promotion, le transfert, la rétrogradation, le déplacement, la mise à pied, l'ancienneté et quelques catégories de postes.

Le salarié est décrit au Code du travail comme étant « une personne qui travaille pour l'employeur moyennant rémunération » (art. 1, C.T.) avec les exclusions légales, soit les gérants, surintendants et contremaîtres. Dans un milieu de travail où coexistent plusieurs syndicats représentant

chacun un groupe donné, on devrait lire au certificat d'accréditation : « Toute personne comprise dans l'unité d'accréditation, ou visée par le certificat d'accréditation, travaillant pour [...] ».

Il existe plusieurs catégories de statuts de salariés : les temps complets ou les temps partiels, les permanents ou les temporaires ainsi que les temporaires, les réguliers ou les occasionnels.

- **Temps complet régulier** – Le salarié dont le contrat ne comporte pas de termes fixes et qui travaille le nombre d'heures prévues à son poste ou à son titre d'emploi.
- **Temps partiel régulier** – Le salarié qui détient un poste à durée indéterminée et qui travaille un nombre d'heures inférieur à celui prévu à son poste ou à son titre d'emploi.
- **Temps partiel occasionnel** – Le salarié qui ne détient pas de poste et qui travaille lorsqu'il y a surcroît de travail ou pour remplacer les absences du personnel régulier. Sur une longue période (p. ex., une année), il effectue un nombre d'heures inférieur à celui d'un salarié à temps complet. Il peut cependant arriver qu'un salarié à temps partiel travaille exceptionnellement le total des heures prévues à son titre d'emploi tout en conservant son statut de travailleur à temps partiel.

La mobilité du personnel comprend la promotion, le transfert, la rétrogradation, le déplacement et la mise à pied.

La promotion est l'acquisition par le salarié d'un nouveau poste dont l'échelle salariale est supérieure à celle du poste qu'il quitte. Le transfert est l'obtention par le salarié d'un nouveau poste dont l'échelle salariale est équivalente à celle du poste qu'il quitte. La rétrogradation est l'affectation du salarié à un poste dont l'échelle salariale est inférieure à celle du poste qu'il quitte. Le déplacement est la mutation forcée du salarié à l'intérieur de l'entreprise. Une mise à pied consiste au départ du salarié de l'entreprise en raison de la fermeture de son poste ou du poste d'un autre salarié à la suite des supplantations que cette fermeture occasionne.

L'ancienneté est représentée par période de temps au service de l'employeur cumulée généralement selon des règles prévues dans la convention collective ; elle est habituellement établie en années, en mois ou en jours de calendrier. Elle s'exerce généralement sur un poste de travail.

Un poste est une affectation de travail caractérisée par des attributions formellement énoncées par l'un ou l'autre des titres d'emplois ou fonctions prévues à la convention collective. Plusieurs catégories de postes peuvent être définies.

Le poste à périodes alternatives est un poste dont le titulaire exerce sa fonction successivement sur un certain nombre de périodes prévues à l'avance au cours de l'année. À titre d'exemple, le salarié travaille une première période du 15 janvier au 15 mai et une deuxième période du 15 septembre au 15 décembre ; ce dernier n'étant pas en service sur ce poste le reste de l'année. Le poste fusionné est une affectation de travail définie par les attributions de un ou plusieurs titres d'emploi à l'intérieur de un ou plusieurs services où cette affectation est assumée. Un poste est temporairement dépourvu lorsque son titulaire est en absence autorisée pour l'un ou l'autre des motifs prévus ou autorisés par l'employeur.

Il est opportun de définir les principaux concepts utilisés dans le libellé de la convention collective afin de réduire ultérieurement les problèmes d'interprétation et, conséquemment, d'éviter des arbitrages coûteux. La liste des termes définis précédemment n'est pas exhaustive, car le nombre de définitions conventionnelles dépend des besoins et des caractéristiques de chaque lieu de travail.

4.3.2. L'objet

L'objet représente le but ultime ou les fins visées par la convention collective. C'est en somme sa raison d'être, exprimée en termes généraux ou sous forme de principes.

Ces principes portent sur des sujets tels les suivants :

- la promotion de l'intérêt mutuel de l'employeur et de l'employé ;
- le rendement de l'organisation selon des méthodes qui favorisent la sécurité et le bien-être des employés, l'économie des opérations, la qualité et la quantité des produits ou des services, la propreté et la protection de la propriété ;
- la coopération patronale-syndicale ou les rapports ordonnés entre les parties ;
- la détermination des conditions de travail des salariés ;
- l'équité des salaires et des normes du travail ;
- la promotion de mécanismes internes de règlements des litiges pour résoudre rapidement les griefs.

L'objet de la convention collective peut sembler de prime abord une clause théorique mais elle est révélatrice de l'état d'esprit des parties l'une à l'égard de l'autre. Au besoin, elle sera utilisée par un arbitre pour régler un grief surtout si les dispositions conventionnelles qu'on lui demande d'interpréter lui apparaissent ambiguës. Dans tous les cas, la clause relative

à l'objet de la convention peut être rédigée sous deux formes, celle d'un énoncé général ou celle d'un principe élaboré. Voici des exemples typiques de cette clause.

Le but de cette convention est de promouvoir de bonnes relations entre la Compagnie et les salariés représentés par le Syndicat, de fournir une base d'entente mutuelle concernant les taux de salaire et d'établir des conditions de travail raisonnables².

Cette clause détaillée porte sur deux objets distincts : favoriser de bonnes relations et établir des conditions de travail. Certaines sont encore plus détaillées :

La présente convention a pour but :

- a) d'établir les conditions de travail des salariées et salariés régis par la présente Convention ;
- b) d'établir et de maintenir de bonnes relations entre l'employeur et les salariées et salariés représentés par le Syndicat ;
- c) d'établir et de maintenir de bonnes conditions de travail en vue d'assurer la santé, la sécurité et le bien-être des salariées et salariés ;
- d) d'établir et de maintenir des mécanismes facilitant le règlement des problèmes pouvant survenir entre l'employeur et les salariées et salariés régis par la présente convention³.

Voici le cas d'une clause « objet » qui met l'accent sur la sécurité au travail et la productivité des ressources humaines :

La convention est conclue dans l'intérêt commun de l'employeur et du travailleur afin d'assurer au fonctionnement de l'usine des méthodes qui maintiendront au plus haut degré possible la sécurité et le bien-être des travailleurs tout en permettant d'obtenir un fonctionnement économique, le maximum de qualité et de quantité de production, la propreté de l'usine et la protection de la propriété. La convention reconnaît que c'est le devoir de l'employeur et de ses travailleurs de collaborer au progrès de ces objectifs⁴.

Si l'objet de la convention est presque toujours une disposition plus conceptuelle qu'opérationnelle, elle représente néanmoins l'espoir ultime des parties à l'égard du texte qu'elles ont produit.

2. Cascades Lupel inc. et le Syndicat démocratique des salariés de Cascades Lupel (CSD), art. 1.01.
3. Le Comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux, le sous-comité patronal de négociation des centres hospitaliers publics et le Syndicat professionnel des diététistes du Québec (CEQ), art. 2.
4. Kruger inc. Trois-Rivières et le Syndicat canadien des travailleurs du papier, sections locales 136 et 234, art. 2.02.

4.3.3. Les droits de la direction

Les droits de la direction renvoient à la faculté formelle et légale des personnes qui dirigent l'entreprise de prendre les décisions propres au maintien et au développement de l'organisation, dans le respect des engagements pris antérieurement, en particulier ceux prévus dans la convention collective de travail. Cependant, il faut comprendre qu'une telle clause ne crée pas de droits à l'employeur, puisque les droits de l'employeur de gérer et d'administrer son entreprise sont reconnus depuis fort longtemps. Cela est transcrit dans un courant jurisprudentiel qui donne à l'employeur tous les droits, à l'exception de ceux qu'il a consentis et qui sont formellement inscrits dans la convention collective. Cette théorie, appelée « théorie des droits résiduaire », est confirmée dans la majorité des sentences arbitrales portant sur la question. Ainsi, une telle clause a plutôt une portée psychologique dans la mesure où, par le biais d'une telle disposition, l'employeur cherche à obtenir du syndicat une simple confirmation écrite de sa pleine autorité sur la gestion de son entreprise. Une décision antérieure est à l'origine de cette théorie :

La compagnie a le droit de diriger son entreprise au meilleur de ses connaissances à tous les points de vue, sauf dans la mesure où certains de ses droits ont été volontairement abrogés ou limités dans le contrat intervenu entre elle et le syndicat. La clause qui se retrouve dans la plupart des conventions n'est rien d'autre qu'une reconnaissance gratuite par le syndicat de ce droit fondamental⁵.

Malgré le fait que les droits de la direction existent en soi, la plupart des conventions collectives contiennent une clause de droits de la direction. On peut retrouver une clause générale et une clause détaillée. La première affirme l'essentiel des droits de la direction de façon concise :

Le syndicat reconnaît qu'il appartient à l'Employeur de gérer, diriger et administrer ses affaires à son gré, sujet aux seules restrictions imposées par la loi ou la présente convention⁶.

Qu'une clause soit générale ou détaillée, il est intéressant d'en examiner la portée. Elle peut comprendre ou exclure une affirmation résiduaire. S'il s'agit d'une clause comportant une telle disposition, elle se terminera par une assertion du genre « et toute autre matière compatible avec les dispositions de la présente convention ». Dans le cas contraire, la clause énumérera les droits de la direction avec la technique de l'entonnoir. Si en plus, elle est détaillée, cette clause sera la plus explicite possible

5. U.A.W., local 456, v. Electric Auto-Lite Ltd, D.C. Thomas, Oct. 31, 1957, *Labour Arbitration Cases*, p. 333.

6. La Caisse populaire de Chateaudun et le Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau, section locale 57, CTC-FTQ.

sans chercher formellement à inclure toute matière non prévue au moment de la signature du texte. En vertu des droits résiduaire, une telle clause n'accorde pas automatiquement au syndicat le droit de contester toute décision de l'employeur dont le champ n'est pas couvert par la convention collective.

La seconde clause, plus détaillée, énumère, sous forme d'une liste, les droits de l'employeur ; elle est donc beaucoup plus exhaustive.

Le Syndicat reconnaît que les fonctions habituelles d'administrer et de gérer les opérations, d'embaucher et de diriger le travail des salariés, appartiennent à la Compagnie. Ces fonctions comprennent, *mais n'y sont pas limitées*, le droit :

- a) d'embaucher, de promouvoir, de rétrograder, de permuter, de mettre à pied, de discipliner ou de congédier ;
- b) de déterminer les exigences des tâches et des qualifications qu'il est raisonnable d'exiger d'un salarié pour remplir toute tâche précise ;
- c) de déterminer jusqu'à quel point, et par quelle méthode sont, de temps à autre, maintenues les diverses opérations, y compris le droit d'augmenter, de limiter, de réduire ou de cesser les opérations ;
- d) d'établir, de publier et d'appliquer des règlements raisonnables pour la sécurité, l'efficacité, l'ordre, la discipline, la production, les horaires de travail (en conformité des dispositions de l'article 11) et la protection des salariés et des biens de la Compagnie.

Sujet aux dispositions de cette convention, la Compagnie reconnaît que si un salarié croit que son congédiement ou l'application d'une mesure disciplinaire a été faite sans raison juste et suffisante ou croit que tout autre exercice des droits susmentionnés vient en conflit avec les dispositions de la présente convention, il pourra soumettre le cas selon la procédure des griefs⁷.

Dans cet exemple, les parties conviennent que les droits de la direction ne se limitent pas seulement à ceux inscrits dans la clause. De plus, le dernier paragraphe de cette clause est un exemple classique d'une disposition résiduelle. Elle autorise la procédure de griefs sur les droits mentionnés dans la mesure où le salarié croit avoir été l'objet d'une sanction sans cause juste et suffisante, ou encore s'il estime qu'une telle façon d'exercer le droit contrevient à une disposition conventionnelle.

Les dispositions sur les droits de la direction sont à l'entreprise ce que les dispositions sur les libertés d'action syndicale sont au syndicat. Les deux catégories d'articles revêtent, pour chaque partie, une haute importance.

7. La Société d'aluminium Reynolds du Canada et le Syndicat des travailleurs de Reynolds (CSN), art. 3.01.

4.3.4. Les droits syndicaux

Les droits syndicaux comportent plusieurs facettes et s'expriment de manière fort variée selon les conventions collectives. Ils concernent une série d'éléments tels les suivants : la reconnaissance, l'appartenance et la retenue syndicale ainsi que les communications (l'affichage) ou les libérations du travail.

4.3.4.1. LA RECONNAISSANCE SYNDICALE

La reconnaissance syndicale fait souvent l'objet d'un énoncé général dans la convention, étant en quelque sorte le corollaire de la clause des droits de gérance. Une clause de reconnaissance syndicale peut faire mention de l'appartenance et la retenue de la cotisation ainsi que les libérations syndicales. L'unité d'accréditation peut également y être décrite de diverses manières.

Principe général de reconnaissance

Un principe général de reconnaissance syndicale se retrouve dans la plupart des conventions collectives ; un tel principe existe également dans le Code du travail du Québec. Il constitue la première conséquence de l'accréditation. Cette disposition peut être libellée comme suit :

L'employeur reconnaît le Syndicat des magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec comme le seul et unique agent représentant de l'ensemble des salariés assujettis à l'accréditation émise en date du 31 juillet 1964 et de ses amendements⁸.

Accord syndical lors d'une entente particulière

Seul le syndicat est habilité à agir au nom de ses membres. Néanmoins, certaines conventions collectives précisent les conditions dans lesquelles se conclut un accord patronal-syndical éventuel modifiant la convention collective. Certains textes vont jusqu'à contraindre les possibilités d'un employé de signer des ententes avec son employeur même si elles sont compatibles avec les dispositions conventionnelles.

Voici une illustration d'une disposition limitant les accords entre un employeur et ses employés en matière de conditions de travail. Elle s'inscrit dans une perspective de respect du monopole de représentation déjà prévu au Code du travail.

8. Société des alcools du Québec et le Syndicat des employés de magasins et de bureaux de la Société des alcools du Québec, art. 2.01.

Aucune entente particulière relative à des conditions de travail différentes de celles prévues dans la présente convention, ou aucune entente particulière relative à des conditions de travail non prévues dans la présente convention, entre une personne salariée et l'employeur, n'est valable à moins qu'elle n'ait reçu l'approbation écrite du syndicat⁹.

Par ailleurs, il arrive que les parties enchâssent le droit à la négociation individuelle employeur-employé dans la mesure où cela ne restreint pas la portée du contrat collectif. Par exemple, la convention pourrait autoriser un salarié à négocier lui-même le temps d'acquisition de sa permanence. Il faut aussi comprendre qu'en l'absence de dispositions formelles, toute négociation individuelle entre l'employeur et un employé est permise pourvu qu'elle n'entraîne pas de discrimination entre les salariés et qu'elle ne contredise pas la convention collective.

Les représentants syndicaux ont accès à l'établissement durant les heures d'affaires pour vérifier si les termes de la convention collective sont observés. Ces représentants syndicaux doivent d'abord signaler leur présence au directeur de l'établissement ou s'il est absent, à son remplaçant¹⁰.

4.3.4.2. LA DESCRIPTION DE L'UNITÉ DE NÉGOCIATION

La convention peut décrire l'unité de négociation et cette description se retrouve obligatoirement au libellé du certificat d'accréditation. Il n'est donc pas nécessaire de l'inscrire dans la convention si ce n'est pour un motif d'éducation des membres du syndicat. Ce libellé peut prendre la forme suivante : « Le commissaire du travail accrédite le syndicat (nom du syndicat) pour représenter les salariés dont les titres d'emplois sont les suivants [...] » ou autre option « Le commissaire du travail accrédite tous les salariés à l'exclusion des représentants de la compagnie (contremaîtres) et des personnes couvertes par d'autres unités d'accréditation [...] ».

Il est aussi possible de protéger le travail des syndiqués en empêchant les contremaîtres d'effectuer le travail habituellement assigné à un salarié. En voici un exemple typique :

Les personnes dont le travail régulier n'est pas inclus dans l'unité de négociation ne doivent pas travailler sur une occupation incluse dans l'unité de négociation, sauf pour donner la formation professionnelle requise aux membres de l'unité de négociation sur des nouvelles occupations, des nouveaux types d'équipement, ou dans les cas d'urgence lorsqu'il n'y a pas d'employés qualifiés disponibles¹¹.

9. Le sous-comité patronal de négociation des centres d'accueil publics et la Fédération des affaires sociales (CSN), art. 5.03.

10. Maxi et travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503, art. 4.01.

11. Tioxide Canada inc. et les Métallurgistes unis d'Amérique, local 6319, art. 2.03.

4.3.4.3. L'APPARTENANCE SYNDICALE

Il y a cinq principaux modes d'appartenance syndicale : l'atelier fermé, l'atelier syndical parfait, l'atelier syndical imparfait, le maintien d'affiliation et l'atelier ouvert.

Dans le cas d'un atelier fermé, l'employeur est obligé d'embaucher un employé syndiqué et doit, pour ce faire, s'adresser directement au bureau du syndicat pour obtenir la main-d'œuvre dont il a besoin. S'il s'agit de l'atelier syndical parfait, tous les salariés compris dans l'unité de négociation ainsi que tous ceux à l'emploi de l'entreprise au moment de l'accréditation doivent adhérer au syndicat dès leur embauche, et ce, comme condition du maintien de leur emploi et jusqu'à l'expiration de la convention collective. L'atelier syndical imparfait exige que tous les employés qui ont adhéré au syndicat au moment de l'accréditation et tous les nouveaux employés doivent maintenir leur adhésion syndicale, et ce, comme condition du maintien de leur emploi et jusqu'à l'expiration de la convention collective. Toutefois, ceux qui ne faisaient pas partie du syndicat lorsque l'accréditation fut émise peuvent continuer à ne pas en faire partie. Un maintien d'affiliation n'impose pas à un employé ancien ou nouveau d'adhérer au syndicat, mais s'il y adhère, il doit y demeurer jusqu'à l'expiration de la convention collective. Finalement, l'atelier ouvert permet à un employé d'adhérer ou de retirer son adhésion du syndicat sur simple décision de sa part.

Voici un exemple d'une clause d'atelier syndical parfait :

Tous les salariés syndiqués régis par la présente convention doivent, comme condition du maintien de leur emploi, être membres du Syndicat. Tous les nouveaux salariés doivent devenir membres du Syndicat dès leur embauche, comme condition du maintien de leur emploi¹².

Pour distinguer cette clause de celle de l'atelier syndical imparfait, voici un autre exemple :

Tout personne salariée, membre en règle du syndicat au moment de la date d'entrée en vigueur de la présente convention, et toutes celles qui le deviendront par la suite doivent maintenir leur adhésion au syndicat pour la durée de la convention comme condition du maintien de leur emploi¹³.

Un tel libellé indique qu'il s'agit d'une clause d'atelier syndical imparfait, car les employés qui n'ont pas adhéré au syndicat lors de l'accréditation initiale ne sont pas, en principe, obligés de le faire. En effet,

12. Interglobe inc. et le Syndicat des employés d'imprimerie de Beauce, art. 2.04 et 2.05.

13. Le Sous-comité patronal de négociation des centres hospitaliers publics et la Centrale des professionnel-le-s de la santé, art. 7.01.

l'énoncé « toute personne salariée, membre en règle à la date d'entrée en vigueur » signifie qu'au moment de l'accréditation ceux qui ont décidé de ne pas adhérer ne sont pas tenus de le faire. Par comparaison, la mention « tous les salariés régis par la présente convention » signifie que tous les salariés visés par la convention doivent obligatoirement être membres du syndicat.

Les clauses d'atelier fermé sont très rares. Les clauses d'atelier syndical parfait ou imparfait sont les plus courantes dans les conventions collectives au Québec, la première étant la plus populaire. Pourquoi insister sur les dispositions relatives à l'appartenance syndicale ? Il est utile de connaître le système d'accréditation prévu par le Code du travail afin de bien comprendre l'importance que revêtent, pour le syndicat, les stipulations liées à la sécurité syndicale.

Un commissaire du travail peut, au temps fixé au paragraphe *b.1, c, d ou e* de l'article 22, et le cas échéant à l'article 111.3, révoquer l'accréditation d'une association qui :

- a)* a cessé d'exister, ou
- b)* ne regroupe plus la majorité absolue des salariés qui font partie de l'unité de négociation pour laquelle elle a été accréditée.

Malgré le troisième alinéa de l'article 32, un employeur peut, dans le délai prévu à l'alinéa précédent, demander au commissaire du travail de vérifier si l'association existe encore ou si elle représente encore la majorité absolue des salariés qui font partie de l'unité de négociation pour laquelle elle a été accréditée.

Les délais prévus à l'article 22 du Code du travail sont les suivants :

- Entre le 90^e et le 60^e jour précédant l'expiration de la convention collective si cette dernière a une durée de trois ans ou moins.
- Entre le 180^e et le 150^e jour précédant l'expiration de la convention collective ainsi que les autres délais spécifiés au paragraphe *e)* si la convention a une durée supérieure à trois ans.

Pendant les périodes de maraudage prévues à l'article 22 du Code du travail, un employeur peut demander au commissaire de vérifier si le syndicat détient encore la majorité absolue des salariés visés par l'unité de négociation. Si l'employeur a embauché plusieurs employés durant les années couvertes par la convention et que ces nouveaux salariés n'ont pas adhéré au syndicat, il serait possible qu'au terme de la convention collective le syndicat ne regroupe plus la majorité absolue des salariés. Dans ces circonstances, une demande de révocation d'accréditation par l'employeur, telle que la prévoit l'article 41 du Code du travail, aurait pour effet d'annuler l'accréditation de l'association. Par conséquent, en vertu des principes historiques de relations de travail, il convient que l'organisme qui représente les travailleurs soit le plus stable possible.

4.3.4.4. LA RETENUE SYNDICALE

La retenue syndicale comprend le type de retenue ainsi que son mode de gestion. Le contenu d'une telle clause est établi par les règlements syndicaux internes et transmis à l'employeur. Toutefois, en raison de l'article 47, une telle clause n'a qu'une valeur déclaratoire. Néanmoins, elle permet d'établir les modalités de paiement des cotisations au syndicat.

Type de retenue

La cotisation syndicale peut représenter entre 1 % et 2 % de la paie brute ; un montant fixe est aussi admissible. Par ailleurs, il est possible d'amalgamer les deux options, soit un pourcentage de base auquel s'ajoute un montant fixe de manière permanente ou occasionnelle. La convention collective énonce le concept général sur la retenue et le syndicat n'a qu'à informer par la suite l'employeur de ses intentions à cet égard.

Tout employé couvert par la présente convention collective devra consentir par écrit et individuellement à la retenue par l'Employeur sur son salaire d'une somme équivalente aux cotisations régulières du Syndicat, fixée par règlement, et au versement de cette somme au syndicat. L'Employeur convient d'effectuer ces déductions et d'en remettre la somme totale mensuellement au trésorier du syndicat¹⁴.

Mode de gestion de la retenue

La retenue syndicale s'effectue à la source, c'est-à-dire sur la paie de chaque salarié. Les périodes de retenue sont établies en respectant la fréquence du versement des salaires, soit à la semaine, aux deux semaines ou au mois. La retenue mensuelle permet, en principe, un meilleur contrôle et une meilleure planification de cette retenue tant du côté syndical que patronal.

Il est d'usage que l'employeur fournisse au syndicat des informations propres à l'aider dans la gestion courante de la retenue syndicale comme une liste des nouveaux salariés et une liste des départs accompagnée de certains renseignements utiles (date d'embauche ou date de départ, adresse, titre d'emploi, salaire, numéro d'employé, service, etc.).

4.3.4.5. L'AFFICHAGE

Le syndicat est normalement autorisé à communiquer avec ses membres sur les lieux de travail en respectant des balises préétablies. Ainsi, il dispose généralement de un ou plusieurs endroits, selon l'étendue du site de

14. Multigrade inc. et la section locale 764 du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, art. 6.01 et 6.03.

travail, où il peut transmettre de l'information syndicale. Il utilise des tableaux d'affichage dont la forme, le nombre et la localisation peuvent faire l'objet d'une négociation. Ces tableaux peuvent être gérés exclusivement par le syndicat et les documents affichés doivent être autorisés par ce dernier ; signalons que certains ferment parfois à clé. Toutefois, la pertinence des tableaux d'affichage diminue avec la montée des communications électroniques.

4.3.4.6. LES LIBÉRATIONS SYNDICALES

Les libérations syndicales comprennent en général une série d'éléments dont le volume et l'intensité fluctuent considérablement selon les milieux concernés.

Formule provisionnelle ou non provisionnelle

Il existe deux méthodes de base pour disposer du temps accordé pour des libérations syndicales :

- La formule provisionnelle établit à l'avance un certain nombre de jours, soit une banque avec solde qui appartient au syndicat à des fins de libérations pour activités syndicales.
- La formule non provisionnelle, quant à elle, requiert du syndicat qu'il soumette au besoin des demandes de libérations du travail à l'employeur qui les considère en fonction de certains critères.

Avec une formule provisionnelle, aucune autre libération syndicale ne sera accordée, ou alors elle le sera sans solde, lorsque la banque de jours sera épuisée. La formule non provisionnelle ne comporte pas une telle restriction, bien qu'elle impose que l'employeur et le syndicat se prononcent sur chaque demande. Il arrive aussi que l'on combine les deux méthodes. Dans tous les cas, il est d'usage d'établir des critères pour octroyer les libérations syndicales, lesquels tiennent compte, d'une part, du motif des libérations (congrès, assemblées et réunions syndicales) et, d'autre part, du délai exigé pour formuler la demande.

Le nombre de jours accordés dans les conventions collectives varie énormément ; par exemple, dans certains secteurs comme l'aluminium, il n'est pas rare de voir une libération complète des élus (président et vice-président), et ce pendant toute la durée de la convention collective. En général, le nombre de jours libérés est proportionnel au nombre d'employés.

Types de libérations

Il y a deux types de libérations : avec ou sans solde. Il appartient aux parties de décider s'il y aura solde ou non selon la fonction syndicale des personnes concernées et, surtout, de l'événement ou du motif pour lequel elles

sont libérées. Qu'arrive-t-il de l'ancienneté, que la libération soit avec ou sans solde ? Il y a généralement cumul de l'ancienneté pendant une libération syndicale. Des restrictions existent quant au nombre de salariés pouvant être libérés du travail en même temps, quelle que soit la raison, incluant les motifs liés aux activités syndicales.

De manière générale, les libérations syndicales courantes sont compensées. De ce nombre, des libérations du travail sont nécessaires pour la gestion quotidienne de la convention collective : rencontrer brièvement un employé durant les heures de travail, recevoir un travailleur au bureau syndical ou réserver un temps dans la semaine pour s'occuper d'activités syndicales. Par ailleurs, une libération pour participer à la vie de la centrale syndicale, en dehors de l'entreprise, à titre de conseiller technique ou de participant à une négociation collective est habituellement accordée sans solde.

Qualité des personnes libérées

Les conventions collectives prévoient d'abord les libérations syndicales pour les délégués officiels du syndicat comme le président ou l'agent libéré. Des libérations peuvent être prévues pour d'autres personnes ou motifs, par exemple, pour permettre à un salarié de se rendre au local syndical durant les heures de travail. De la même manière, il arrive qu'un conseiller technique de la centrale syndicale doive rencontrer un représentant syndical local ; cette rencontre donne parfois lieu à des discussions avec les travailleurs concernés par cet échange.

Divers événements exigent la présence du représentant syndical ou d'un délégué officiel du syndicat comme lorsqu'un employé fait valoir son droit de refuser d'effectuer un travail dangereux en vertu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail. En outre, le syndicat local est tenu de participer à la vie syndicale en dehors de l'entreprise, par exemple, lors de sessions de perfectionnement par la centrale syndicale. Le syndicat doit déléguer officiellement des membres, généralement des personnes de l'exécutif, lors de congrès ou de conseils syndicaux tels que prévus dans ses statuts ou ceux de la centrale syndicale. Il doit aussi fournir un porte-parole à la table de négociation lors du renouvellement de la convention collective, préparer un arbitrage de griefs ou témoigner à cette occasion. De plus, bon nombre de lois ou règlements statutaires requièrent la participation de représentants syndicaux. Ainsi, le Code du travail exige leur présence devant le commissaire du travail, l'arbitre de griefs ou le tribunal du travail, et la Loi sur la santé et la sécurité du travail, lors d'une inspection des lieux de travail, pour faire partie du comité de santé et sécurité au travail.

Par conséquent, il n'y a pas seulement le renouvellement, l'interprétation ou l'application de la convention collective qui nécessitent des libérations syndicales. Les lois et règlements du travail en vigueur imposent à leur tour une participation syndicale qui oblige la mise sur pied d'un système adéquat de libérations.

Motifs de libérations syndicales

Les motifs de libérations syndicales fluctuent selon les milieux de travail et les organismes syndicaux. Dans l'entreprise, ces libérations touchent des sujets variés comme des études sur les conditions de travail, la réception ou le dépôt des griefs des travailleurs, la participation aux comités paritaires de relations industrielles, les règlements de problèmes concernant la santé et la sécurité au travail ainsi que la négociation d'ententes locales.

En dehors de l'entreprise, les libérations autorisent les délégués et, à l'occasion, les salariés n'exerçant pas une fonction syndicale particulière à prendre part aux congrès et colloques syndicaux, à la formation syndicale permanente, à diverses rencontres entre les membres pour réaliser certains projets comme la création d'une coopérative ou d'une garderie.

Lieu d'exercice de la libération syndicale

Les lieux d'exercice de la libération syndicale se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. À l'intérieur, un local est parfois mis à la disposition du syndicat, surtout dans les établissements de moyenne ou grande dimension; à l'extérieur, des bureaux régionaux sont accessibles aux délégués officiels ainsi qu'aux membres. Les parties s'entendent généralement pour que le syndicat contrôle les sites particuliers d'exercice des activités syndicales de telle sorte qu'elles ne perturbent pas le déroulement normal des opérations. La majorité des conventions collectives renferment des dispositions accordant des congés aux salariés afin qu'ils puissent participer à des activités syndicales en dehors de l'organisation, entre autres pour renouveler la convention collective.

4.3.5. Le règlement des litiges

Pour le règlement des litiges, une procédure interne de réclamation ainsi qu'une série de stipulations sur l'arbitrage des griefs sont habituellement prévues. D'autres dispositions peuvent être introduites dans des domaines tels que la médiation arbitrale ou préventive.

4.3.5.1. LA PROCÉDURE INTERNE DE RÉCLAMATION

La procédure interne de réclamation peut comprendre les éléments suivants :

- le rôle des acteurs concernés, soit le salarié, le syndicat et l'employeur ;
- les délais de connaissance ou d'occurrence et la qualité du plaignant, c'est-à-dire les critères auxquels il faut satisfaire pour pouvoir soumettre une plainte ainsi que le nombre d'étapes que comporte la procédure de règlement de griefs.

Rôles du salarié, du syndicat et de l'employeur

Il est acquis que l'employeur a le droit de déposer un grief pour réclamer l'application ou l'interprétation de la convention collective ; cette prérogative patronale est aussi rattachée au type de dispositions prévues dans la convention. Par exemple, des clauses de libérations syndicales stipulent que si l'employeur paie une libération syndicale après épuisement de la banque de jours prévus, le syndicat remboursera l'employeur pour le salaire versé au salarié libéré.

La plupart du temps, le salarié est habilité à déclencher la première étape de la procédure de grief, mais peu de conventions le chargent de remplir ce rôle seul. Dans l'ordre, ce rôle est distribué comme suit : d'abord, le salarié plaignant ou le syndicat, puis le salarié plaignant accompagné ou non du représentant syndical et, finalement, le salarié plaignant et le représentant syndical.

Pour favoriser un règlement rapide des griefs, plusieurs conventions collectives prévoient des comités bipartites à l'intérieur de la procédure interne de réclamation. Ce forum permet au salarié d'expliquer sa cause et d'en discuter ouvertement avec son employeur et son officier syndical.

Délais

Il existe deux types de délais en matière de dépôt d'un grief : les délais de connaissance et d'occurrence.

Les délais de connaissance sont en principe plus courts que les délais d'occurrence ; ils accordent au salarié un nombre de jours donné pour formuler sa plainte après le moment où il a pris conscience de ce qu'il estime être une injustice à son égard. Le délai d'occurrence fait référence au temps maximal accordé pour formuler une réclamation. Il arrive qu'un salarié ne soit pas conscient de la violation prétendue de ses droits. À titre d'exemple, un poste est octroyé pendant ses vacances et ce n'est qu'à son retour qu'il apprend qu'il ne l'a pas obtenu. Il ne pouvait se prévaloir de

la procédure de griefs pendant son congé annuel puisqu'il n'était pas informé à ce moment de l'état du dossier. Afin de prévenir une telle situation, des conventions collectives autorisent un salarié à postuler à l'avance sur un poste susceptible d'être affiché. Cela se fait par l'intermédiaire d'un registre des postes prévu à la convention collective.

Voici une clause où les délais de connaissance et d'occurrence furent combinés :

Le professeur, seul ou par l'intermédiaire du représentant du Syndicat, ou le Syndicat soumet le grief dûment signé au Vice-recteur à l'enseignement et à la recherche dans les soixante (60) jours civils qui suivent la connaissance de l'événement qui a donné lieu au grief, mais n'excédant pas un délai de six (6) mois de l'occurrence du fait. Chacun de ces délais est de rigueur¹⁵.

En réalité, une telle disposition contient deux délais. Dès que le salarié se rend compte de la faute, ou est présumé avoir pris connaissance de la faute, il ne dispose alors que de 60 jours pour se prévaloir de son droit au grief, et ce, même si au terme des 60 jours il ne s'est pas écoulé six mois depuis que l'événement s'est produit. De la même façon, si le salarié se rend compte de la faute trois jours avant l'expiration du délai d'occurrence de six mois, il ne lui restera que trois jours pour déposer son grief. Cette juxtaposition de délais de connaissance et d'occurrence n'est toutefois pas essentielle. Des conventions collectives mentionnent que le salarié doit transmettre sa doléance à l'intérieur d'un nombre de jours donné suivant l'événement. L'attention est alors placée sur l'occurrence du fait plutôt que sur sa connaissance; le concept d'occurrence est prioritaire. À notre avis, la formule la plus simple est encore la suivante : « le salarié soumet son grief dans les ... jours suivant sa connaissance de l'événement ».

Il est opportun d'introduire une étape de médiation où patrons, employés et syndicats sont conviés à se parler avant que les griefs ne soient soulevés. Cette étape se situe logiquement au début de la procédure interne de réclamation et représente un temps de réflexion offert aux parties pour trouver de véritables solutions aux problèmes quotidiens de relations de travail. Cette procédure est, dans les faits, une étape verbale. En voici un exemple :

Avant de soumettre un grief, l'employé doit tenter de régler sa plainte avec son supérieur immédiat; il peut, à cette occasion, se faire accompagner d'un délégué syndical¹⁶.

15. Université du Québec à [...] et le Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à [...], art. 24.05.

16. La Caisse populaire [...] et l'Association des employés de la caisse populaire [...], art. 11.02, a.

Qualité du plaignant

Le droit de l'employé de bénéficier des avantages reliés aux classes de la convention collective peut être différent selon qu'il s'agit d'un employé en période probatoire, d'un ex-employé ou d'un employé régulier.

Nombre d'étapes de la procédure de griefs

Le nombre d'étapes de la procédure de griefs est manifestement variable. Il existe des procédures à une, deux ou trois étapes selon la coutume et les milieux industriels visés ; chaque méthode a les défauts de ses qualités. L'étape unique, bien que rapide, n'autorise pas une réflexion suffisante, car elle oblige à faire vite. Par ailleurs, plusieurs voient la procédure à trois étapes comme un processus comportant une forme d'appel inutilement dilatoire, la réponse du contremaître n'étant que rarement renversée ou modifiée par la dernière étape. En conséquence, la procédure la plus utilisée est celle comprenant deux étapes suivie de celle qui n'en comporte qu'une.

S'il s'agit d'une procédure en une étape, le grief est généralement acheminé directement au directeur des ressources humaines ou des relations de travail, ou à une personne ayant l'autorité de formuler la réponse finale de l'employeur comme un surintendant ou un directeur d'usine.

Voici un exemple d'une méthode à une étape :

Un salarié ou le Syndicat soumet par écrit à l'Employeur son grief dans les cinq (5) jours qui suivent l'incident ou la connaissance acquise par le salarié visé, sans toutefois excéder un (1) mois de l'incident.

L'Employeur doit rendre sa décision, par écrit, dans les cinq (5) jours suivant la date où le grief lui a été soumis.

Si l'Employeur n'a pas rendu sa décision dans le délai susdit ou si la décision n'est pas satisfaisante, de l'avis du syndicat, le grief est alors soumis à l'arbitrage dans les trente (30) jours de la décision rendue ou de l'expiration du délai imparti pour rendre telle décision¹⁷.

Voici une illustration d'une procédure en deux étapes :

Première étape :

a) Toute employée qui se croit lésée soumet son grief à la directrice générale, laquelle doit rendre une décision écrite dans les dix (10) jours ouvrables qui suivent la date de dépôt du grief.

Deuxième étape :

b) À défaut d'une réponse écrite ou si la réponse est jugée insatisfaisante par l'employée ou le Syndicat, le grief est alors soumis par écrit au Bureau de direction dans les cinq (5) jours ouvrables qui suivent la fin du délai prévu à l'alinéa A).

17. Interglobe inc. et le Syndicat des employés d'imprimerie de Beauce, art. 13.01 à 13.03.

- c) Dans les dix (10) jours qui suivent le dépôt du grief, la directrice générale et le Bureau de direction reçoivent les représentantes du Syndicat.

Ces deux étapes étant épuisées, la clause suivante prévoit le recours ultime, soit l'arbitrage du grief :

- d) Si le grief ou la mésentente n'est pas réglé à l'étape précédente, la directrice générale doit aviser par écrit le Syndicat de la décision de la Société dans un délai de cinq (5) jours à compter de la date d'entrevue avec les représentants du Syndicat. À défaut d'une réponse dans les délais prévus ou si la décision n'est pas acceptée par le Syndicat, ce dernier peut soumettre le grief ou la mésentente à l'arbitrage¹⁸.

4.3.5.2. L'ARBITRAGE

La convention collective prévoit l'intervention d'un tiers, soit l'arbitre de griefs comme moyen ultime et final lorsque les parties ne peuvent s'entendre. Il existe sommairement deux formules d'arbitrage : la procédure accélérée ou allégée et la procédure régulière. À cela s'ajoutent des modalités contractuelles liées aux délais impliqués et à la juridiction arbitrale.

Formule arbitrale

Les conventions collectives optent d'habitude pour l'un ou l'autre des deux types de procédure régulière, soit l'arbitre unique ou avec assesseurs ; il arrive cependant que les parties aient recours aux deux types d'arbitrage. En outre, elles établissent parfois des critères de choix. Ainsi, un grief dont la valeur est inférieure à 3 000 \$ sera soumis à un arbitre unique, mais s'il s'agit d'une affaire dont les conséquences pourraient entraîner des dépenses supérieures à ce montant, le grief sera déféré à un arbitre accompagné d'assesseurs. Le choix peut aussi être laissé à l'entière discrétion des parties syndicale et patronale. Signalons que l'arbitre unique est l'option favorite des parties. En effet, une minorité de conventions collectives obligent les parties à opter pour un tribunal d'arbitrage (arbitre avec assesseurs). Par ailleurs, une faible proportion d'entre elles s'en remettent simplement au Code du travail.

Il serait opportun, si l'on fait appel au tribunal d'arbitrage, de délimiter le rôle des assesseurs désignés par chacune des parties. Ce rôle consiste à assister l'arbitre et à représenter leur partie lors de l'audition et du délibéré. Au cours de cette dernière étape, les arbitres et les assesseurs peuvent discuter de façon moins formelle que pendant l'audition.

18. La Société Saint-Jean-Baptiste [...] et le Syndicat des employé-e-s de la SSJB de [...] (CSN), art. 23.03.

Délais et juridiction arbitrale

Les délais augmentent de l'arbitrage allégé au tribunal d'arbitrage. Généralement, la convention n'impose pas de délai à l'arbitre pour rendre sa décision. Toutefois, la juridiction de l'arbitre est souvent expressément limitée à la notion de grief. Peu de conventions collectives autorisent l'arbitre à régler des mésententes autres que des griefs ou contiennent des dispositions relatives à ce propos.

Certains secteurs industriels ont recours à des greffes qui pourvoient à l'administration de l'arbitrage des griefs ; ils désignent les arbitres à partir d'une liste d'inscriptions. Des greffiers nommés par les parties sont responsables de leur administration. Le greffe permet en outre d'établir la disponibilité des arbitres concernés, de fixer un rôle d'arbitrage et de convoquer au besoin les représentants désignés par chaque partie. Il se charge notamment d'informer les intéressés du nom des arbitres appelés à régler les litiges et des dates d'audition.

S'il s'agit d'un tribunal, il revient en principe aux assesseurs de s'entendre sur le choix de l'arbitre. En fait, l'arbitrage apparaît justifié lorsque les délais prévus à la procédure interne de réclamation sont épuisés. À ce moment-là, l'avis d'arbitrage est donné à l'autre partie le plus souvent, cela va de soi, par le syndicat.

Dans toute convention collective, la clause sur le règlement des litiges prévoit qu'un grief non réglé est soumis à l'arbitrage. Auparavant, les parties auront pris soin d'étudier les causes et les effets de la plainte déposée à l'interne. Il est donc sage que le salarié s'intéresse à l'affaire en temps opportun et tente de trouver des solutions, tout comme son syndicat et son employeur. Tout le processus exige que des délais soient respectés en fonction d'étapes préétablies. Enfin, la plupart des conventions collectives prévoient que l'arbitre ne peut modifier ni annuler une disposition d'une convention collective. Voici l'exemple d'une telle clause où le rôle de l'arbitre est défini :

La décision de la majorité du comité d'arbitrage sur le sujet en cause sera finale et liera les deux (2) parties, mais la juridiction du comité d'arbitrage sera limitée au sujet en litige en y appliquant une interprétation des clauses existantes de la convention, et dans aucun cas, le comité d'arbitrage n'aura le pouvoir de modifier ou d'amender cette convention ou d'y ajouter ou d'en biffer quoi que ce soit¹⁹.

19. Stone Consolidated inc., division [...], et le Syndicat canadien de l'énergie et du papier, sections locales 216 et 222, art. 27.11 a).

4.3.6. L'employé en période probatoire

L'employé nouvellement embauché est requis de subir une période probatoire dont la durée varie généralement entre 30 jours et 365 jours. Certaines conventions distinguent cette dernière période de la phase dite « d'essai » qui s'applique à l'employé déjà au service de l'entreprise et qui quitte son poste pour une autre fonction dans l'unité d'accréditation ou dans le même établissement. La durée de la période de probation diffère selon les catégories d'employés : elle est plus longue pour les emplois requérant une formation professionnelle que pour ceux exigeant moins d'années d'études. De plus, en période de probation, l'employé n'a pas droit en général à la procédure de règlement de griefs ou s'il y a accès, cela ne s'applique pas, sauf exception, lors d'un congédiement.

Voici comment cette question est traitée dans trois milieux de travail différents :

Les états de service s'acquièrent dès qu'un employé a terminé une période de stage de six (6) mois de service actif ; ils sont rétroactifs au jour de son embauchage. Cette période de six (6) mois doit être accumulée à l'intérieur d'une période de douze (12) mois²⁰.

Après avoir effectivement travaillé soixante (60) jours dans une période de neuf (9) mois au service de la Compagnie, l'ancienneté compte alors du jour de la dernière entrée du salarié au service de la Compagnie. Durant cette période de probation, le salarié peut être remercié à la discrétion de la Compagnie²¹.

Période de probation désigne la période de trente (30) jours pendant laquelle tout salarié est à l'essai. Une fois sa période de probation complétée, le salarié acquiert son droit d'ancienneté selon les modalités prévues à l'article 10²².

L'employé ayant franchi le cap de la période probatoire se voit appliquer normalement l'ensemble du contenu de la convention collective. De prime abord, cela signifie qu'il a le droit de formuler un grief et d'obtenir que sa cause soit entendue s'il a des raisons valables de croire qu'il a subi une injustice quelconque relativement aux conditions de travail négociées. Il semble plutôt rare qu'un ex-salarié soit autorisé à soulever un grief, sauf lors du versement d'une rétroactivité, laquelle vaut logiquement pour le temps où ce dernier était au travail.

20. Hydro-Québec et le syndicat des professionnels des ingénieurs de Hydro-Québec, art. 14.01.

21. La société d'aluminium Reynolds du Canada et le Syndicat des travailleurs de Reynolds, art. 9.02 a).

22. Les Filles de Jésus. Maison Kermaria et Institut Keranna, et l'Union des employé-e-s de service, local 800, FTQ, art. 1.07.

À moins d'intentions conventionnelles contraires, un employé en période probatoire peut être remercié de ses services « sur bon plaisir », contrairement au salarié régulier, dont il ne peut être mis fin au contrat d'emploi que « pour cause » juste et suffisante. La majorité des conventions collectives n'autorisent donc pas le salarié en période probatoire à formuler un grief en cas de congédiement ou de mise à pied, mais il peut généralement le faire pour d'autres motifs. La clause suivante est typique de la majorité des conventions collectives :

Aucun grief ne peut être présenté concernant le congédiement, la suspension, la mise à pied ou le transfert d'un salarié qui n'a pas acquis son droit d'ancienneté ou qui l'a perdu conformément au paragraphe 5.05²³.

Une fois sa période de probation terminée, l'employé voit son ancienneté s'accumuler, et ce rétroactivement à sa date d'embauche. La clause suivante illustre cet état de fait :

Les salariées, à temps complet ou à temps partiel, acquièrent le droit à l'exercice de leur ancienneté une fois leur période de probation complétée. Une fois cette période de probation complétée, la dernière date d'entrée en service sert de point de départ pour le calcul de l'ancienneté²⁴.

L'ancienneté est la pierre angulaire des conventions collectives, car elle régit une foule d'activités et de décisions telles les mutations, les mises à pied, les promotions, le choix de la période de vacances, le choix de l'horaire de travail ou la liste de rappel. C'est pourquoi nous allons maintenant l'étudier avec soin.

4.3.7. L'ancienneté

Les parties doivent convenir d'un mode de gestion de l'ancienneté et établir de quelle manière elle sera acquise, accumulée et conservée. Il convient également de décider de ses conditions d'exercice dans le milieu de travail et, finalement, des modalités entourant sa perte.

4.3.7.1. LE MODE D'ACQUISITION

L'ancienneté s'acquiert logiquement une fois la période de probation terminée avec un effet rétroactif à compter de la date d'embauche qui peut servir de point de départ pour son calcul. En fait, chaque convention collective possède ses propres normes relativement à l'ancienneté.

23. Trois-Rivières Chevrolet inc. (1992) et le Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD).

24. Le Sous-comité patronal de négociation des centres hospitaliers publics et la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ), art. 12.04.

4.3.7.2. LE MODE DE CONSERVATION ET D'ACCUMULATION LORS D'ABSENCES

Les parties peuvent décider d'un mode de conservation et d'accumulation de l'ancienneté. L'évolution du droit statutaire et les préoccupations contemporaines de la société tendent à protéger l'ancienneté en permettant sa conservation et son cumul pendant une partie ou toute la durée des absences suivantes :

- les congés sociaux (maternité, paternité et adoption) ;
- les absences pour accident de travail ou pour maladie professionnelle conformes à la loi ;
- les absences causées par un accident ou une maladie hors travail pendant une période donnée (de la première journée à la fin du 12^e, 24^e ou 36^e mois d'absence) ;
- une mise à pied consécutive à une réduction du travail (pendant une période donnée : les six, douze ou dix-huit premiers mois de la mise à pied) ;
- toute autre condition prévue par les parties.

L'ancienneté s'accumule pendant le travail ordinaire du salarié ainsi que pendant les absences courantes telles que les repos hebdomadaires, les congés fériés et les congés annuels. Certaines conventions collectives sont particulièrement généreuses en ce qui concerne le cumul de l'ancienneté ; en voici une illustration :

La travailleuse comptant au moins trois (3) ans de service obtient, après entente avec la garderie, et une fois par période d'au moins trois ans, un congé sans solde dont la durée totale ne peut excéder 52 semaines [...] La travailleuse conserve et accumule son ancienneté durant ce congé si elle a plus de 6 ans d'ancienneté²⁵.

4.3.7.3. LE MODE DE PERTE DE L'ANCIENNETÉ

Il est habituellement accepté ou prévu, bien qu'il n'y ait pas de règle absolue, que le salarié perde son ancienneté dans les cas suivants :

- une absence dont la cause est une maladie irréversible après l'écoulement d'une certaine période depuis le début de l'incapacité (p. ex., après vingt-quatre, trente ou trente-six mois) ;
- une mise à pied où aucun retour au travail n'est prévu après l'épuisement d'une période de référence (douze, vingt-quatre, trente-six ou quarante-huit mois) ;

25. La Garderie Margo La Lune inc. et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des garderies (CSN), art. 10.4.02.

- un congédiement ou un renvoi qui n'a pas fait l'objet d'une contestation ou qui est maintenu par l'arbitre ;
- un emploi à durée déterminée, temporaire ou d'été (p. ex., pour un étudiant, le retour aux études) ;
- l'abandon volontaire par le salarié de son emploi ou une démission.

Un salarié, suspendu temporairement de son travail, peut ne pas accumuler d'ancienneté pendant cette période, mais il semble que plusieurs employeurs se limitent à couper le salaire lors d'une suspension du travail de courte durée ; ils ne modifient pas leur liste d'ancienneté.

4.3.7.4. L'AIRE D'EXERCICE DE L'ANCIENNETÉ

L'aire d'exercice de l'ancienneté porte généralement sur les aspects suivants : 1) la perte de l'ancienneté après une période déterminée ; 2) le cumul entier pendant une période précise et le maintien par la suite ; 3) le maintien pendant un laps de temps sans cumul ; 4) le cumul entier sans limite de temps.

Cette question de cumul ou de perte d'ancienneté d'un salarié lorsqu'il doit quitter une fonction pour un autre emploi syndiqué compris dans une autre unité d'accréditation ou pour occuper un poste de cadre laisse peu de gens indifférents. Les décisions rendues à ce sujet ont, pour l'essentiel, respecté le principe de l'exclusivité des unités syndicales et les arbitres n'ont eu d'autre choix que d'exprimer leur opinion en s'appuyant sur les contenus qu'on leur demandait d'interpréter. Mais il est possible qu'il s'agisse davantage d'une problématique organisationnelle dont la solution complète ne peut se trouver dans l'analyse d'une seule convention collective. Certains posent la question suivante : la réalité ne commande-t-elle pas de considérer adéquatement, dans une perspective de polyvalence des ressources, la cause et l'effet du passage d'un groupe à l'autre ? C'est la raison pour laquelle il faut analyser simultanément plusieurs textes. Toutefois, il existe une manière concrète de résoudre cette problématique et des parties semblent l'avoir trouvée : il s'agit simplement de prévoir ces situations lors de la négociation collective. Les conditions d'intégration, dans l'unité, des personnes hors de cette unité mais œuvrant déjà dans l'organisation, sont explicitées dans la convention collective. Des situations sont alors prévues pour les deux types de salariés suivants :

- ceux ayant déjà été membres du syndicat et qui entendent y revenir ;
- ceux n'ayant jamais occupé un poste couvert par l'accréditation présente, c'est-à-dire qui ont été embauchés sur un poste syndiqué par une autre association, un poste non syndiqué ou de cadre.

On relève cinq types d'ancienneté dans les conventions collectives : d'établissement, départementale, d'employeur, professionnelle et de poste.

L'ancienneté d'établissement ou générale revêt une importance significative en matière d'accès à des postes mieux rémunérés au sein d'une unité d'accréditation ; c'est ce type d'ancienneté qui figure dans la majorité des conventions collectives. En effet, un employeur peut compter plusieurs établissements, et ceux-ci peuvent inclure plusieurs départements. Par ailleurs, une profession ou une occupation peut comprendre plusieurs postes. Cependant, il arrive fréquemment qu'à la suite de la fermeture de l'un des établissements de l'employeur, les salariés soient déplacés dans un autre établissement et qu'il y ait fusion des listes d'ancienneté.

Les choix des parties relativement à la gestion de l'ancienneté s'établissent dans l'ordre décroissant suivant : 1) l'ancienneté prime si les qualifications sont suffisantes ; 2) l'ancienneté prime si les qualifications sont équivalentes ; 3) l'ancienneté est un critère parmi d'autres ; 4) l'ancienneté est l'unique critère.

La clause suivante illustre la première situation :

Un salarié plus ancien a priorité, dans les cas de promotion, rétrogradation, mutation, mise à pied et rappel au travail suite à une mise à pied, à condition qu'il possède immédiatement les qualifications et l'aptitude pour faire la quantité et la qualité normale de production sous une surveillance normale²⁶.

Notons que, lors de mises à pied, l'ancienneté est évaluée de deux manières : elle peut être prépondérante si la personne qui doit en déplacer une autre satisfait aux exigences du poste, mais elle peut aussi être considérée comme unique critère en cas de mise à pied. Dans ce dernier cas, il s'agit probablement de milieux de travail où l'ensemble des postes pour l'unité d'accréditation visée présentent des similitudes qui permettent le passage d'un poste à l'autre. De plus, les parties optent habituellement pour le recyclage ou le perfectionnement afin d'atténuer les effets de fermeture de postes.

Les délais des préavis en cas de mise à pied varient considérablement. Dans la détermination du délai, le concept de jours ouvrables ou de calendrier est utilisé. Voici deux exemples de délais fort différents :

L'employeur s'engage, dans le cas de mise à pied, à donner un avis écrit d'au moins dix (10) jours ouvrables à l'avance pour les salariés permanents durant lesquels le salarié n'est pas requis de se présenter au travail et ce, sans perte de traitement²⁷.

26. Fabrication GL&V inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, local 9356, art. 9.09.

27. Université du Québec [...] et le Syndicat des employées et employés de soutien de l'Université du Québec [...] section locale 1800 du S.C.F.P, art. 16.01 f).

Advenant tout événement prévu à l'article 6.04, paragraphe *a*), l'Employeur donne aux employés permanents concernés et au Syndicat un avis écrit d'au moins quatre-vingt-dix (90) jours, mentionnant les raisons et les faits à l'appui. Dans le cas de la fermeture de l'entreprise, l'Employeur doit en aviser le Syndicat et les employés permanents concernés au moins cent vingt (120) jours à l'avance²⁸.

La durée du maintien des droits d'ancienneté du travailleur, lors de sa mise à pied, est très variable. Ce délai est d'abord gradué selon la durée du service. Ensuite, il est suivi dans l'ordre par les périodes suivantes : douze, dix-huit et vingt-quatre mois.

L'ancienneté privilégiée consiste à établir une norme de cumul accéléré de l'ancienneté pour certaines personnes en vue d'assurer la stabilité de la représentation syndicale ou de protéger des titulaires de postes considérés comme essentiels au succès de l'entreprise. Ces dispositions visent les délégués syndicaux et les fonctions considérées vitales aux opérations.

Finalement, la conservation des droits d'ancienneté en cas d'absence maladie varie selon la cause de cette dernière. Cependant, une proportion intéressante de conventions maintiennent l'ancienneté pour la durée de la maladie à son niveau au début de l'absence du salarié.

Les conventions collectives prévoient, selon les circonstances, un mode de calcul distinct pour le cumul de l'ancienneté des salariés à temps partiel par rapport à ceux à temps complet. Cela démontre un souci de tenir compte des besoins spécifiques de cette première catégorie de travailleurs dont la présence s'est accrue dans l'entreprise au cours de la dernière décennie. Voici un exemple d'une disposition contractuelle dont la fonction est de comparer, à des fins de calcul, l'ancienneté des salariés à temps partiel par rapport à celle des salariés à plein temps :

Chaque fois qu'il y a lieu d'établir une comparaison entre l'ancienneté d'un salarié à temps complet et celle d'un salarié à temps partiel, les jours de travail de ce dernier sont convertis en années et en jours civils de la manière suivante :

- Durant la période au cours de laquelle un salarié a droit à quatre (4) semaines de congé annuel, chaque jour de travail équivaut à 1/225 d'année d'ancienneté ;
- Durant la période au cours de laquelle un salarié a droit à cinq (5) semaines de congé annuel, chaque jour de travail équivaut à 1/220 d'année d'ancienneté²⁹.

28. *Le Nouvelliste inc.* et le Syndicat de l'information du *Nouveliste*, art. 6.05.

29. Le Sous-comité patronal de négociation des centres d'accueil publics et la Fédération des affaires sociales (CSN), art. 12.07.

Des informations appropriées doivent être transmises au syndicat sous la forme communément appelée de « liste d'ancienneté ». Cette liste peut comprendre, pour chaque salarié visé par le certificat d'accréditation, les renseignements suivants : nom, date d'entrée ou d'emploi, fonction ou poste, numéro d'employé et statut d'emploi (temps complet régulier, temps complet temporaire, temps partiel régulier, temps partiel temporaire ou salarié occasionnel). Signalons que ces appellations changent selon les milieux.

Des secteurs industriels, comme celui des services, ont élaboré une approche sophistiquée dans la gestion du temps passé par le salarié dans un établissement depuis sa date d'embauche. La gestion du temps de travail oblige alors de concilier les notions d'ancienneté, de service et d'expérience. Les trois peuvent s'acquérir, se maintenir, s'accumuler ou se perdre selon leurs règles propres. Leurs différences fondamentales s'expriment ainsi :

- l'ancienneté est principalement utilisée pour l'acquisition des postes, de la stabilité d'emploi et pour le choix des vacances ;
- le service est le temps passé pour le compte de l'employeur depuis l'embauche sans tenir compte des absences conventionnées ou non ;
- finalement, l'expérience renvoie au temps investi dans des occupations ou professions particulières à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise, avant ou depuis sa date d'embauche. Elle sert de base décisionnelle pour le paiement des salaires, notamment l'intégration dans les échelles ou les classes salariales.

L'ancienneté a joué un rôle historique dans les rapports collectifs et son utilisation demeure courante de nos jours. Elle constitue un critère déterminant dans diverses situations : acquisition de la permanence, réorganisation interne ou obtention d'un poste affiché. Selon les circonstances, l'ancienneté s'acquiert, s'accumule ou se conserve, mais elle peut aussi se perdre. Elle s'exerce soit dans l'entreprise (ancienneté générale, par exemple pour établir l'ordre des mises à pied), soit dans le service (ancienneté départementale, par exemple pour choisir les périodes de vacances).

4.3.8. Les mutations

Les mutations représentent les changements ou les mouvements qui surviennent dans la force active ou dans la main-d'œuvre. Compte tenu de la relation une personne-un poste, elles sont surtout occasionnées par la nécessité de pourvoir aux postes vacants.

La gestion des mutations exige des employés qu'ils soient bien renseignés sur les modifications survenues dans les postes de travail et qu'ils soient conviés à soumettre leur candidature s'ils croient posséder les qualifications et compétences requises pour occuper les postes vacants. Tout ce processus doit faire l'objet d'une planification, d'une coordination et d'un contrôle systématique. Il va sans dire que les associations représentatives en sont informées ou y participent selon un mode qu'il appartient aux parties de définir. Les conventions collectives prévoient habituellement l'affichage des postes vacants et la durée de la période d'affichage peut varier de un à quinze jours.

4.3.8.1. LES MOTIFS DES MUTATIONS ET L'AFFICHAGE

Trois motifs justifient les mutations :

- le poste est devenu vacant après le départ de son titulaire ;
- le poste est nouvellement créé et n'existait pas antérieurement. Il n'y a donc eu aucun départ d'employé ;
- le poste est aboli à cause de difficultés financières ou d'une restructuration administrative ;
- le poste est temporairement dépourvu de son titulaire.

Les normes conventionnelles de gestion des postes à pourvoir sont évidemment distinctes de celles des postes fermés. Dans ce dernier cas, il faut procéder à des déplacements, qui sont malheureusement, à l'occasion, annonceurs de mises à pied. Il est alors éminemment pertinent pour le salarié de connaître à l'avance le site de son affectation de travail. À titre d'illustration, dans une entreprise de transport, le salarié voudra savoir s'il travaillera surtout à Montréal, à Chicoutimi ou à Gaspé. Cela vaut aussi pour d'autres milieux comme les commissions scolaires rurales qui desservent de grands territoires. Le salarié souhaitera œuvrer dans telle école ou point de service plutôt que tel autre, quoique ces territoires soient apparemment moins étendus que ceux d'une grande entreprise de construction ou de camionnage.

La gestion du mouvement du personnel entraîne des promotions, des transferts ou des rétrogradations. Si une personne de l'interne fait l'objet d'une nomination, il faut déterminer si la vacance créée par le premier affichage doit également être annoncée. En l'absence d'un protocole à cet égard, l'employeur peut être justifié de pourvoir à cette deuxième vacance par un recrutement discrétionnaire à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Dans tous les cas, il convient de faire connaître aux employés le nom et le titre des personnes nommées au moyen d'un système simple d'affichage interne dont la convention collective peut disposer.

4.3.8.2. LES INFORMATIONS À TRANSMETTRE AU SYNDICAT

Le syndicat s'attend à recevoir une copie conforme des candidatures des salariés à différents postes ainsi qu'une copie de l'affichage effectué par l'employeur. Ce principe s'applique dans le cas de personnes nommées à des fonctions prévues dans la convention collective de travail.

4.3.8.3. LA PLANIFICATION DES AFFECTATIONS

Les affectations futures font parfois l'objet d'une planification, surtout dans la moyenne ou grande entreprise. Un tel mécanisme incite à prévoir pour une période donnée les postes créés ou abolis, les mutations internes ainsi que les départs de l'organisation. Pour faciliter ce processus, il peut être utile de s'enquérir de l'intérêt des employés à l'égard de postes susceptibles de se retrouver vacants ultérieurement. Certaines conventions collectives tiennent compte d'une telle dynamique de planification des ressources humaines.

4.3.8.4. LA RÉMUNÉRATION RATTACHÉE AU MOUVEMENT DU PERSONNEL

La rémunération rattachée au mouvement du personnel est fréquemment réglée par la convention collective. Dans le cas d'une rétrogradation ou d'un transfert, le salarié peut se situer, dans sa nouvelle échelle de salaire, à l'échelon correspondant à ses années d'expérience dans l'entreprise dans des fonctions similaires ou comparables. Dans le cas d'une promotion, il peut recevoir un pourcentage d'augmentation (p. ex., 10 %) ou il peut se voir intégrer dans la nouvelle échelle à l'échelon immédiatement supérieur à celui qu'il détenait auparavant.

Les mutations font l'objet d'une préoccupation soutenue et soulèvent de nombreux griefs. Dans l'octroi d'un poste, un employeur utilisera-t-il, pour appuyer sa décision, l'ancienneté, la compétence ou une combinaison des deux? Généralement, les conventions collectives précisent le rôle de ces critères dans la gestion des mutations. Il faut comprendre que le poids de la compétence comme critère de sélection s'accroît avec le statut de ce poste. Ainsi, l'ancienneté est souvent le seul critère de sélection appliqué pour un poste de manœuvre alors que la compétence sera déterminante pour accéder à un poste de professionnel. Il arrive toutefois que, pour cette dernière catégorie, un diplôme de base est souvent requis (p. ex., un diplôme d'études collégiales) surtout si la fonction professionnelle en question ne comporte aucune responsabilité administrative.

4.3.9. La protection et le contenu de l'emploi

La protection de l'emploi se traduit d'abord par des garanties salariales. Quant au contenu de l'emploi, il fait surtout l'objet de descriptions sommaires du travail qui peuvent, d'une part, se juxtaposer à la clause des salaires et, d'autre part, provenir d'un plan d'évaluation des emplois. Les parties dans l'élaboration des dispositions contractuelles rattachées à l'évaluation des emplois doivent tenir compte des principes suivants (Deschesnes, 1982) : 1) le plan d'évaluation des emplois n'a pas pour but d'accorder des augmentations de salaire, mais plutôt de répartir équitablement le budget salarial en établissant l'importance relative des fonctions ; 2) la détermination du contenu des emplois est réalisée de manière à concrétiser les objectifs d'un milieu de travail.

Certaines conventions collectives compensent des situations particulières de pertes de travail, mais peu d'entre elles garantissent le salaire du travailleur lors d'un bris de machines. Il en va de même lorsque le travailleur ne peut se rendre à son travail, par exemple, lors d'une tempête. Toutefois, en cas de cessation d'emploi pour des raisons indépendantes de la volonté du salarié, bon nombre de conventions offrent une indemnité de cessation d'emploi et, dans la majorité des situations, cette indemnité n'est pas liée formellement au service antérieur dans l'entreprise.

Une majorité de conventions proposent des conditions pour réduire la turbulence que provoquent des changements technologiques sur le travail. En ce qui concerne la sécurité d'emploi, un préavis est généralement transmis au syndicat et son délai est d'environ un mois. Lors de transformations techniques, les conditions de travail sont souvent traitées par l'intermédiaire d'un comité patronal-syndical. Par ailleurs, peu de conventions prévoient le financement de programmes de formation et de recyclage en de telles circonstances et encore moins nombreuses sont celles qui offrent une allocation de remplacement si une mutation géographique est nécessaire. Fait encourageant, la proportion de conventions collectives qui prévoient le recyclage à la suite d'un changement technologique est en augmentation. Voici un exemple de stipulation conventionnelle offrant une sécurité d'emploi importante au regard des changements technologiques :

Par conséquent, aucun employé n'est congédié, mis à pied, ni ne subit de baisse de traitement ni de classe par suite ou à l'occasion d'améliorations techniques ou technologiques ou de transformations ou de modifications quelconques dans la structure ou dans le système administratif de la Commission ainsi que dans les procédés et lieux de travail³⁰.

30. La Commission de transport de la communauté urbaine de Québec et le Syndicat des employés du transport public du Québec métropolitain inc. (CSN), art. 16.03.

Une telle clause n'est cependant pas monnaie courante, car les organisations cherchent plutôt à introduire une mobilité occupationnelle. Néanmoins, en contexte de flexibilité intraorganisationnelle, le syndicalisme ne souhaite pas que les employés soient déplacés sans raison d'un poste à l'autre au gré de la direction.

La sécurité d'emploi conventionnelle des employés des secteurs public et parapublic au Québec remonte à 1968. Voici la formule de sécurité d'emploi privilégiée dans le secteur précité :

La salariée ou le salarié ayant deux (2) ans et plus d'ancienneté et qui est mis à pied est inscrit au SPSSS et bénéficie du régime de sécurité d'emploi tant qu'elle ou il n'aura pas été replacé dans un autre emploi dans le secteur de la Santé et des Services sociaux suivant les procédures prévues au présent article. Le régime de sécurité d'emploi comprend exclusivement les bénéfices suivants :

1. Une indemnité de mise à pied ;
2. La continuité des avantages suivants :
 - a) Régime uniforme des assurances vie ;
 - b) Régime de base d'assurance maladie ;
 - c) Régime d'assurance salaire ;
 - d) Régime de retraite ;
 - e) Accumulation de l'ancienneté selon les termes de la présente convention et du présent article ;
 - f) Régime de congé annuel ;
 - g) Transfert, le cas échéant, de sa banque de congés et des jours de congé annuel accumulés au moment de son remplacement chez le nouvel employeur moins les jours utilisés pendant sa période d'attente ;
 - h) Droits parentaux contenus à l'article 20³¹.

Dans le cas des centres hospitaliers, les employés bénéficient d'une sécurité d'emploi appréciable. En revanche, ces derniers se voient contraints de négocier avec un employeur qui a le pouvoir de légiférer et d'imposer des lois spéciales limitant considérablement leur droit de grève. En principe, le gouvernement a le pouvoir d'enlever, par législation, la sécurité d'emploi qu'il a accordée à son personnel ; de telles contraintes n'existent pas dans le secteur privé. Toutefois, les employés de ce secteur ont une sécurité d'emploi plus faible que celle octroyée aux salariés des centres hospitaliers.

31. Le Sous-comité patronal de négociation des centres hospitaliers publics et l'Union québécoise des infirmières et infirmiers (CEQ), art. 15.03.

4.3.10. La fermeture d'entreprise

En cas de fermeture, une entreprise à site unique ne peut évidemment pas offrir des garanties de travail comparables à celles accessibles chez un employeur à établissements multiples. Ces garanties s'adressent spécialement à des organisations multisites.

4.3.10.1. LA FERMETURE TOTALE OU LA FERMETURE PARTIELLE

Lors d'une fermeture totale d'établissement qui occasionne une perte majeure d'emplois, il faut s'assurer de l'intervention de tiers, soit avant tout des représentants des gouvernements à différents niveaux : fédéral, provincial ou municipal. D'autres personnes sont susceptibles de jouer un rôle important : des représentants du monde de l'éducation provenant des cégeps, des universités ou des centres de formation professionnelle. Quelle que soit la participation des personnes de l'extérieur, il est souhaitable que ces comités conservent leur caractère patronal-syndical. Le travail de ces intermédiaires est encadré par des comités de reclassement ou toute autre structure que la convention collective peut prévoir ou, du moins, dont elle peut faciliter le fonctionnement.

S'il s'agit d'une fermeture partielle, la règle veut que des réaffectations internes soient effectuées en utilisant les postes vacants et que des stratégies douces de réduction d'effectifs soient appliquées. Ces stratégies peuvent prendre diverses formes :

- transformations de postes à temps complet en postes à temps partiel en s'appuyant d'abord sur le volontariat des personnes concernées ;
- mises à la retraite anticipée de travailleurs âgés ;
- introduction de nouveaux modes d'organisation du travail sous forme de postes partagés, fusionnés ou à périodes alternatives.

4.3.10.2. LES NORMES INTERNES

Si les déplacements ou réaffectations des effectifs ne suffisent pas à occuper tous les employés, il faut alors se résoudre à procéder à des mises à pied. Le processus traditionnel en matière de sécurité d'emploi est le suivant :

- 1) l'employeur annonce au syndicat et aux employés les changements à survenir dans un délai convenu à l'avance et qui peut varier selon les motifs ou l'ampleur des emplois affectés ;
- 2) des rencontres ont lieu pour minimiser les effets négatifs des changements et gérer les mécanismes propres à assurer un retour à la normale dans les opérations ;

- 3) les deux parties invitent au besoin des tiers à se joindre à eux, à un certain stade du déroulement du processus, surtout s'il faut réinsérer des travailleurs dans d'autres milieux de travail en dehors des zones d'influence des parties patronale et syndicale.

Les travailleurs sont non seulement informés, mais autant que possible invités à participer à l'élaboration de solutions susceptibles d'accroître les possibilités de garder leur emploi telles que la poursuite d'un cours ou d'un programme de recyclage. Il est souhaitable que les avis en ce domaine sensible soient exprimés. Les parties seraient bien avisées d'élaborer la convention collective en conséquence, notamment par l'insertion de dispositions impératives d'usage. À titre d'exemple, il pourrait être donné un premier avis de fermeture de poste de trois jours, un second avis de déplacement de cinq jours et, finalement, un avis de mise à pied de quarante-cinq jours.

Les départs forcés de l'organisation doivent être, dans la mesure du possible, accompagnés d'allocations sécuritaires variables selon les années de service et la capacité de payer de l'employeur. Un engagement patronal de réembauchage en cas de reprise subséquente des activités économiques est dans l'ordre des choses. De plus, au lieu de forcer le départ des plus jeunes, ce qui aurait pour effet de perdre beaucoup de potentiel, les programmes de mises à la retraite anticipée et de travail partagé peuvent être encouragés de façon tangible.

Les fermetures d'entreprises sont porteuses de conséquences plus graves en période de récession; il est alors plus difficile de reclasser la main-d'œuvre touchée faute d'emplois disponibles dans d'autres milieux. C'est une problématique qui déborde les cadres habituels des relations patronales-syndicales et, notamment, ceux de l'interprétation de la convention collective. Jusqu'à ce jour, les gouvernements ont investi des montants considérables dans des programmes régionaux de perfectionnement et de planification de main-d'œuvre. La clé du succès en ce domaine ne semble guère facile à trouver.

4.3.11. Les changements de vocation et les fusions d'entreprises

Les changements de vocation ou les fusions d'entreprises posent des problèmes réels. Les premiers, soit les changements d'œuvre, requièrent l'adoption d'un ensemble de stratégies reliées au recyclage de la main-d'œuvre. Les ressources et les coûts qui y seront rattachés dépendront de leurs conditions d'introduction, à court ou à long terme. Les seconds concernent les fusions d'entreprises, en particulier dans le secteur public.

Un changement de vocation a des conséquences tangibles sur la vie des travailleurs, car l'entreprise, en réorientant sa production, rend obligatoire le recyclage d'une partie imposante de sa main-d'œuvre. Certains employés se retrouvent en état d'insuffisance professionnelle en raison des changements internes ; d'autres, à cause notamment de leur âge, ne peuvent faire le saut. On doit donc recourir à la retraite anticipée, qui s'accompagne fréquemment d'indemnités compensatoires. En voici un exemple typique :

À l'exception des cas couvrant une démission, retraite ou congédiement pour juste cause, un travailleur régulier ou un travailleur régulier réserviste ayant un (1) an ou plus de service continu recevra l'indemnité de licenciement s'il est mis à pied. L'indemnité de licenciement sera de deux pour cent (2 %) des gages totaux du travailleur pour la dernière période complète de service continu et sera payé en versements hebdomadaires équivalents à la rémunération maximum permise par la Loi de l'assurance-chômage sans que les prestations d'assurance-chômage soient réduites³².

Les problèmes inhérents à la fusion éventuelle d'une entreprise avec une autre peuvent être atténués par l'insertion de quelques dispositions pertinentes dans la convention collective. En cas de fusions d'entreprises, quels mécanismes de consultation seront proposés à l'intention des employés ? De quelle manière l'employeur et le syndicat feront-ils valoir leurs opinions quant au maintien ou à l'intégration des nouvelles unités d'accréditation par rapport aux anciennes, soit celles déjà en place dans l'organisation qui reçoit ? Quels critères seront utilisés pour évaluer la portée des accréditations si elles sont considérées par rapport aux nouvelles réalités de l'entreprise fusionnée ? Quel mode de gestion adoptera-t-on à l'égard de l'ancienneté générale ? Pour parer à toute éventualité, il serait bon de comparer les avantages et les inconvénients que comportent des accréditations intégrées (ou fusionnées) à ceux que présente une situation de différenciation ou de « balkanisation » de ces unités syndicales. (On dit qu'il y a balkanisation lorsque plusieurs syndicats coexistent dans un même établissement.)

Lors d'une fusion d'entreprises, on cherche en général à fusionner également les anciennes unités d'accréditation ; cela accroît la mobilité ou flexibilité interne des employés et, par ricochet, leurs possibilités de promotions internes.

32. Kruger inc. et le Syndicat canadien des travailleurs du papier, sections locales 136 et 234, art. 35.01 et 35.02.

4.3.12. Les frais de déplacement et d'installation

La présence de clauses relatives au remboursement des frais de déplacement incluant nourriture, logement et allocation lors d'une réaffectation demandée par l'employeur dépend du type d'occupations et des entreprises concernées. Ces dispositions s'adressent davantage à des salariés spécialisés, techniques et professionnels et ces dépenses seront remboursées à la condition qu'elles satisfassent à certains critères : elles sont raisonnables, pourvues de pièces justificatives et approuvées par une personne dûment autorisée.

4.3.12.1. LES DÉPLACEMENTS

La distance parcourue est établie en fonction du lieu de travail habituel et du lieu de destination. L'automobile personnelle est fréquemment utilisée, mais tout autre moyen de transport est admis – voiture louée, taxi, autobus, train ou avion – pourvu que les tarifs se situent à l'intérieur de normes raisonnables. Les frais de déplacement sont généralement octroyés selon un montant fixe pour chaque kilomètre parcouru.

4.3.12.2. LES REPAS

Les repas sont remboursés selon le coût réel ou les tarifs négociés. D'un point de vue strictement légal, ils sont admissibles si le salarié ne peut se rendre à son domicile ou à son lieu habituel de travail dans un temps convenable ou sans coût additionnel, à moins qu'il ne s'agisse d'une réunion de travail.

4.3.12.3. L'HÉBERGEMENT

Les frais d'hébergement sont habituellement remboursés au tarif courant, mais il arrive que les parties s'entendent sur des indemnités plafonds.

4.3.12.4. L'INSTALLATION

Les frais d'installation dans les organisations qui bénéficient de programmes de mobilité de la main-d'œuvre peuvent inclure divers coûts : frais de vente et d'achat de la résidence principale, frais de déménagement des meubles et effets personnels, frais de recherche d'une nouvelle demeure, indemnité pour prévoir des dépenses particulières. Font également partie de ces dépenses les frais occasionnés par l'achat de rideaux, de stores et de matériel de décoration.

Les entreprises de taille moyenne ou grande ont généralement établi des politiques formelles à ces égards ; elles visent surtout les employés professionnels ou les cadres. Les employeurs multisites œuvrant dans plus

d'une région ou d'un pays sentent le besoin non seulement d'utiliser mais également de promouvoir leurs programmes de mobilité. Pour les employeurs unisites, c'est un outil de référence pour les personnes qui assument une fonction représentative.

4.3.13. Le temps supplémentaire

Le temps supplémentaire est tout travail effectué en plus de la journée ou de la semaine régulière de travail ; il est assorti d'une rémunération compensatoire. La formule de compensation la plus connue, en dehors des heures normales quotidiennes, est le taux et demi ; elle est offerte par plus de la moitié des conventions collectives. Le taux double est ajouté généralement après quatre heures de temps additionnel effectué. Toutefois, il est courant de prévoir le taux double pour toute heure supplémentaire travaillée un second jour de repos comme le dimanche si on était en congé le samedi. Par ailleurs, le tarif monte rapidement lorsqu'il s'agit du travail supplémentaire effectué un jour férié et chômé. Ces tarifs se présentent dans l'ordre suivant : d'abord le temps triple, qui est le plus populaire, puis le temps double et demi, et ensuite le temps double. Le droit du salarié de refuser de faire du temps supplémentaire n'est pas automatique. Les situations de refus prévues aux conventions collectives sont habituellement les suivantes : 1) en toutes circonstances ; 2) à la condition que l'employeur ou le travailleur trouve un remplaçant ; 3) après un certain nombre d'heures.

Le temps supplémentaire s'effectue en général sur une base volontaire ; il arrive qu'il soit obligatoire, mais cette imposition est plutôt rare. Le travail excédant les périodes régulières peut être compensé par la remise de temps, pratique surtout observée chez les syndicats professionnels.

Le salarié qui effectue un travail en temps supplémentaire est rémunéré pour le nombre d'heures effectuées de la façon suivante :

1. Les heures de travail supplémentaire sont remises en temps. Ces heures sont remises dans les soixante (60) jours qui suivent ou à toute autre date convenue localement entre les parties.
2. Si l'employeur ne peut accorder en temps ledit temps supplémentaire, celui-ci sera payé au taux simple³³.

33. Le Sous-comité patronal de négociation des centres hospitaliers publics et le Syndicat professionnel des diététistes du Québec, (CEQ), art. 34.03.

Toutefois, le temps supplémentaire fait habituellement l'objet d'une compensation selon la formule suivante :

Temps et demi est payé pour le travail accompli :

- a) Après huit (8) heures de travail dans une journée à moins que ceci ne résulte d'une demande d'un salarié pour changer d'équipe ;
- b) les samedis ;
- c) les jours de congés observés tel que stipulé à l'article 19.02 (congés sociaux, vacances annuelles...)

Temps double est payé pour le travail accompli :

- a) Après douze (12) heures de travail en une journée à moins que ceci ne résulte d'une demande d'un salarié pour changer d'équipe ;
- b) le dimanche ;
- c) après plus de huit (8) heures de travail les samedis et les jours de congés observés tel que décrit à l'article 19.02³⁴.

La rémunération du temps supplémentaire autorise divers arrangements. Lors d'un rappel, une formule courante consiste à verser une indemnité de transport ou de dérangement comme une heure ouvrable à taux simple et d'y ajouter une indemnité minimale de présence au travail qui est généralement de deux ou trois heures. Dans l'ensemble, le travail supplémentaire lors de vacances ou d'un congé férié est compensé suivant les meilleurs taux. Le travail traditionnel de fin de semaine est généralement rétribué selon les taux standards, soit le taux et demi. Le temps supplémentaire peut être découragé afin de créer une pression favorable au développement de l'emploi régulier. Il existe alors deux façons de procéder : augmenter son coût (p. ex., taux double) ou simplement réduire son utilisation par des normes conventionnelles. Le principe classique reconnu est d'offrir le temps supplémentaire aux employés disponibles par ordre d'ancienneté. Si l'un refuse d'en faire, l'autre pourra en bénéficier. S'il arrive régulièrement que tout le monde refuse, l'employeur se retrouve devant trois options : embaucher du nouveau personnel (régulier ou surnuméraire), tenter de le rendre obligatoire ou faire appel aux services d'un sous-traitant. Les deux dernières situations font généralement partie de la négociation collective compte tenu de leur impact.

4.3.14. Le congé annuel

La gestion des congés annuels requiert la juxtaposition de quatre éléments distincts : la durée du congé, ses conditions d'obtention, la période de référence pour le cumul et la prise ainsi que la rémunération de ce congé.

34. Les transformateurs Ferranti-Packard ltée et Les métallurgistes unis d'Amérique, local 8396, art. 15.01 et 15.02.

4.3.14.1. LA DURÉE ET LES CONDITIONS D'OBTENTION DU CONGÉ

Contrairement à certains pays occidentaux comme la France où les travailleurs ont droit à cinq semaines de vacances dès la première année de service, la législation fixe d'abord à deux semaines, au Québec, la durée du congé annuel (art. 68, Loi sur les normes du travail). L'allongement des périodes de vacances en fonction du temps travaillé a été, après les salaires, l'une des premières améliorations apportées au régime des conditions minimales de travail par les conventions collectives. La formule d'octroi des vacances annuelles est simple : un temps de service en années donne droit à une période de vacances correspondante en semaines selon des formules négociées (un an : deux semaines ; trois ans : trois semaines ; dix ans : quatre semaines, etc.).

Le libellé d'une clause de vacances peut se présenter ainsi :

L'employé qui atteint un nombre d'années de service indiqué dans le tableau suivant, pendant l'année de vacances, soit entre le 1^{er} mai et le 30 avril de l'année suivante, a droit au nombre de semaines de vacances correspondant dans le tableau et à une paie équivalant à 2 % du montant global qu'il a gagné dans les douze (12) mois précédant le premier mai, pour chaque semaine de vacances.

1. Un (1) an mais moins de quatre (4 ans), 4 % du salaire gagné et deux (2) semaines de vacances ;
2. Pour quatre (4) ans et plus mais moins de neuf (9) ans, 6 % du salaire gagné et trois (3) semaines de vacances ;
3. Pour neuf (9) ans et plus mais moins de vingt (20) ans, 4 semaines à 8 % du salaire gagné ;
4. Pour vingt (20) ans et plus mais moins de vingt-cinq (25) ans, 5 semaines à 10 % du salaire gagné ;
5. Pour vingt-cinq (25) ans et plus, 6 semaines à 12 % du salaire gagné.³⁵

4.3.14.2. LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

Il existe en principe deux périodes de référence relativement au congé annuel : l'une pour le cumul des vacances (p. ex., du 30 avril au 1^{er} mai) et l'autre pour la prise effective du congé (p. ex., du 1^{er} mai au 30 septembre d'une année). Il est possible d'établir plus d'une période de prise, par exemple une période de vacances d'été et une période de vacances d'hiver. Le contenu d'une telle clause doit aussi tenir compte des réalités du milieu. Certains secteurs comme celui de l'enseignement réduisent à deux mois de l'année (juillet et août) la possibilité de prendre les vacances. En revanche, des secteurs à opérations continues comme les hôpitaux

35. Stone Consolidated inc., division Wayagamack et le Syndicat canadien de l'énergie et du papier, sections locales 216 et 222, art. 27.11 a).

permettent d'échelonner les vacances sur l'année entière. Les secteurs industriels comme les pêcheries renvoient la prise du congé annuel en dehors de la période de mai à septembre pour des raisons évidentes.

4.3.14.3. LA RÉMUNÉRATION DES VACANCES ET LEUR CHOIX

La rémunération des congés annuels est généralement établie sur la base d'un pourcentage des gains annuels bruts. Ce système avantage le salarié qui a fait du temps supplémentaire pendant la période de cumul, mais le désavantage s'il a dû s'absenter sans solde ou avec solde partielle. Le salarié peut souvent opter pour le paiement de son congé annuel sur la base d'un pourcentage ou d'une rémunération régulière. Il optera normalement pour le pourcentage s'il a fait du temps additionnel et pour le taux de salaire régulier, dans le cas contraire. Le pourcentage habituel de rémunération des vacances est généralement établi à 2 % du salaire annuel régulier ou brut par semaines de vacances auxquelles le salarié a droit. L'accumulation de quatre semaines de vacances donne ainsi droit à une rémunération équivalente à 8 % du salaire annuel gagné pendant la période visée. Peu de conventions collectives accordent un pourcentage supérieur à 2 % du revenu annuel pour chaque semaine de vacances. La plupart du temps, le pourcentage du salaire annuel concerné vaut pour chaque période de cinq jours ouvrables. Les cas d'exceptions se retrouvent dans les conventions collectives où, plutôt que d'augmenter le nombre de semaines de vacances payées après un certain nombre d'années de service, on a convenu de maintenir le nombre de semaines et d'augmenter le pourcentage. Ainsi, pour cinq semaines de vacances, le salarié reçoit 11 % du salaire annuel gagné plutôt que 10 % selon la formule traditionnelle.

Le choix des périodes des congés annuels est essentiellement basé sur l'ancienneté du travailleur et les exigences du service dans lequel il œuvre. Afin de rendre possible ce choix, deux affichages successifs de choix de vacances peuvent être établis : celui des périodes de vacances disponibles et celui des périodes accordées à chacun des salariés.

Les dispositions sur le congé annuel, spécialement la « formule vacances », c'est-à-dire le nombre de semaines payées et accordées en fonction du temps de service dans l'entreprise, a soulevé de vives controverses en relations de travail. Toutefois, les luttes en ce domaine semblent aujourd'hui reléguées au second plan, d'autres sujets comme les garanties salariales et la sécurité d'emploi retenant plus l'attention.

4.3.15. Les avantages sociaux (congés) et les services d'appoint

Les avantages sociaux se rapportent à un ensemble de congés sociaux pour divers motifs : maternité, paternité, adoption ou naissance d'un enfant, mariage et décès d'un proche parent, etc. ; ils font aussi référence à des congés circonstanciels avec ou sans solde. Quels que soient les congés prévus par le régime d'avantages sociaux, ils peuvent être accordés avec ou sans solde, ou être partiellement rénumérés. Les services d'appoint concernent une série de conditions physiques – logement, stationnement, pension, vestiaires, installations sanitaires, uniformes, outils et équipements spécialisés et accessibles aux employés, etc.

4.3.15.1. LES CONGÉS

La majorité des conventions collectives accordent au moins dix jours de congé, tandis que les régimes les plus avantageux en prévoient jusqu'à une quinzaine. Ces congés sont payés ou accordés en cas de décès du conjoint ou de maladie d'un enfant. Ils sont donnés soit en jours ouvrables, soit en jours de calendrier. Ces congés peuvent varier selon le degré de parenté avec le défunt ; la durée du congé est ainsi plus longue pour le décès d'un proche parent tel un enfant que pour celui d'un parent éloigné tel un oncle. Si les congés sont octroyés en tenant compte des jours de calendrier, seuls les jours ouvrables compris dans cette période sont rétribués. De la même manière, des jours de congé comme le repos hebdomadaire, le samedi et le dimanche, sont généralement comptés sans solde.

Le congé à l'occasion du mariage est très variable ; ce congé est plus souvent offert en jours de calendrier qu'en jours ouvrables. En outre, certaines conventions collectives contiennent parfois des dispositions de libération du travail en cas de divorce. On peut s'étonner que cela ne soit pas plus courant étant donné l'intensité et le caractère perturbateur de ce phénomène dans notre société.

Lorsqu'un employé doit agir comme juré, on lui verse généralement la différence entre l'allocation de la cour et son salaire régulier.

4.3.15.2. LES SERVICES D'APPOINT

Lorsque le port d'uniformes est requis, le coût d'achat est partiellement ou totalement assumé par l'employeur. La part de l'employé est plus grande en ce qui a trait à l'entretien de tels uniformes. Le même principe s'applique à l'équipement de sécurité. Il n'est heureusement plus nécessaire de nos jours, du moins en principe, de négocier les conditions d'installations sanitaires, les vestiaires ou les salles d'habillage. Quant au

stationnement, il pose évidemment plus de problèmes en milieu urbain qu'en milieu rural. Finalement, les outils et les équipements spécialisés des salariés sont habituellement fournis par l'employeur.

4.3.16. Les régimes d'assurances et de retraite

Les conventions traitent systématiquement du sujet des régimes d'assurances et de retraite ; la pertinence de ces régimes augmente avec le vieillissement de la main-d'œuvre.

4.3.16.1. LES RÉGIMES DE RETRAITE

Les régimes de retraite sont habituellement contributifs et, la plupart du temps, ils sont gérés par des firmes externes. D'ailleurs, ils ne sont pas souvent intégrés à une convention collective de travail. L'indexation des prestations de retraite n'est pas courante ; elle est rarement automatique ou indexée selon l'indice des prix à la consommation, mais elle est plus souvent proportionnelle à la hausse du coût de la vie et assortie d'un plafond. Elle comporte à l'occasion une revalorisation des prestations selon une formule déterminée. *Le Guide Mercer* (Thériault, 1991) offre plusieurs indications susceptibles d'aider toute personne chargée d'élaborer une section d'une convention collective sur le sujet. (Thériault, 1991, p. 5)

Habituellement, l'employeur applique sa politique en matière de pensions en établissant un régime de retraite officiel, caractérisé par deux éléments principaux :

1. Il comporte une formule qui stipule comment la rente et les prestations sont déterminées, ainsi que les conditions de service de ces rentes et prestations ;
2. Il stipule des arrangements financiers afin de disposer des fonds nécessaires au moment où les prestations doivent être versées, habituellement par l'établissement d'une caisse en fiducie ou par la souscription d'un contrat d'assurances.

Il existe plusieurs types de régimes de retraite ; voici les quatre principaux :

1. Les régimes à versements forfaitaires

La rente dépend surtout de la durée de service du participant. Elle peut également être établie en se référant à une proportion de la moyenne annuelle des derniers salaires (p. ex., la rente égale 70 % de la moyenne annuelle des salaires gagnés au cours des cinq dernières années de service).

2. Les régimes de salaires en carrière

La rente est établie selon un pourcentage appliqué au salaire effectivement gagné pour chaque année de service de référence.

3. Les régimes à cotisations régulières

On établit les cotisations à payer selon un pourcentage déterminé du salaire. La rente est établie en fonction de la retraite que la somme des cotisations et des intérêts permet d'acheter.

4. Les régimes de prestations consécutives aux bénéficiaires

La cotisation est établie selon les bénéficiaires de l'entreprise et la rente est déterminée en conséquence. Il est évidemment possible de mettre sur pied des régimes qui sont issus d'une combinaison des différents régimes de base précités. Un régime est dit « contributif » lorsque les employés participants sont tenus de cotiser pour payer totalement ou partiellement leur rente. L'usage veut que les personnes visées par la convention bénéficient en cas de décès, maladie ou accident hors travail d'un régime donné d'assurances, et ce, de la date où elles y ont droit jusqu'à la prise effective de leur retraite.

En principe, rien n'empêche l'employé en période probatoire de participer aux régimes d'assurances ; cela peut aussi s'appliquer au salarié à temps partiel. Il est habituellement exigé que ce dernier travaille un nombre minimal d'heures, que son statut soit régulier ou que son service soit relativement continu.

L'employeur peut prendre à sa charge le coût d'un régime de base d'assurances et l'employé peut le compléter à ses frais par l'achat d'options additionnelles (p. ex., régime d'assurance vie de base ou une fois le montant du salaire annuel, options personnelles ou ajout au régime de base d'une protection équivalente à une ou deux fois le montant précédent).

Afin de gérer adéquatement les plans d'assurances, il convient de définir trois concepts : le conjoint, les personnes à charge et l'invalidité.

Le conjoint est celui ou celle qui l'est devenu à la suite d'un mariage légalement contracté ou par le fait, pour une personne non mariée, de résider en permanence depuis plus de trois ans ou depuis au moins un an si un enfant est issu de leur union, avec une autre personne non mariée qu'elle présente publiquement comme son conjoint. Il faut préciser que la dissolution du mariage par divorce ou annulation fait perdre ce statut de conjoint de même que la séparation de fait depuis plus de trois mois dans le cas d'un mariage légalement contracté.

L'enfant à charge est l'enfant du salarié, de son conjoint ou des deux qui dépend du salarié pour son soutien et qui satisfait à l'une des conditions suivantes : 1) être âgé de moins de 18 ans ; 2) être âgé de moins de 25 ans et fréquenter à temps complet à titre d'étudiant dûment inscrit une

institution d'enseignement reconnue, 3) quel que soit son âge, s'il a été affecté d'une invalidité totale alors qu'il était concerné par l'une ou l'autre des conditions précédentes et est resté invalide depuis cette date.

L'invalidité est un état d'incapacité résultant d'une maladie, y compris une condition reliée à la planification familiale, nécessitant des soins médicaux. Le salarié doit être incapable d'accomplir les tâches habituelles de son emploi ou de tout autre emploi analogue. On s'attend généralement à ce qu'une période d'invalidité soit toute période continue ou une suite de périodes d'absences successives relativement rapprochées (p. ex., séparées par moins de quinze jours de travail effectif). Toute maladie ou blessure causée volontairement par le salarié sur sa personne ou toute condition issue d'une participation à une émeute, à une insurrection ou à des actes criminels ou de service dans les forces armées n'est habituellement pas reconnue comme invalidité par les régimes d'assurances.

La responsabilité d'élaborer, d'appliquer et d'interpréter les régimes d'assurances est confiée à un comité paritaire formé de représentants de la partie syndicale et patronale. Le comité obtient en principe de l'assureur un état détaillé des opérations effectuées en vertu du contrat, tout rapport statistique requis et, de manière générale, tous les renseignements nécessaires à la réalisation de son mandat : tarifs selon lesquels les primes sont calculées, excédents des primes sur les indemnités, dividendes et ristournes, formules de rétention pour l'administration du régime, réserves, taxes et profits.

Les produits offerts aux salariés en matière d'assurances se présentent sous diverses formes :

- régime de base d'assurance vie (p. ex., 50 000 \$) ;
- régime de base d'assurance maladie (p. ex., remboursement des frais afférents aux médicaments, au transport ambulancier, à l'hospitalisation [chambres privées ou semi-privées], aux services professionnels paramédicaux) ;
- régime d'assurance salaire (p. ex., 80 % du salaire régulier pendant les deux premières années d'invalidité, seconde protection pour les années subséquentes).

Un délai de carence est parfois requis pour bénéficier de l'assurance salaire. Cela signifie que l'employé touche son assurance salaire après quelques jours du début de son absence (p. ex., après cinq jours ouvrables). Le but est de maintenir les primes à un niveau compétitif et de décourager les courtes absences maladie. Des banques de jours maladie sont souvent utilisées pour garantir une rémunération pendant les délais de carence. La protection à long terme (p. ex., du début de la troisième année d'invalidité jusqu'à l'âge de 65 ans) peut s'inscrire à l'intérieur de régimes optionnels.

Les prestations pour invalidité sont versées soit par l'employeur, qui obtient un remboursement de la compagnie d'assurances, soit par l'assureur ; dans tous les cas, elles sont assujetties à la présentation, par le salarié, de pièces justificatives raisonnablement exigibles (certificats médicaux). L'élaboration des dispositions sur les régimes d'assurances et de retraite exige de la circonspection et de procéder aux consultations d'usage. De façon générale, on cherche à déterminer, en concertation avec les personnes concernées, le type d'assurances ainsi que le mode de contribution.

4.3.16.2. LES ASSURANCES

Les types traditionnels d'assurances sont l'assurance vie, l'assurance maladie, l'assurance salaire et le régime de retraite. Le mode de contribution peut être de trois ordres : prédominance patronale, partagée et prédominance employé. Quel que soit le type ou le mode choisi, le niveau des primes correspond à l'expérience du groupe et les prestations doivent être en proportion des entrées de fonds dans les divers régimes en vigueur.

Les régimes collectifs d'assurances vie sont accessibles dans les conventions collectives. La contribution de l'employeur peut être très variable ; il peut payer le régime, mais peut aussi investir le même montant que l'employé. Les régimes de soins dentaires sont moins répandus en raison notamment de leur coût.

4.3.17. Les contrats d'entreprise

Il arrive que la direction d'une entreprise octroie des contrats de travail à d'autres entreprises qui embauchent leur propre main-d'œuvre pour exécuter des travaux occasionnels ou de diverses natures comme l'entretien d'équipement, l'enlèvement de la neige, l'agrandissement des sites et les travaux de rénovation de tous genres. Ces ouvrages, selon leur ampleur, peuvent avoir des conséquences sur le niveau d'emploi de l'entreprise qui offre les contrats. Mais un problème de taille se pose lorsqu'une organisation sous-contrate du travail déjà exécuté par la main-d'œuvre en place, car des mises à pied peuvent s'ensuivre.

Les dispositions relatives aux sous-contrats interdisent rarement la sous-traitance de manière formelle. En conséquence, ils peuvent être autorisés si l'une ou l'autre des conditions suivantes est présente :

- 1) il n'y a pas de mise à pied ;
- 2) la nature des travaux nécessite de l'équipement ou de la main-d'œuvre de l'extérieur (non disponible dans l'entreprise principale) ;

- 3) en plus de ne pas entraîner de mises à pied, le sous-contrat ne réduit pas les heures de travail ;
- 4) les taux de salaire négociés sont respectés et il n'y a pas de mise à pied ;
- 5) finalement, l'ensemble du contrat négocié est appliqué aux employés du sous-traitant.

Voici une illustration d'une clause limitative de sous-traitance :

La compagnie s'engage à ne pas accorder de contrats ou contrats à forfait pour des travaux de réparation, d'entretien et de fabrication normalement accomplis par l'équipe de réparation pour lesquels l'usine est outillée et que les employés sont capables d'exécuter.

Il est en outre convenu que le nombre d'hommes dans les équipes sera augmenté pour accomplir le travail supplémentaire normalement exécuté par les équipes de réparation et d'entretien.

La compagnie consent à informer le syndicat quinze (15) jours à l'avance de tous les travaux projetés par contrats ou contrats à forfait.³⁶

4.3.18. La rémunération et les primes

La direction inscrit les données pertinentes en application de la Loi sur les normes du travail sur le talon de chèque du salarié. Ces renseignements sont généralement les suivants : le nom de l'employeur, les nom et prénom du salarié, son titre d'emploi, la date de la période de paie et du paiement, le nombre d'heures payées au taux normal, les heures supplémentaires effectuées au cours de cette période, la nature et le montant des primes, les indemnités, le taux de salaire, le montant du salaire brut, la nature et le montant des déductions effectuées et, finalement, le montant net du salaire. Le versement des sommes dues est habituellement effectué par chèque ou par virement bancaire.

La convention collective peut répondre à plusieurs interrogations au plan des salaires. Quelle importance est accordée à la rémunération au temps par comparaison à celle au rendement ? Les échelles salariales sont-elles issues d'un plan d'évaluation des emplois, si oui, lequel ? Notons que des plans de rémunération collective, tels que des programmes de participation aux profits sous forme de ristournes ou d'options d'achats d'actions, sont apparus au cours des dernières années dans plusieurs entreprises.

36. Stone Consolidated inc., division Wayagamack et le Syndicat canadien de l'énergie et du papier, sections locales 216 et 222, art. 6.01 et 6.03.

La rémunération peut être différée ou anticipée. Cette formule vise à permettre au salarié d'étaler son salaire sur une période déterminée afin qu'il puisse bénéficier d'un congé. Un tel régime comprend, d'une part, une période de contribution du salarié et, d'autre part, une période de congé. Le salarié peut payer à l'avance son congé, puis le prendre ensuite ; sa rémunération est alors différée. Il peut aussi le prendre maintenant et le payer plus tard sous forme de déduction salariale ; sa rémunération est alors anticipée. Pour chacune des années visées par le régime, le salarié reçoit un pourcentage de son niveau régulier de salaire comme le démontre le tableau suivant.

TABLEAU 4.1

Répartition de la durée du congé à traitement différé ou anticipé en fonction du temps de cumul

Durée du congé	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans
6 mois	75 %	83,34 %	87,5 %	90 %
8 mois	S.O.	77,7 %	83,3 %	87 %
10 mois	S.O.	72,2 %	79,1 %	83 %
12 mois	S.O.	S.O.	75 %	80 %

La gestion de la rémunération peut être envisagée dans sa globalité. Dans ce contexte, il faut estimer sa valeur individuelle par rapport à un ensemble normatif et salarial. De la même manière, la valeur monétaire des avantages sociaux peut être comparée à la rémunération individuelle. C'est en tenant compte de ces divers aspects de la rémunération que le salarié peut faire des choix.

L'octroi des primes en fonction d'événements qui surviennent dans la carrière d'un individu augmente la complexité de la gestion des salaires. Il faut d'abord disposer de leur mode de paiement. Certaines primes prévoient un pourcentage de la rémunération standard comme une prime de responsabilité équivalente à une partie du salaire régulier, d'autres sont payées en bloc, par exemple, une prime de soir de 30 \$ par quart de travail. Les primes servent à compenser certains inconvénients ou une condition particulière – le travail de soir, de nuit, de fin de semaine, en quart brisé, en hauteur, etc. Elles peuvent aussi être versées pour récompenser l'effort du travailleur qui se perfectionne ou pour l'encourager à assumer des responsabilités additionnelles en tant que chef d'équipe, assistant chef d'équipe, remplaçant du contremaître, etc.

4.3.19. La sécurité et la santé au travail

Chaque milieu possède ses coutumes et ses structures de fonctionnement en santé et sécurité au travail. L'ensemble des actions des parties peut s'inscrire dans deux approches fondamentales : les approches comportementale et environnementale. L'approche comportementale comprend diverses actions : des inspections, des affichages d'informations, des activités de promotion de la sécurité, des concours, le port d'équipement protecteur, etc. L'approche environnementale consiste à enrayer les causes des problèmes, bien que cela ne soit pas toujours possible ; elle concerne autant les tests visant à éliminer les dangers à la source que les normes d'utilisation des produits industriels.

La santé et la sécurité au travail font partie intégrante des préoccupations patronales-syndicales et la plupart des conventions collectives en traitent. Habituellement, un comité de santé et sécurité est mis sur pied. Notons que ce comité est plutôt consultatif que décisionnel. En outre, certaines conditions sont offertes aux travailleurs pour qu'ils puissent s'occuper des questions de santé et de sécurité au travail ; les congés accordés à ces fins sont la plupart du temps compensés.

4.3.20. Dispositions diverses

De nouvelles matières font leur apparition, ici et là, dans les conventions collectives. La discrimination ou le harcèlement au travail en sont des exemples : ils constituent au premier chef une forme d'abus de pouvoir dans l'entreprise ; ces phénomènes ont été dénoncés à plusieurs reprises depuis l'adoption de la Charte des droits et libertés de la personne. La disposition classique à ce sujet consiste à déclarer que ni la direction, ni le syndicat, ni leurs représentants respectifs n'exerceront de menaces ou de contraintes contre un salarié en raison de sa race, de sa couleur, de sa nationalité, de son origine sociale, de sa langue, de son sexe, de sa grossesse, de son orientation sexuelle, de son état civil, de son âge, de ses croyances religieuses ou de leur absence, de ses opinions politiques, de son handicap, de ses liens de parenté, de sa situation parentale ou de l'exercice d'un droit que lui reconnaît sa convention ou la loi.

Il y a discrimination lorsque la distinction ou la préférence démontrée a pour effet de compromettre un droit reconnu par la convention collective. Signalons qu'une distinction fondée sur des exigences normales d'un poste n'est pas discriminatoire : il s'agit des capacités professionnelles raisonnablement exigibles pour exécuter les tâches se rapportant à un travail. Quant au harcèlement, sexuel ou autre, il constitue également une forme de discrimination.

Rappelons que compte tenu des progrès du droit statutaire au cours de la dernière décennie, un employé a le droit de consulter son dossier personnel chez son employeur ; il en va de même du dossier médical patronal.

Les programmes d'aide sont un autre aspect dont disposent parfois les conventions collectives ; ils concernent principalement la lutte contre l'alcoolisme et autres toxicomanies. De tels programmes élaborés dans certaines industries comme celle de la bière ou des pâtes et papier ont reçu un écho remarquable.

Cela pourra sembler une évidence, mais il importe de savoir lire les conventions collectives afin d'être en mesure de les gérer adéquatement. On ne peut dire que le caractère d'hermétisme qu'elles revêtent aux yeux des travailleurs et du personnel d'encadrement facilite les choses (Sirard et Gazaille, 1989). De plus, les erreurs d'interprétation ont un coût qu'il serait utile d'évaluer (Lau et Nelson, 1982) afin d'en tenir compte dans les prévisions financières ou la compilation des dépenses occasionnées par une grève. Une telle connaissance pourrait en outre accélérer le règlement d'un éventuel conflit.

4.3.21. Les lettres d'entente et mémoires d'entente, annexes et protocoles de retour au travail

Les lettres d'entente et les annexes font intégralement partie de la convention collective.

4.3.21.1. LA LETTRE D'ENTENTE

Au cours de l'application d'une convention collective, certaines situations que les parties n'avaient pas prévues peuvent se présenter et requérir une correction mineure à la convention collective. Plutôt que de modifier les articles, les parties préfèrent habituellement signer une lettre d'entente dont le texte clarifiera la situation ou, encore, abrogera une ou des clauses de la convention collective pour la remplacer par le contenu de la lettre.

4.3.21.2. LE MÉMOIRE D'ENTENTE

Le mémoire d'entente diffère de la lettre d'entente : il est utilisé pour conclure rapidement des textes qui sont par la suite modifiés et introduits dans la convention collective finalisée. Un tel processus est utilisé pour convenir de dispositions sur lesquelles il y a eu accord de principe et mettre fin, le plus rapidement possible, à une grève ou à un lock-out.

4.3.21.3. LES ANNEXES

Dans les annexes se retrouvent les échelles de salaires ainsi que la description des postes. Il est plus commode d'intégrer les échelles en annexe que dans la convention même surtout lorsque le nombre de titres d'emplois est important. Tout comme la convention elle-même, elles doivent être déposées au ministère du Travail afin d'acquérir un caractère légal.

4.4. LE CONTENU DES CONVENTIONS COLLECTIVES DES SECTEURS PRIVÉ ET PUBLIC AU CANADA

Le tableau suivant compare le contenu de conventions collectives canadiennes pour les secteurs privé et public ; ce contenu se rapporte à la fin février 2002. Les données présentées sont issues de 565 conventions collectives dans le secteur privé et 344 conventions collectives dans le secteur public provenant du gouvernement du Canada³⁷. Par conséquent, 909 conventions collectives font l'objet de l'analyse. Le pourcentage est établi en fonction du nombre de conventions et non pas en fonction du nombre de salariés. Comme les conventions collectives traitent de sujets fort disparates, un pourcentage excédant 10 % constitue un taux significatif.

Les secteurs privé et public ont leurs caractéristiques propres au regard des conventions collectives négociées. Voici ce qui distingue les conventions collectives du secteur privé lorsqu'elles sont comparées à celles du secteur public :

- Un besoin accru de sécurité syndicale. En effet, le secteur privé fait face à plus de fermetures de sites que le secteur public. Cela se traduit notamment par plus de dispositions sur l'appartenance syndicale et des dispositions conventionnelles plus fréquentes visant à protéger l'exécutif syndical en cas de mises à pied ;
- Une attention moindre portée au harcèlement ;
- Moins de clauses orphelins (autre que les salaires) et plus d'échelles à doubles paliers ;
- Plus de flexibilité en ce qui concerne l'organisation du travail et plus de polyvalence dans les emplois. Moins d'expérience sur le partage des emplois. Notons que le corporatisme est moins présent dans le secteur privé que dans le secteur public ;

37. *Conventions collectives courantes, échantillonnage stratifié*, Statistiques pour les secteurs public et privé, Gouvernement du Canada, ministère du Travail, Direction de la recherche sur les milieux de travail, Hull, 22 février 2002.

Tableau comparatif du contenu des conventions collectives

Dispositions	Privé : 564 conventions	Public : 344 conventions
Appartenance syndicale		
• Atelier fermé	14 %	0 %
• Atelier syndical parfait	52 %	25 %
• Atelier syndical imparfait	12 %	15 %
Ancienneté privilégiée (représentants syndicaux)	30 %	5 %
Formule Rand	92 %	90 %
Libérations pour activités syndicales limitées en nombre de personnes	22 %	30 %
Sous-traitance		
• Permise, syndicat avisé	27 %	24 %
• Permise si pas de mises à pied	25 %	35 %
• Permise si personnel syndiqué	16 %	5 %
• Interdite	2 %	2 %
Examen médical permis explicitement	27 %	77 %
Droit au grief en matière de harcèlement	20 %	45 %
Programme d'équité en matière d'emploi	7 %	9 %
Remplacement des travailleurs en cas d'incapacité	37 %	36 %
Équité		
• Clause orphelin (autre que la double échelle)	10 %	21 %
• Double échelle de salaire	5 %	3 %
Installations récréatives pour les travailleurs	4 %	6 %
Flexibilité dans l'assignation des tâches	18 %	9 %
Groupes semi-autonomes	2 %	—
Partage des emplois	2,5 %	18 %
Procédure de grief		
• Arbitrage accéléré	13 %	26 %
• Médiation des griefs	3 %	23 %
Approches de négociation		
• Négociation continue	4 %	7 %
• Négociation raisonnée (mention explicite)	4 %	1 %
Processus conjoint d'évaluation des tâches	48 %	49 %
Comité conjoint (à large mandat)	30 %	50 %
Congé de formation payé	26 %	39 %
Remboursement des frais de livres, de scolarité	22 %	35 %
Polyvalence des emplois	13 %	5 %
Programme d'apprentissage	48 %	15 %
Semaine comprimée	3 %	6 %

Tableau comparatif du contenu des conventions collectives (suite)

Dispositions	Privé : 564 conventions	Public : 344 conventions
Sécurité d'emploi		
• Mises à pied en fonction de l'ancienneté	77 %	70 %
• Droit de supplantation	64 %	51 %
• Plancher d'emplois	2 %	2 %
Avancement		
• Ancienneté comme premier critère	44 %	25 %
• Ancienneté pour briser l'égalité	26 %	32 %
Programme de retraite anticipée	9 %	13 %
Indexation des salaires	14 %	2 %
Taux de salaire à la pièce	6 %	0,3 %
Taux de salaire à commission	2 %	0,3 %
Rémunération au mérite	4 %	4 %
Divers bonis	16 %	12 %
Primes de productivité	4 %	0,6 %
Participation aux bénéficiaires	4 %	0,3 %
Salaires selon compétences	6 %	4 %
Salaires selon connaissances	7 %	38 %

- Moins de diversité dans les moyens employés pour résoudre des griefs comme l'arbitrage allégé ou la médiation de griefs ;
- Une utilisation plus restreinte de la négociation continue et une mention explicite plus fréquente de la négociation dite « raisonnée » ;
- La présence moins fréquente de comités dits « conjoints » avec un large mandat de discussions ;
- Moins de remboursement des frais liés à la formation des ressources humaines et moins de congés de formation payés ; en revanche, le secteur privé possède plus de programmes formels d'apprentissage pour les employés affectés à un nouveau travail ;
- Un recours moins fréquent à des horaires de style « semaine comprimée » ;
- Un plus grand recours à l'ancienneté comme premier critère dans une situation de sélection interne de personnel ;

- Une indexation plus systématique des salaires au coût de la vie et davantage de rémunération dite « au mérite » et de primes à la productivité que dans le secteur public ;
- Des régimes constitués de participation aux bénéfices. Mentionnons que le secteur public n'est pas structuré pour valoriser de tels systèmes de rémunération participante ;
- Le secteur privé rétribue davantage des qualités globalement reliées à la compétence alors que le secteur public récompense plutôt celles associées aux connaissances.

Ces différences démontrent que les conventions collectives tiennent compte des réalités sectorielles ; ce qui est tout à leur avantage.

RÉSUMÉ

Une convention collective est le reflet du milieu de travail dans lequel elle a été négociée. Il s'agit donc d'un document original, car son contenu et sa forme ne peuvent que varier considérablement d'une entreprise à l'autre.

Ses auteurs y traitent de plusieurs de leurs préoccupations relativement aux problèmes du travail. Sous cet aspect, une convention collective poursuit plusieurs objectifs. Comme elle est conçue pour répondre à des besoins collectifs, elle ne peut convenir à tous et, forcément, plusieurs besoins individuels restent insatisfaits. Son défi le plus grand : satisfaire le plus de besoins collectifs possible tout en tenant compte des réalités de chacun des travailleurs. Pour certains, il ne s'agit pas là d'un défi, mais plutôt d'un paradoxe.

Le contenu d'une convention collective présente un caractère traditionnel. En effet, chaque secteur industriel possède son propre style de convention collective ; en outre, chaque entreprise, à l'intérieur d'un milieu donné y fait valoir ses préférences. L'acte conventionnel peut être saisi également dans sa perspective historique. Ainsi, il est possible d'y retrouver, encore de nos jours, des préoccupations issues des grandes crises ouvrières de la fin des années 1950. Par exemple, plusieurs clauses telle la reconnaissance syndicale y figurent systématiquement alors que le sujet a suscité de longs conflits même avant l'entrée en vigueur du Code du travail actuel. Mais au-delà des stipulations vieillies, pour ne pas dire démodées, la convention collective évolue, lentement dira-t-on, vers une meilleure considération des besoins contemporains de la force ouvrière. C'est alors que certains sujets dont on y dispose, comme la qualité des milieux de travail, l'éthique, l'équité, le développement personnel, la carrière ou l'aide individuelle, offrent une perspective fort encourageante pour l'avenir.

QUESTIONS

1. Quelles sont les grandes catégories de clauses d'une convention collective ?
2. Y a-t-il lieu de définir certains termes en amorce d'une convention collective ? Pourquoi ?
3. Quelle est l'utilité de la clause « objet » dans une convention collective ?
4. Comparez le contenu et la portée des clauses de droits de la direction et de droits syndicaux.
5. Quels sont logiquement les éléments constitutifs de la procédure de griefs ?
6. Mentionnez les éléments essentiels d'une clause relative à l'arbitrage régulier des griefs.
7. Mentionnez les éléments essentiels d'une clause relative à l'arbitrage allégé des griefs.
8. Précisez les modes d'acquisition, de maintien et de perte d'ancienneté.
9. Pourquoi une convention collective doit-elle se préoccuper des mutations à l'intérieur de l'organisation ?
10. Comment une convention collective protège-t-elle l'emploi et balise-t-elle le contenu des tâches ?
11. Quels types de congés font habituellement l'objet d'une mention dans la convention collective ?
12. Mentionnez et précisez les principales catégories de régimes de retraite et d'assurances.
13. Comment une convention collective peut-elle aider à prévenir et à corriger la discrimination et le harcèlement dans les lieux de travail ?

14. Quelle est la portée des annexes dans une convention collective ?
15. Les conventions collectives diffèrent selon les secteurs industriel, privé ou public. Justifiez cet énoncé.

CHAPITRE



LA NÉGOCIATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

La négociation collective est tributaire de la reconnaissance syndicale. Au début du XX^e siècle, les associations ouvrières devaient obligatoirement être reconnues par les employeurs pour avoir une action efficace et légale. C'était une condition essentielle pour être en position de négocier collectivement ; ce fut d'ailleurs une source d'âpres conflits. Cette lutte de reconnaissance était d'autant plus ardue qu'elle était menée dans un contexte où il n'y avait aucune législation du travail. Pour l'essentiel, ces problèmes sont maintenant choses du passé et la négociation est devenue un outil puissant de détermination des conditions de travail des salariés.

La négociation collective constitue un processus d'apprentissage et d'éducation mutuelle qui, par l'intermédiaire de pourparlers, vise à établir formellement les conditions de travail des salariés. Elle représente un facteur essentiel d'harmonisation des rapports humains dans la société en général et, plus particulièrement, dans le monde du travail. Son déroulement consiste en un ensemble de discussions sur des affaires communes en vue de parvenir à un accord sur divers problèmes. Il y a plusieurs façons efficaces de négocier et le degré de difficulté de chaque négociation varie selon divers éléments tels que l'enjeu ou la personnalité des négociateurs.

Une négociation collective donne lieu à l'utilisation d'un certain nombre de stratégies. Certaines négociations se caractérisent par un style de concertation et d'autres, par un style d'opposition. Quel que soit le style employé, on y fera appel à diverses stratégies afin de la faire progresser et d'obtenir le résultat mutuellement recherché.

Ce chapitre vise à cerner le rôle de la négociation collective en tant que moyen d'élaboration et de renouvellement de la convention collective de travail. Nous y exposerons également certains aspects stratégiques de la négociation collective.

5.1. LA NÉGOCIATION COLLECTIVE : FACTEURS D'ÉCHEC ET DE SUCCÈS

Une négociation collective est facilitée par les règles de conduite que se donnent les parties. Si la réalité syndicale est acceptée par l'employeur, si les pratiques syndicales sont démocratiques et si les dirigeants patronaux et syndicaux croient en l'avenir de l'entreprise, les probabilités qu'une négociation soit couronnée de succès sont, en principe, élevées.

Préparation de la négociation

Une négociation collective doit être soigneusement préparée. Son aboutissement, soit la conclusion d'une convention collective, dépend de cette planification. Par ailleurs, la négociation collective devient souvent un processus continu et intégré à l'entreprise comme d'autres dimensions exécutives telles que la gestion des ressources humaines, la production ou les ventes. Étant donné sa fonction stratégique, elle doit recevoir toute l'attention voulue (Randle et Wortman, 1966) et, idéalement, faire l'objet de modifications fréquentes afin de tenir compte de la quotidienneté des opérations de l'entreprise. À travers des négociations continues, les parties s'assurent que la convention collective reflète les enjeux réels de la vie au travail.

Difficultés de la négociation

Diverses difficultés peuvent constituer la toile de fond d'une négociation collective. En effet, le syndicat peut connaître des périodes d'insécurité en raison d'une absence de participation aux assemblées, du maraudage, de relations difficiles entre l'exécutif et les membres ou de pertes d'emplois dues aux problèmes financiers de la firme. Parallèlement, l'employeur peut trouver que certaines dispositions de la législation du travail sont trop lourdes à respecter ou voir sa capacité de payer se réduire sous la pression d'une récession. Il peut arriver aussi que le syndicat et l'entreprise

comme institutions fonctionnent relativement bien, mais que leurs dirigeants, pour diverses raisons, soient simplement incapables de se faire confiance. Ce type de contraintes accroît le risque qu'une négociation soit infructueuse.

En outre, la négociation collective doit tenir compte des nouvelles exigences imposées par une concurrence internationale vive, qui amène certaines entreprises à perdre le contrôle sur leur carnet de commandes. D'autres employeurs profitent de la mondialisation pour réduire le coût de leur main-d'œuvre en localisant leur production dans les pays sous-développés. Par conséquent, la réussite ou l'échec de la négociation collective tient souvent à peu de chose ; en ce domaine, les détails sont aussi importants que l'essentiel. Les enjeux, les personnes qui négocient, la structure d'échanges et le moment où la négociation se déroule constituent des facteurs importants d'échec ou de réussite de la négociation collective.

5.2. LA PORTÉE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Quoique la négociation soit à la base un processus humain (Sexton, 2001), sa portée est restreinte lorsque liée au statut de salarié. C'est le cas pour la négociation collective. Signalons d'abord que les cadres et les non-syndiqués en sont exclus et que la notion de salarié soulève encore une controverse de nos jours. Même si c'est le contenu de l'emploi plutôt que le titre de la fonction qui sert à déterminer le statut de salarié, il est souvent difficile d'établir si le travailleur œuvre pour « lui-même ou pour autrui¹ ». Et c'est la même chose dans le cas d'un travailleur qui supervise d'autres travailleurs tout en exécutant un travail syndicable. En outre, la notion de convergence d'intérêts ramène l'accréditation à une partie du personnel d'une entreprise. En somme, la négociation répond à des besoins spécifiques si le groupe à qui elle bénéficie est restreint ; sa portée est donc à l'image des objectifs qu'elle poursuit.

La négociation établit les droits et les obligations des parties syndicale et patronale dans le site de travail, car elle fait de la convention collective la loi des parties. La négociation comporte donc des avantages et des inconvénients (Randle et Wortman, 1966). Par exemple, si elle favorise une réduction des mesures arbitraires et permet d'améliorer les conditions salariales des syndiqués, elle accroît aussi le caractère bureaucratique des relations humaines dans l'organisation (Ponak et Thompson, 1984).

1. Yellow Cab Ltd. c. Board of Industrial Relations, 1980, 2, R.C.S. 761.

État et négociation

Le gouvernement joue actuellement un rôle déterminant dans les activités économiques. En fait, c'est probablement grâce à la présence gouvernementale à titre d'employeur qu'on a pu étendre le champ du négociable. La charte sociale fait maintenant l'objet d'une préoccupation soutenue dans la discipline des relations industrielles. En bref, aux problèmes traditionnels liés à l'aménagement des conditions de travail dans une entreprise se sont ajoutées des discussions systématiques sur les fonctions et responsabilités de l'État.

La négociation collective possède une portée indéterminée puisque la notion de conditions de travail n'est pas définie au Code du travail. Elle peut donc comprendre une quantité appréciable de stipulations touchant directement de vastes réalités de l'entreprise ; elle peut aussi indirectement concerner le vécu des travailleurs à l'extérieur de l'entreprise si les parties y consentent. Par exemple, une convention collective prévoit fréquemment des primes de disponibilité, mais elle pourrait aussi bien inclure des dispositions sur l'usage d'une automobile ou, à la limite, d'une résidence de fonction. La portée d'une convention collective est donc extensible ; ce caractère en fait un document au potentiel élevé dans l'établissement des conditions de travail. À la limite, on peut dire que son contenu est fonction de l'imagination des parties contractantes.

5.3. LE RÔLE DE LA NÉGOCIATION DANS LA SOCIÉTÉ

Les sociétés économiquement développées ont réussi à procurer des conditions générales de travail décentes à leurs travailleurs et, par ricochet, une meilleure qualité de la vie. En outre, par le biais de revenus décents et de leurs impôts, les travailleurs ont été en mesure de soutenir les exclus, en particulier les assistés sociaux et les chômeurs. Sans cet appui, conséquence de la négociation collective, ces exclus auraient possiblement formé un sous-prolétariat avec tous les problèmes sociaux que cela comporte ; un tel sous-prolétariat est observable dans la plupart des pays où il y a peu ou pas de négociations collectives. Par conséquent, la négociation collective constitue un moyen de redistribuer la richesse dans une société. Conçue au départ pour satisfaire les besoins des ouvriers, la négociation collective s'étend dans les domaines où des salariés professionnels œuvrent avec la syndicalisation massive des secteurs publics et parapublics dans les années 1960. Au cours des vingt dernières années, les sujets traités par la négociation collective se sont considérablement diversifiés.

Alors que le monde du travail souhaite protéger ses conditions souvent acquises de haute lutte, la société moderne est le témoin de besoins changeants, évolutifs et parfois turbulents. Le monde du travail a d'abord

réussi à satisfaire les besoins de la société avec une relative stabilité interne ; puis, soudainement, il lui a fallu changer à son tour. Le coup de semonce en faveur du changement a probablement été porté au cours des vingt dernières années par la montée fulgurante de l'informatique, qu'il s'agisse de la micro-informatique, des processus de production assistés par ordinateur ou de la télématique.

Changement et turbulence

Dorénavant, le défi posé au monde du travail est le suivant : se mettre en mode changements turbulents (premier objectif) tout en apportant un sentiment de sécurité chez les travailleurs (deuxième objectif). L'obligation de changer ses habitudes tout en conservant sa sécurité est devenue le paradoxe actuel. **Changer sans sécuriser** ou **sécuriser sans changer** sont deux axiomes qui ne mènent nulle part : les deux doivent être appliqués en même temps.

Cette turbulence a maintes fois entraîné l'apport de modifications dans les conventions collectives. En général, ces modifications visaient à réduire les griefs, à favoriser l'autonomie fonctionnelle, à encourager la formation, à développer l'équité et à s'intéresser aux problèmes personnels des salariés. Lorsqu'il faut changer, l'employeur offre souvent une stabilité accrue du travail en contrepartie d'une gestion plus souple. Par ailleurs, dans un tel contexte, il n'est pas rare qu'un syndicat s'intéresse aux investissements patronaux.

Réduction de la négociation collective

De nos jours, la négociation collective se retrouve en quelque sorte précarisée (Hébert, 1992). D'abord, certaines lois ont diminué l'exclusivité de la représentation syndicale ; c'est le cas de la Loi sur les normes du travail². Ensuite, la négociation collective fait maintenant face au développement rapide d'emplois autonomes, précaires ou à domicile ; ce dernier groupe est souvent composé des nouveaux chômeurs. De façon générale, leur système social d'insertion leur interdit d'accéder à la négociation collective. Toutefois, si cette dernière est précarisée, elle est aussi à la recherche de nouvelles façons de faire et de nouveaux défis.

Comme praxis innovante, la négociation collective remet en cause, dans une certaine mesure, l'organisation sociale et cherche à la transformer dans un esprit de justice distributive et d'affirmation des collectivités en

2. Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2001-2002.

contexte de travail. Sous cet aspect, on peut dire qu'elle constitue le fer de lance de l'opinion publique. La vitalité de la négociation collective est révélatrice du niveau de démocratie qui existe dans une société. En effet, elle soulève des débats, sollicite la participation des acteurs sociaux et de la communauté en général. Elle anime et fait réfléchir ; bref, c'est pour ainsi dire la voie privilégiée des personnes qui participent à ce qu'il est convenu d'appeler « l'activité économique ».

5.4. L'ÉVOLUTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

La turbulence du monde du travail n'a pas apporté que des inconvénients, elle a aussi fourni des occasions favorables. Ainsi, plusieurs intervenants ont innové en changeant les priorités de la négociation collective. De toute façon, les conditions de travail ne pouvaient plus demeurer stables. D'une part, la croissance de la main-d'œuvre féminine et les changements technologiques ont obligé les parties à s'adapter. De 1960 à 1990, la proportion des femmes dans la population active est passée de 27 % à 44 % (Morin, 1993). D'autre part, la négociation collective a dû tenir compte d'un déficit étatique énorme qui a laissé les intervenants perplexes. Certains ont envisagé de privatiser plusieurs services de l'État, d'autres voulaient maintenir l'étatisation, mais en exigeant un paiement des prestataires pour les services obtenus.

Durant la décennie 1980, les négociations ont considérablement modifié les conditions de travail (Thériault, 1991) ; plusieurs d'entre elles se sont améliorées tandis que d'autres se sont maintenues ou dégradées. Les conditions de travail qui, globalement, se sont améliorées sont les suivantes :

- les congés annuels, les congés fériés, les congés parentaux, les congés éducation, les préavis lors de changements technologiques et finalement, la rémunération flexible. Il reste à savoir si cette condition de rémunération est réellement perçue comme un avantage additionnel.

Les conditions de travail qui se sont stabilisées concernent la protection du revenu lors d'une absence telle que les programmes d'assurances et de retraite, les horaires de travail et les niveaux d'indemnités lors de cessation d'emploi. Le maintien de cet avantage est appréciable dans un contexte de perte dramatique d'emplois stables. Finalement, les conditions de travail relatives à la protection du revenu du travailleur contre une élévation du coût de la vie ont, dans l'ensemble, diminué.

Bien que les conditions de travail aient connu une évolution indéniable, le contenu et le style des conditions de travail telles qu'elles ont été établies vers la fin des années 1960 n'ont pas subi de modifications en profondeur. Les innovations récentes de la négociation collective portent dans l'ordre décroissant sur les sujets suivants : les comités mixtes d'organisation du travail, l'enrichissement des tâches, les groupes semi-autonomes de production ou de travail en équipe, les horaires de travail et la rémunération variable (Bergeron, Paquet et Thériault, 1993)³.

En outre, ces modifications ne manquent pas d'avoir des conséquences tangibles. Voici les principaux résultats observés lors de l'introduction de ces innovations (Mashino, 1992) : une amélioration des communications, une baisse des mesures disciplinaires, une prévention accrue des changements technologiques et un meilleur accès des travailleurs à la formation.

Les enjeux de la négociation collective sont appelés à changer suivant les besoins en ressources humaines et technologiques, eux-mêmes en mutation rapide, et cela ne va pas sans heurts. Néanmoins, la négociation collective reste le moyen privilégié pour assurer la qualité des conditions de travail, et par voie de conséquence, la qualité de la vie en général dans la société.

5.5. LES TACTIQUES TRADITIONNELLES DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Une négociation collective fournit l'occasion de mettre en œuvre quelques tactiques. Traditionnellement, une négociation collective était menée à travers trois types de tactiques (Carrier, 1967) :

- **les tactiques d'informations**, pour transmettre des renseignements à l'autre partie et découvrir ses positions réelles ;
- **les tactiques de persuasion**, pour provoquer des concessions et, dans l'ensemble, convaincre l'adversaire que ses propres concessions sont justifiables contrairement aux siennes.
- **les tactiques de coercition**, pour faire comprendre à l'autre partie par des actions comme la menace de grève ou le lock-out (ou, simplement, par la grève ou le lock-out) qu'elle doit renoncer à certaines positions ou à certains objectifs de négociation, car l'action coercitive envisagée risque de lui coûter davantage.

3. Cette étude porte sur 70 situations d'ententes patronales-syndicales non traditionnelles.

Ces trois tactiques sont utilisées en contexte soit de ruse ou de transparence. Dans le premier contexte (la ruse), on cherchera à tromper l'autre sur ses véritables intentions. Le coup classique consiste à acquiescer à une requête sans importance qu'on aura cependant pris soin de présenter comme essentielle devant l'adversaire. Cette concession factice produira l'effet recherché si une demande signifiante est accordée par l'autre partie. Dans le second contexte (la transparence), on fera preuve de sincérité dans ses demandes ou ses offres afin de créer un climat de compréhension et de confiance favorable au dénouement rapide des négociations. Il faut toutefois garder à l'esprit que les tactiques employées doivent être éthiques, c'est-à-dire se conformer au devoir de négocier de bonne foi (Bemmels, Fisher et Nyland, 1986).

5.6. LA NÉGOCIATION : DE L'OPPOSITION À LA CONCERTATION

La négociation est un aspect essentiel du caractère démocratique d'une société et, dans une bonne mesure, des organisations qui la composent. Les récents enjeux sociaux des entreprises créent de nouveaux espaces pour la négociation (Jobert, 2000). La négociation est en quelque sorte une condition de société et son utilisation en tant que levier solide de régulation sociale revêt une grande importance (Reynaud, 1998). Ainsi, elle devient de plus en plus un moyen d'élaboration et de révision des règles au service des organisations et des individus qui y œuvrent (Thuderoz et Giraud-Héraud, 2000).

Lors d'une négociation, les parties adopteront des styles d'intervention comportant des stratégies pratiquées dans le cadre d'échanges, fréquemment, en spirale. Une stratégie est l'art de coordonner des actions en agissant le plus habilement possible afin d'atteindre un but ; elle implique des notions de planification, de modèles d'action, de modes de pensée et, finalement, de perspective (Mintzberg, 1994). Le style de négociation représente l'orientation générale privilégiée au plan attitudinal quelles que soient les stratégies utilisées. Que le style de la négociation soit d'opposition ou de concertation, celui-ci inclut la mise en œuvre de diverses stratégies telles que des stratégies de pouvoir ainsi que des stratégies relationnelles, argumentaires, temporelles ou informationnelles. Quant au concept de spirale, il fait référence à « une montée rapide et irrésistible des phénomènes interactifs », comme par exemple le phénomène propre à une discussion où les interlocuteurs n'en finissent plus d'argumenter avec un rythme de plus en plus rapide. Stratégies, styles et spirales d'échanges sont des éléments clés de la réussite d'une négociation.

En somme, une négociation permet de discuter d'affaires communes au sujet desquelles il existe des divergences, et ce, en vue de conclure un accord. Par conséquent, une négociation réussie amène généralement chaque partie à faire un compromis. Le processus impose de niveler les différences tout en comptant sur la présence de besoins convergents comme principal facteur de réussite. Ainsi, dans une certaine mesure, une négociation comporte une situation de tension susceptible, à l'occasion, de dégénérer en conflit. Surmonter une négociation conflictuelle exige l'adoption d'une approche spécifique (Weiss, 1999) où notamment les opinions convergentes seront mises en commun. Ainsi, une négociation oblige parfois les parties à traverser des moments difficiles avant de conclure une entente.

5.7. LES STYLES DE NÉGOCIATION

Les interventions en négociation peuvent être comprises entre les deux pôles suivants : l'opposition et la concertation.

La négociation concertée est systématiquement placée au rang de valeur à privilégier. Quant à la négociation d'opposition, le phénomène est considéré comme faisant partie d'une tradition dont on pourrait avantageusement se passer (Deschesnes *et al.*, 1998). Or, l'utilisation conjointe de ces deux styles vise à maximiser le potentiel d'une négociation (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Toutefois, il convient de ne jamais perdre de vue les personnes, le contexte et l'enjeu de la négociation.

5.7.1. Le style d'opposition

Dans une négociation d'opposition, chaque partie se concentre sur les intérêts qu'elle entend défendre et sur la satisfaction de ses besoins propres. On s'organise alors pour tirer le maximum de la négociation quoi qu'il advienne des besoins de l'autre. Un style d'opposition crée une situation où les intervenants négocient les uns contre les autres.

5.7.2. Le style de concertation

Dans une négociation de concertation, on s'inspire des principes de tolérance propres aux sociétés démocratiques ; elle vise à rassembler à travers la reconnaissance des différences. Les négociateurs cherchent concrètement à s'entendre pour agir ensemble. Elle constitue donc une forme de projet commun qui influence la façon dont les parties préparent et contrôlent leur négociation. En concertation, le concept de mise en commun est incontournable. Dans une situation où des personnes ayant des valeurs

opposées doivent travailler ensemble, la concertation leur sera a priori d'un plus grand secours que l'opposition, laquelle risquerait de provoquer des dissensions permanentes.

Si un style de concertation fait des négociateurs des partenaires, un style d'opposition en fait plutôt des adversaires. Il existe bien des recettes pour réaliser la parfaite négociation (Ury, 1993), mais il est fort difficile de les appliquer dans la réalité, surtout lorsque les enjeux de chaque partie sont importants. Dans toute négociation, on doit adapter les styles et les stratégies d'intervention au contexte, aux enjeux et aux individus en cause. Ainsi, il peut arriver que la voie de la négociation d'opposition soit la seule option possible. De façon générale, plus une organisation comporte des buts et des valeurs complexes ou diversifiés, plus elle doit recourir à la négociation pour assurer son succès (Flores et Salomon, 1998). Toutefois, qu'on le veuille ou non, les deux styles de négociation, soit l'opposition ou la concertation, sont là pour rester, car ils ont leur fonction propre. Par conséquent, la principale difficulté réside dans la façon optimale de passer d'un style à l'autre puisque les négociateurs font rarement appel à un seul style de négociation.

5.7.3. La réciprocité

La négociation implique des échanges réciproques et la réciprocité consiste en une réponse à une stimulation perçue comme étant positive ou négative. Il y a réciprocité lorsqu'une stimulation dirigée vers l'autre risque d'être plus intense que celle reçue de l'autre (Neale et Northcraft, 1991). La réciprocité peut donc s'appliquer dans divers contextes, notamment lors de stimulations affectivement chargées. Elle a été principalement étudiée en situation verbale, mais certaines recherches l'ont envisagée sous l'angle du non-verbal (Pruitt et Carnevale, 1993). Les deux styles de négociation, de concertation ou d'opposition, créent naturellement un phénomène de réciprocité (Brett, Shapiro et Lytle, 1998). Le premier engendre de la réciprocité positive et le second, de la réciprocité négative ; les deux possèdent leurs fins propres.

En principe, lors d'une négociation, un contexte d'opposition augmente le degré de réciprocité dans les échanges (Ludwig, Franco et Malloy, 1986). Autrement dit, plus le climat est tendu, plus on est enclin à échanger, ce qui risque de précipiter les parties dans un conflit ouvert. Ainsi, une situation de contrariété influence le potentiel énergétique de la relation. Lorsque la négociation d'opposition arrive au stade de la spirale conflictuelle, le compromis devient alors plus difficile à obtenir. La non-réciprocité est alors requise, mais elle ne va pas de soi ; il s'agit simplement de

cesser de discuter du sujet sensible et de passer à autre chose. La non-réciprocité est, par conséquent, moins susceptible de se produire que la réciprocité.

Tensions bilatérales

Une négociation peut en outre susciter des tensions bilatérales (Putman et Jones, 1982 ; Axerold, 1984), positives ou négatives, qui encouragent un phénomène de réciprocité. La tendance à la réciprocité varie en fonction de l'intensité de l'échange ; celle-ci est plus marquée si les échanges sont très déplaisants ou très plaisants. Dans les deux cas, les négociateurs éprouvent le désir de poursuivre et, par conséquent, d'intensifier ce qui leur arrive. Si les individus adoptent un comportement réactionnel en spirale lors d'une situation d'opposition, cela risque de provoquer un conflit ouvert ; le comportement conflictuel est alors spontané (Rubin, Pruitt et Kim, 1994). En situation de tension, la réciprocité positive est en quelque sorte contre-intuitive et, par conséquent, moins susceptible de se produire que la réciprocité négative (Rubin et Brown, 1975). La réciprocité fait donc intervenir les émotions liées aux échanges spontanés de la négociation.

5.7.4. L'intervention lors d'un conflit de négociation

Une négociation qui dégénère en conflit exige un mode d'intervention approprié afin de le réduire ou de le contrôler (Rahim, 1992). Il existe deux principales façons d'intervenir pour résoudre un conflit : l'engagement et le dégageant (Kozan et Ergin, 1999).

- L'engagement consiste à intervenir activement face à l'autre, qu'il s'agisse d'une action positive ou négative. Il existe deux modes d'engagement dans un conflit : l'engagement d'harmonisation et l'engagement de contrainte ou le *forcing*. L'engagement de contrainte peut fonctionner si l'autre comprend que l'inflexibilité du camp opposé lui est plus dommageable qu'une position compromise. S'il évalue que l'attitude plus rigide de l'adversaire lui occasionne un malaise accru qu'il ne peut contrer, il envisagera vraisemblablement un compromis. Par conséquent, l'engagement de contrainte peut se révéler une voie aussi intéressante que l'engagement d'harmonisation selon le contexte (Van de Vliert *et al.*, 1999).
- Le dégageant est un renoncement à continuer de jouer un rôle dans le conflit ; cela signifie que le négociateur cesse simplement de réagir (Lewicki, Litterer et Minton, 1994). Il importe alors que l'autre comprenne qu'il ne s'agit pas d'une forme d'absence d'engagement ou d'intérêts : la perception de la bonne foi de l'autre doit rester

intacte. Il existe deux modes de retrait en cas de conflit : le dégagement diplomatique et le dégagement de rupture ; le premier est plus susceptible de donner lieu à une reprise des relations futures que le second.

5.8. LA NÉGOCIATION STRATÉGIQUE : UN CADRE DE RÉFÉRENCE

La variété des stratégies de négociation utilisées aura une influence déterminante sur le résultat des échanges (Weingart *et al.*, 1990). Que le style de négociation soit de concertation ou d'opposition, diverses stratégies de négociation peuvent être mises en œuvre. Comme mentionnées précédemment, elles sont au nombre de cinq : les stratégies de pouvoir, relationnelles, temporelles, argumentatives et, finalement, informationnelles. Une négociation peut donc comprendre à la fois des stratégies appliquées dans un cadre de concertation ou d'opposition. Voyons brièvement chacune de ces cinq stratégies de négociation.

5.8.1. Les stratégies de pouvoir

Les stratégies de pouvoir renvoient à la capacité de faire quelque chose, d'accomplir une action ou d'agir ou non avec l'accord d'autrui. C'est d'une certaine manière l'autorité ou la puissance de droit ou de fait détenue par une personne ; c'est finalement l'influence générale d'un individu par rapport à des objectifs à atteindre. L'affrontement de pouvoirs opposés fait habituellement naître des tensions (Lerner, 1985). La notion de pouvoir est un élément important, voire transcendant, dans les négociations, tout comme d'ailleurs l'ont démontré nombre de recherches sur les échanges sociaux (Molm et Cook, 1995).

Le style de négociation adopté détermine grandement la distribution du pouvoir entre les négociateurs (Molm, Gretchen et Takahashi, 1999). Dans une stratégie de négociation concertée, le pouvoir des négociateurs est partagé ou distribué ; aucune des parties ne cherche à imposer sa volonté à l'autre. Par conséquent, les actions ou les décisions prises ou à prendre revêtent un caractère mutuel ou participatif. Ainsi, les négociateurs sont conviés à rechercher un résultat en privilégiant le recours à un processus de résolution de problèmes. En revanche, dans une négociation d'opposition, les actions ou les décisions prises visent essentiellement à soumettre la volonté de l'autre à la sienne ; chacun cherche à concentrer le pouvoir entre ses mains ou à le récupérer pour son propre usage. Pour obtenir ce que l'on veut, l'on est alors disposé à contraindre l'autre si nécessaire. Diverses actions sont alors possibles comme placer l'autre devant un fait accompli ou lui lancer un ultimatum. Par exemple, en

matière de relations professionnelles, la grève ou la mise à pied massive temporaire des salariés (lock-out) représente, en Amérique du Nord, une forme de coup de force qui s'infère d'une stratégie de pouvoir de contrainte. Par conséquent, lors d'une négociation, le leadership ou le pouvoir que possède chaque négociateur (Denis, Lamothe et Langley, 2001) joue un rôle considérable, que ce pouvoir soit exercé positivement ou négativement, qu'il soit concentré ou distribué.

5.8.2. Les stratégies relationnelles

Les stratégies relationnelles représentent les rapports ou les liens entre les individus qui prennent part à la négociation. Un négociateur est obligatoirement en rapport avec un autre négociateur et, généralement, avec plusieurs autres individus. Les stratégies relationnelles font appel aux habiletés des négociateurs en ce qui concerne leurs rapports respectifs ; c'est essentiellement ce qui contribuera à créer le climat des pourparlers. Cela vient d'un principe fort simple : les comportements des gens sont influencés par les marques d'attention qu'ils reçoivent. Par conséquent, une négociation, à l'instar du travail d'équipe (Gareth et George, 1998), sera largement tributaire du mode du renforcement relationnel.

Dans le cas d'une négociation caractérisée par le style de concertation, les stratégies relationnelles consistent à donner des marques d'attention positives (Fournier, 2000). Il s'agit de valoriser l'autre pour qu'il soit disposé à acquiescer à certaines requêtes (Warren et Spangle, 2000) ou à faire certains compromis (Solomon, 1998). En contexte de concertation, les stratégies relationnelles tirent leur origine de l'ensemble des sujets qui amènent une partie à éprouver de la satisfaction à l'égard de l'autre. En revanche, les parties qui adopteront un style d'opposition chercheront à faire comprendre au camp adverse les points qu'il aurait intérêt à corriger. Les sujets de satisfaction et d'insatisfaction sont fort importants dans une négociation et on ne saurait les négliger.

Une négociation dans un climat agréable se déroule certes mieux qu'une autre dans un climat hostile (Brien, 1998). Car il faut le souligner : une négociation facile à vivre ne signifie pas qu'elle soit inefficace, bien au contraire. Rendre les discussions agréables ou « climatiser » une négociation, c'est s'organiser pour que les pourparlers se déroulent dans un contexte de calme et de sérénité. C'est au fond à cela que sert la transmission de marques d'attention positives. Les stratégies relationnelles sont donc susceptibles d'influencer le style d'intervention (opposition ou concertation) qui sera adopté au cours de la négociation. Autrement dit, la négociation de concertation peut largement tenir à des facteurs liés à la personnalité des négociateurs.

5.8.3. Les stratégies temporelles

Le temps s'apparente à un milieu infini où se succèdent les événements et peut se révéler un moyen stratégique puissant (Mosakowski et Earley, 2000). En effet, il est généralement considéré comme une force agissant sur les individus. Le temps peut tout faire réussir comme il peut tout faire échouer (Olekalns, Smith et Walsh, 1996). Il fait donc normalement partie des stratégies de tout négociateur. Des pressions temporelles élevées accentuent les attitudes de concession et de coopération (Sthulmacher, Gillepsie et Champagne, 1998). Finalement, le temps peut faciliter ou contraindre une négociation.

Une négociation de concertation voit le temps comme une ressource aidante (Carnevale et Lawler, 1987) ; il s'agit alors du temps ressource : celui que l'on partage et qui se traduit par des actions ou des décisions visant à optimiser la durée de la négociation dans un esprit d'entente à l'amiable. Le premier élément temporel à partager est certes l'échéancier, car une négociation ne peut se dérouler qu'en tenant compte des exigences temporelles d'une seule partie. La gestion participative du temps peut certes orienter la négociation vers un résultat satisfaisant pour les deux parties.

Une négociation d'opposition utilise le temps pour l'un et, dans une bonne mesure, contre l'autre (Smith, Pruitt et Carnevale, 1982). Il s'agit alors de contraindre l'autre de diverses manières en se servant du temps. C'est donc le temps contrainte qui se traduit par des actions ou des décisions visant à bâcler, ralentir la négociation ou faire en sorte qu'elle n'ait tout simplement pas lieu. Par des mesures dilatoires et des dates limites, l'une des parties cherche à exercer une pression sur l'autre afin de l'obliger à un compromis. Les stratégies temporelles peuvent contraindre de diverses manières, notamment obliger l'autre à faire vite ou lui imposer un délai très court. La gestion unilatérale du temps peut créer une situation non souhaitée par l'un ou, à la limite, par l'ensemble des négociateurs impliqués.

5.8.4. Les stratégies argumentatives

L'argumentation consiste à convaincre en justifiant ou en présentant ses idées, ses opinions ou ses intérêts ; c'est un développement explicatif de ses idées ou opinions. Elle prend généralement la forme d'exposés verbaux soutenus par des moyens principalement écrits sans exclure bien entendu les moyens électroniques. L'argument solide s'infère de la raison qui appuie une affirmation, une thèse ou une demande. Argumenter exige de proposer, de soumettre une idée ou un ensemble d'idées dont on cherche généralement à faire ressortir soit les causes, soit les conséquences. Une idée est normalement appuyée par un ensemble d'arguments.

Dans une négociation de concertation, l'argumentation sera objective et les propos, centrés à la fois sur les besoins de soi et de l'autre. La crédibilité des sources constitue un atout majeur ; ainsi, les sources provenant de personnes ou d'organismes étrangers à la négociation sont a priori plus crédibles qu'une source issue d'une partie concernée. Par exemple, un sondage d'opinion est plus crédible s'il revêt un caractère non partisan, d'où le besoin de le confier à un sondeur externe aux parties en présence. Généralement, les rapports étatiques ou gouvernementaux, en provenance d'équipes spécialisées, sont crédibles. Outre la qualité des sources, les argumenter objectivement exige des qualités personnelles indéniables. Dans une argumentation de concertation, il conviendra de comprendre les principaux besoins de chaque partie.

Étant donné qu'elle ne se soucie pas des intérêts de l'autre, une négociation d'opposition fait appel à une argumentation centrée sur les besoins propres de chaque partie. Par conséquent, une telle argumentation est fondamentalement subjective car partielle. Le subjectivisme repose sur un jugement issu d'une seule pensée personnelle. Une proposition subjective est généralement soumise par un individu ou un groupe d'intérêts. Souvent stéréotypée, elle est moins solide qu'une proposition objective qui tient implicitement compte d'un ensemble plus vaste d'intérêts. Une argumentation subjective, comportant notamment des attaques personnelles, altère la qualité du résultat de la négociation (Olekalns, Smith et Walsh, 1996) ; dans un tel contexte, les conséquences de l'échange sont imprévisibles et potentiellement destructrices (Rubin, Pruitt et Kim, 1994). Dans une négociation d'opposition, on cherchera essentiellement à faire valoir l'argumentaire de l'un contre celui de l'autre.

5.8.5. Les stratégies informationnelles

Les stratégies d'information visent à mettre au courant ou à transmettre des renseignements à un ou plusieurs destinataires. La qualité et la quantité de tels renseignements sont éminemment variables : l'information peut être distribuée en faible ou en grande quantité. En outre, quelle que soit la quantité de renseignements distribués, leur qualité peut être faible ou élevée. La qualité et la quantité des informations transmises dépendent des intentions de la partie émettrice. L'information aura un effet sur la perception de l'influence de l'autre et notamment sur le pouvoir qui lui est accordé (Giebels, Dedreu et Van de Vliert, 1998). La confiance des parties l'une à l'égard de l'autre et leur niveau d'instruction respectif déterminent également les stratégies d'information. Informer, c'est renseigner, ce qui implique de communiquer.

Dans une négociation de concertation, la stratégie de communication est basée sur la transparence. Signalons que le partage d'informations exige un certain degré de confiance initiale (Butler, 1999). Lorsque les négociateurs révèlent l'information concernant leurs priorités et leurs préférences, le résultat de la négociation est supérieur. Toutefois, l'information ainsi disponible peut être utilisée par celui qui la reçoit contre celui qui l'a donnée (Murnighan *et al.*, 1999). L'information est alors transmise selon les besoins de la partie qui la demande.

Nous avons vu qu'une situation d'opposition se prête à l'insertion de ruse dans la négociation. La ruse est un procédé parfois déloyal dont on se sert pour parvenir à ses fins ; il vise à venir à bout d'une situation en agissant de manière trompeuse. La conséquence probable de l'utilisation des ruses en négociation est la réduction du niveau de confiance entre les négociateurs (Provis, 2000). Dans une négociation, les occasions de ruse sont fréquentes, mais elles n'ont pas toutes les mêmes conséquences ; certaines d'entre elles peuvent orienter le résultat d'une négociation sans porter atteinte à l'intégrité des parties. Ce sont davantage les conséquences légales et psychologiques d'une ruse que la ruse elle-même qu'il faut apprécier. La force, ou le mérite d'une ruse, est d'orienter implicitement le comportement de la partie ciblée. Le degré de gravité d'une ruse varie considérablement selon la situation en cause. La figure 1 présente le cadre de référence de la négociation stratégique.

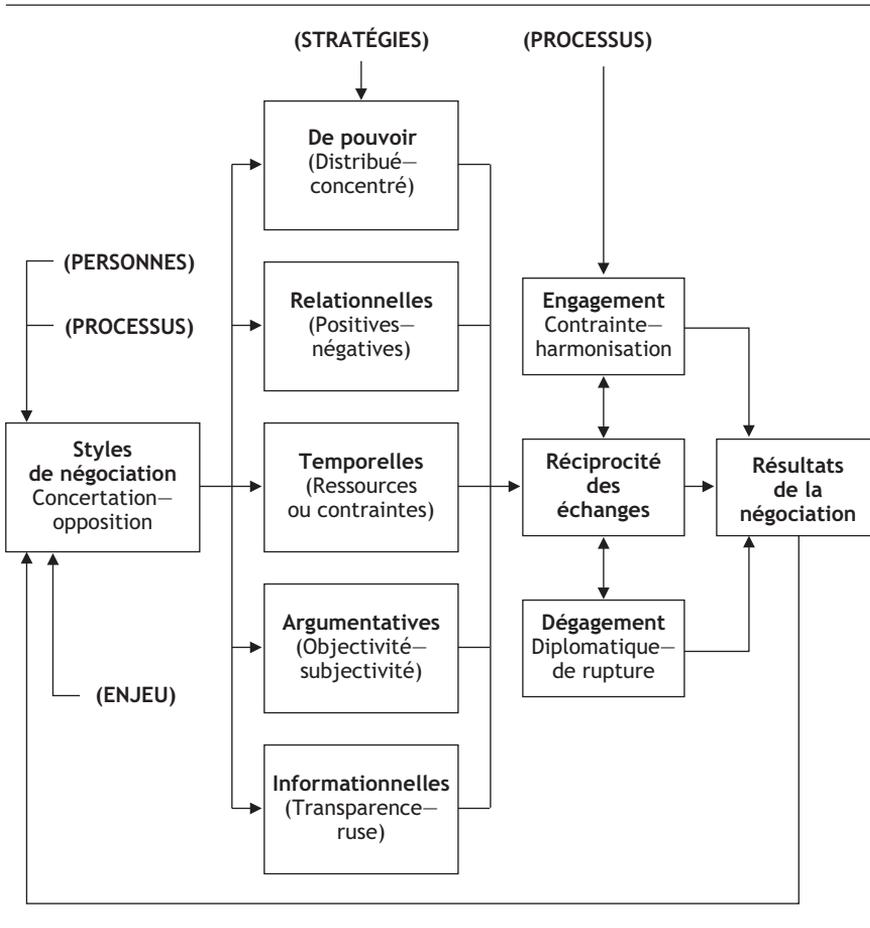
5.9. LES COMPOSANTES D'UNE NÉGOCIATION COLLECTIVE

L'issue d'une négociation dépend largement des trois éléments suivants : les enjeux, les personnes et les structures.

5.9.1. Les enjeux

Les enjeux visent l'ensemble des problèmes que l'on doit régler à travers la négociation. Si les enjeux peuvent être d'ordre salarial ou normatif, ou les deux à la fois, ils peuvent également toucher le micro- ou le macroenvironnement de l'entreprise. Un enjeu relié à la protection des acquis dans une entreprise en bonne santé financière est moindre que celui relié à la bonification des salaires et des avantages sociaux dans une entreprise dont l'avenir est incertain. Il arrive que des organisations soient désignées pour établir une tendance dans un secteur particulier, comme c'est souvent le cas dans l'industrie chimique, de l'automobile ou du papier.

FIGURE 1
Modèle de la négociation stratégique



La négociation collective constitue indéniablement l'un des meilleurs mécanismes dont on dispose dans les relations industrielles contemporaines, mais elle a ses limites. Si les attentes des parties contractantes divergent trop au départ étant donné leurs positions diamétralement opposées tant sur le plan des besoins que sur celui de l'idéologie et des valeurs, il y a fort à parier que la négociation sera peu d'utilité. Il se peut qu'à l'occasion les enjeux soient cachés ou occultes. On peut aussi négocier dans une entreprise pour instituer de nouveaux régimes d'organisation de l'emploi dans le but de s'en servir pour d'autres causes dans des milieux de travail comparables. Dès lors, on risque de s'éloigner des besoins réels des employés qui travaillent à l'endroit où la négociation se

déroule. Mais une telle approche présente aussi des avantages en termes d'économie de temps et d'énergie pour régler pacifiquement les conflits futurs.

Modification des enjeux de négociation

Les objectifs de la négociation sont appelés à changer en cours de processus, car les demandes initiales vont presque toujours au-delà des besoins réellement exprimés et les modifications se font au fur et à mesure et sous certaines conditions. La symbiose des choix des parties débute dès que les protagonistes confrontent leurs positions respectives (Liebert *et al.*, 1968). Évidemment, les adversaires feront des concessions plus rapidement si une pression équivalente s'exerce sur chacun d'eux. En ce sens, une partie qui subit beaucoup de pression vis-à-vis d'une autre qui en subit peu sera portée à faire plus de compromis au regard de ce qu'elle considère être l'enjeu principal des négociations (Komorita et Barnes, 1969).

5.9.2. Les personnes

Sans contredit, le jeu des personnalités influe sur le succès des négociations (Hébert et Vincent, 1980). Les personnes s'ajustent les unes aux autres et la conclusion d'un accord en est une des conséquences. Toutefois, cette adaptation réciproque n'est possible que si les niveaux d'aspirations de chaque partie ne divergent pas trop. En revanche, si les adversaires ont un comportement plus compétitif que coopératif, la méfiance peut remplacer la confiance et la négociation peut être mise à mal (Schlenker, Helm et Tedeshi, 1973). Une telle impasse risque fort de survenir si les comportements des représentants à la table de négociation sont imprévisibles (Johnson, 1974).

Les protagonistes auront plus tendance à se respecter si chacun d'eux projette une image de professionnalisme, de dynamisme et de franchise. À cet égard, les messages verbaux sont aussi signifiants que les messages non verbaux ; les occasions de communiquer l'illustrent fort bien. De plus, la fréquence des communications contribue au développement de relations harmonieuses si les négociateurs possèdent des caractéristiques personnelles positives. Dans le cas contraire, les rapports interpersonnels peuvent se détériorer et mettre en péril le succès de la négociation. Évidemment, l'appartenance à un groupe influence l'évaluation faite des attitudes, des décisions ou des comportements de l'adversaire. Ainsi, il est probable que les progrès d'une négociation seront plus marqués, toutes choses étant égales d'ailleurs, si les négociateurs offrent des profils de formation et d'expertise analogues. Qui plus est, chaque partie a tendance à analyser l'autre et à réagir à ses valeurs ou à ses croyances (Essier et Tajfel, 1972) ; ce qui crée un processus d'interaction dynamique où la relation se construit ou s'effrite selon la perception de chacun.

5.9.3. Les structures

Les structures de négociation peuvent être relativement complexes selon les situations. Il y a donc plusieurs façons d'organiser le déroulement d'une négociation. Chaque milieu de travail possède sa propre structure de négociation, laquelle est généralement plus complexe dans le secteur public que dans le secteur privé. En outre, à l'intérieur d'un secteur donné, qu'il soit public ou privé, la taille de l'organisation ou de l'unité de négociation concernée détermine dans une large mesure la diversité ou la complexité de la structure de négociation. Pour l'essentiel, il existe deux niveaux de négociation : la négociation de site ou d'établissement et la négociation multisite ou sectorielle.

- La négociation de site ou d'établissement règle les conditions de travail des membres d'une unité d'accréditation dans un site de travail donné ; c'est le régime général.
- La négociation multisites ou sectorielle définit les conditions de travail des salariés appartenant à plusieurs unités d'accréditation et œuvrant chez plusieurs employeurs (p. ex., le secteur des affaires sociales).

La structure de négociation est en mutation constante. Ainsi, des négociations collectives, dans le secteur privé, se décentralisent là où elles étaient sectorisées, comme dans l'alimentation à cause du franchisage, tandis que des négociations sectorielles ont eu lieu dans des secteurs d'activité comme l'hôtellerie dans la région de Montréal. En outre, une certaine forme de décentralisation s'observe dans le secteur public, surtout dans le secteur scolaire, qui possède des accréditations multipatronales.

Les diverses structures de négociation pourraient faire l'objet de la matrice suivante.

TABLEAU 5.1

Matrice des structures de négociation

Employeur	Établissement (Site)	Syndicat
1. Unique	1. Unique	1. Unique
2. Unique	2. Multi	2. Unique
3. Unique	3. Unique	3. Multi
4. Unique	4. Multi	4. Multi
5. Multi	5. Multi	5. Unique
6. Multi	6. Multi	6. Multi

Ce tableau montre six catégories de structures de négociation, soit les suivantes :

- Une négociation avec un employeur, un établissement et un syndicat uniques. C'est le régime général prévu au Code du travail (1.1.1);
- Une négociation avec un employeur et un syndicat dans plusieurs sites de travail, une situation qu'il est possible de retrouver dans le secteur de l'alimentation (2.2.2);
- Une négociation avec un employeur et un site de travail mais visant simultanément plusieurs syndicats. Une telle situation s'observe dans une manufacture où une Centrale syndicale négocierait simultanément pour plusieurs unités syndicales comme les travailleurs de métiers et les opérateurs dans une usine (3.3.3);
- Un seul employeur engagé dans une négociation pour plusieurs sites avec plusieurs syndicats. Ce serait le cas, par exemple, d'une négociation avec Hydro-Québec (4.4.4);
- Un groupe d'employeurs participant à une négociation multisite dans le cadre de laquelle les travailleurs sont représentés par un seul syndicat. Pour l'essentiel, c'est la formule qui prévaut dans le secteur de l'éducation lorsqu'il s'agit de négocier avec les professeurs des écoles primaires et secondaires (5.5.5);
- Un groupe d'employeurs et de syndicats négocient une convention s'appliquant à plusieurs sites de travail. Ce serait le cas dans le secteur de la construction (6.6.6).

Actuellement, la négociation est moins statique : elle se réalise pendant la durée de la convention d'autant plus qu'il est maintenant possible de signer des conventions collectives de longue durée (excédant trois années). À l'exception de la première convention collective qui ne peut excéder trois ans, le Code du travail se limite à mentionner qu'une convention collective doit avoir une durée d'au moins un an (art. 65, C.T.).

Finalement, les lieux ou les caractéristiques de l'endroit où se déroulent les négociations peuvent avantager une des parties. En effet, si une partie aménage le lieu des échanges, on peut croire que, de bonne foi et sans arrière-pensée, elle le fait à son avantage. Par exemple, elle aura tendance à choisir le côté de la table qui offre la meilleure perspective, retiendra les chaises les plus confortables, réservera les moyens de communications comme les téléphones ou les télécopieurs les mieux situés, s'assurera que ses locaux adjacents pour les délibérés soient les plus convenables. Plus une partie contrôle le lieu des négociations, plus elle bénéficie d'un avantage de départ qu'elle peut conserver si elle fait preuve des

habiletés requises par les circonstances. Toutefois, cela vaut dans la mesure où l'occupation des lieux est réalisée de manière discrète ; autrement, cela pourrait indisposer l'autre partie et, en fin de compte, constituer un désavantage.

5.10. LES ASPECTS LÉGISLATIFS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le Code du travail balise le processus de négociation de plusieurs manières. Il propose d'abord à l'association accréditée de transmettre un avis de négociation à l'employeur dans les 90 jours précédant l'expiration de la convention ou de la sentence arbitrale qui en tient lieu (art. 52, C.T.). Les parties peuvent cependant convenir d'un autre délai.

L'avis de rencontre doit satisfaire à certaines conditions (art. 52, C.T.):

- être écrit ;
- accorder un délai, d'au moins huit jours de l'envoi, à l'employeur pour la première rencontre ;
- préciser la date, l'heure et le lieu de cette rencontre ;
- en acheminer une copie au ministre le même jour qui en informe les deux parties.

Ultimement, l'avis de négociation accorde aux parties le droit de grève ou de lock-out selon le cas ; évidemment, elles ne sont pas tenues de l'exercer. Ce droit fait logiquement partie intégrante des tactiques de coercition.

« Le droit à la grève ou au lock-out est acquis quatre-vingt-dix jours après la réception par le Ministre de la copie de l'avis qui lui a été transmis suivant l'article 52.1 ou qu'il est réputé avoir reçu suivant l'article 52.2 à moins qu'une convention collective ne soit intervenue entre les parties ou à moins que celles-ci ne décident d'un commun accord de soumettre leur différend à un arbitre (art. 58, C.T.). »

En principe, la précision de l'avis ne laisse planer aucun doute sur le sérieux de la partie qui l'expédie, soit l'employeur ou le syndicat. On comprend que ce dernier s'en prévaut plus fréquemment que l'employeur. Une conséquence évidente de cet avis est qu'il donne le coup d'envoi officiel à la phase des négociations qui doivent satisfaire deux exigences : « commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi » (art. 53, C.T.). Cela implique d'accepter des rencontres à une fréquence raisonnable et de ne pas introduire de mesures dilatoires dans le processus de négociation.

Rôle du conciliateur

Un conciliateur peut intervenir en tout temps, après le début des négociations, pour tenter de rapprocher les parties ; il doit y être convié par l'un ou l'autre des négociateurs patronal ou syndical. Il est convenu que la partie qui formule une telle demande en informe l'autre et que le ministre y donne suite par la désignation du conciliateur précité (art. 54-55, C.T.). Ce dernier possède le pouvoir d'exiger la présence des parties aux réunions auxquelles il les convoque. Il acheminera un rapport de conciliation au ministre lorsqu'il le jugera approprié.

5.11. LA PRÉPARATION DES NÉGOCIATIONS

Les négociations font l'objet d'une préparation minutieuse et exigent une attention particulière de chaque partie. La façon de procéder varie selon les besoins des différents milieux. Nous donnons ci-après un exemple des diverses étapes à franchir.

1. Fixer les objectifs de la négociation

Les objectifs des négociations sont fixés à la suite d'un sondage et de consultations d'usage, et ce, en fonction d'un projet sommaire de convention. Chaque partie établit ses objectifs suivant ses attentes au regard du régime de rapport collectif. Par exemple, du côté syndical, on peut envisager d'éliminer les disparités salariales entre hommes et femmes et d'humaniser le travail. Du côté patronal, on peut proposer d'accroître la polyvalence des ressources humaines. Il arrive que des objectifs patronaux et syndicaux soient relativement similaires (p. ex., la participation des employés), mais qu'ils divergent considérablement quant aux moyens à prendre pour les atteindre.

2. Établir les mandats du comité de négociation

Les mandats du comité de négociation sont établis en fonction des objectifs poursuivis. Pour la partie patronale, il peut s'agir essentiellement de confier un pourcentage maximal d'augmentation de la rémunération ou une masse salariale annuelle additionnelle qu'il ne faut pas dépasser. Pour la partie syndicale, il peut être recherché d'obtenir un mandat de grève ou d'autres moyens de pression. Entre ces extrêmes figurent une quantité appréciable de mandats de négociation subsidiaires concernant divers domaines : des équipements de sécurité, le niveau des primes salariales, la formule d'attribution des congés annuels, etc. Bien que ces mandats soient

dits secondaires, ils constituent des enjeux d'importance et représentent parfois des avantages appréciés ou des coûts élevés selon le point de vue, celui du patron ou du travailleur.

La taille de l'organisation, patronale ou syndicale, exerce une influence sur la structure que se donnent les parties en vue de renouveler la convention collective. Dans une petite organisation, le patron d'un côté et le représentant syndical de l'autre, assistés respectivement de leurs conseillers, assument l'essentiel du travail, tandis que dans une grande entreprise, la structure est plus formelle. Un comité d'orientation ou de stratégie est généralement mis sur pied principalement pour accorder les mandats. Un comité de négociation assume les tâches rattachées au renouvellement de la convention collective, c'est-à-dire la convocation et la tenue des rencontres, l'argumentation, la signature une à une des clauses et la proposition d'entente globale. Il est entendu que les deux comités, de stratégie et de négociations, travaillent en étroite collaboration.

3. Déterminer les compagnies ou les secteurs repères

Le choix des compagnies et des secteurs repères n'est pas sans conséquence. À long terme, des salaires trop faibles font fuir les ressources les plus compétentes, faisant perdre à l'entreprise son caractère compétitif. En revanche, assumer le leadership régional ou national sur les conditions de travail n'est pas perçu, par les employeurs, comme étant nécessairement souhaitable. Les organisations dont la santé financière ne présente pas de problème particulier tentent de trouver une voie intermédiaire entre des salaires trop faibles ou trop élevés. À cet égard, chaque secteur industriel offre des conditions particulières qu'il s'agisse des pâtes et papier, de l'industrie chimique ou du textile. La proportion du coût des salaires dans le budget global de la firme et la compétition internationale exercent une influence marquée sur le niveau de la rémunération et les résultats de la négociation. Par exemple, le secteur chimique a historiquement offert des conditions de travail supérieures à celui du textile à cause des facteurs précités. En ce qui concerne les secteurs public et parapublic, un organisme tiers, soit l'Institut sur la rémunération, a reçu le mandat de procéder à l'identification d'indices dans le but de recommander au gouvernement la position à faire valoir en matière de salaire. Il n'est guère facile de comparer les structures salariales publiques avec celles du privé en raison de l'exclusivité de certains titres d'emploi. En effet, la plupart des postes d'ergothérapeutes, d'infirmières ou de travailleurs sociaux se retrouvent dans le secteur public ; il faut donc

les évaluer selon des approches indirectes, telles que les comparaisons par facteurs, ou directes, telles que les comparaisons interprovinciales ou internationales.

4. **Recueillir des données comparatives**

La collecte de données comparatives s'effectue à l'aide de questionnaires oraux ou écrits auprès de personnes cibles. Le ministère du Travail est en principe une source privilégiée d'informations. D'abord, il publie une revue spécialisée sur les questions rattachées à la négociation collective, ensuite, il peut fournir des informations pertinentes à partir de banques de données accessibles.

5. **Étudier les conditions de travail internes**

Les syndiqués et les cadres de l'entreprise doivent pouvoir donner leur avis sur le contenu présent et futur de la convention collective de travail. Ces informations s'inscrivent logiquement dans une démarche éthique qui consiste à comparer la valeur réelle des postes.

6. **Réviser les lois pertinentes**

La négociation oblige les parties à faire des choix. Quand faut-il demander la conciliation ? L'avis de négociation a-t-il été transmis ? Quand le droit au lock-out ou à la grève sera-t-il acquis ? Quel est le niveau de services essentiels à maintenir ? Autant de questions auxquelles une réponse doit être fournie dans un contexte de tension. Lorsqu'il s'agit de prendre de telles décisions, les pourparlers aboutissent parfois à une impasse. Comme une négociation est porteuse de situations imprévues, chaque partie doit procéder aux vérifications appropriées. Le rôle des tiers doit toujours faire l'objet d'un examen attentif surtout si les parties optent pour l'arbitrage de différends.

7. **Établir un plan de communication et d'urgence**

Tant du côté patronal que syndical, il faut élaborer un plan de communication afin de faire face à toute situation de crise appréhendée. Chacun le fait évidemment à sa façon. Le syndicat se prépare si nécessaire à dresser des lignes de piquetage et à gérer la grève, c'est-à-dire attribuer le fonds de défense professionnel. Il prévoit également la participation des travailleurs à un programme d'actions ; il organise des activités sociales à l'intention des grévistes et de leurs familles si le contexte s'y prête. De son côté, l'employeur prend des mesures pour assurer un minimum de productivité ou de sécurité pendant la grève. À la limite, cela peut signifier d'assumer l'hébergement et l'approvisionnement des cadres sur le site de

l'usine ainsi que les contacts réguliers avec la ligne de piquetage. Chacun se réserve la possibilité de publier des communiqués ou de tenir des conférences de presse sur l'état du conflit.

8. Déposer le document finalisé à l'autre partie

Les représentants de l'unité d'accréditation déposent les demandes syndicales et l'employeur peut, s'il le souhaite, transmettre ses offres patronales. Dans un premier temps, ces documents doivent être expliqués ; ils seront ultérieurement argumentés. On y fera référence dans les échanges futurs, au besoin, avec la presse écrite et parlée. Ils constitueront aussi le point d'ancrage des gestes posés tout au long de la négociation collective.

5.12. LA RECHERCHE D'UNE NOUVELLE FAÇON DE NÉGOCIER

La négociation collective connaît actuellement une période d'incertitude, car la structure industrielle qui l'a fait naître est en train de se transformer profondément, ce qui se répercute sur les pratiques de négociations. La concertation patronale-syndicale joue dorénavant un rôle décisif dans la réduction de ce climat d'incertitude.

5.12.1. Les enjeux actuels des parties en présence

Les récents enjeux de la négociation proviennent des initiatives patronales, unilatérales et souvent éphémères, de restructuration d'entreprises. D'abord hésitant ou perplexe, le syndicalisme semble avoir décidé d'accorder le bénéfice du doute aux initiatives managériales en vue de revitaliser le travail. Par conséquent, il s'y est engagé, surtout dans le secteur privé (Verma, 1991), quoique cet engagement syndical soit, lui aussi, plutôt éphémère. Dans les faits, la précarité financière de l'entreprise, se manifestant par des pertes d'emplois en contexte de concurrence, a incité le syndicalisme à s'engager dans la gestion des ressources de l'entreprise (Bourque et Lapointe, 1992).

Ces nouveaux enjeux ont été évoqués en contexte de concessions syndicales. En effet, des concessions salariales ont touché de vastes secteurs comme la fonction publique, le textile, l'alimentation et la métallurgie. En outre, la flexibilité occupationnelle et des conditions de travail commence à faire l'objet de négociations dans le secteur public. On sait qu'elle a déjà soulevé de vives controverses dans le secteur privé, notamment dans des secteurs tels que la métallurgie et les pâtes et papier.

Perception du patronat et du syndicalisme

Lors des discussions, patrons et dirigeants syndicaux voudraient mettre l'accent sur la sécurité d'emploi, les avantages sociaux, la santé au travail, les changements technologiques et les allocations diverses. Si les syndicats et les patrons sont sensibles à la sécurité d'emploi, la sécurité syndicale, les avantages sociaux et les salaires, ils diffèrent sensiblement d'opinions en ce qui concerne l'organisation des relations de travail à l'interne, des horaires de travail et la sécurité syndicale (Chaykoski, 1990). De plus, la flexibilité occupationnelle et des conditions de travail soulèvent une forte opposition syndicale dans la mesure où la gestion de cette flexibilité est laissée à la discrétion patronale.

Nouveaux sujets de négociation

Les nouveaux sujets traités en négociation collective sont variés. Par exemple, la formation fait l'objet d'une préoccupation accrue (Voyer, 1991); l'équité salariale a été promue sous l'impulsion de la Loi sur l'équité salariale⁴; l'évaluation des emplois (Brouillet, 1988) et la problématique des emplois sexués (Garon, 1989) ont fait l'objet d'une préoccupation soutenue au même titre que l'humanisation de la sous-traitance et des changements technologiques; enfin, le concept de santé globale est émergent dans la mesure où l'on souhaite que le milieu de travail soit exempt de harcèlement et d'abus d'autorité et que la question de la santé et de la sécurité au travail fasse l'objet d'une gestion conjointe⁵.

Dans l'ensemble, les nouvelles approches de la négociation collective supposent que les deux parties s'aventurent sur le terrain délicat de la flexibilité, surtout celle qualifiée d'occupationnelle; c'est du moins ce qu'elles tentent le plus souvent de faire. Il nous est loisible de penser que les syndicats qui s'engagent dans la négociation de la flexibilité le font avec l'idée première de préserver les emplois.

Par ailleurs, les syndicats accepteraient le principe de la rémunération par résultats à la condition que l'employeur démontre l'équité requise (Rioux, 1992) et la compétence pour évaluer correctement la part de chaque travailleur. À travers la négociation collective, le syndicalisme vise notamment à compenser les effets négatifs des changements technologiques en obtenant des garanties relatives à la stabilité d'emploi.

4. Loi sur l'équité salariale, L.R.Q., c. F-5, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2001-2002.

5. Voir les rapports gouvernementaux sur l'analyse des dispositions conventionnelles tant au Québec qu'au Canada.

Rappelons qu'au cours de la décennie 1980-1990, les résultats obtenus par les acteurs en présence à l'intention des travailleurs, furent plutôt timides étant donné le contexte difficile dans lequel les pourparlers avaient eu lieu.

5.12.2. Le concept de nouveau travail

La négociation collective traditionnelle a fait l'objet d'une investigation poussée. Le contexte socioéconomique actuel pose un défi aux praticiens du domaine : explorer d'autres voies ou réorienter la négociation collective traditionnelle, sans quoi elle risque tout simplement de disparaître. La négociation étant la principale manifestation du droit d'association prévu dans la Déclaration des droits de l'homme ainsi que dans les chartes, elle est un indicateur privilégié de l'état de la démocratie dans la société. Par conséquent, il est dans notre intérêt à tous que la négociation collective ne s'effrite pas.

Selon la nouvelle conception du travail, une entreprise doit offrir les meilleures conditions possibles à ses employés tant sur une base normative que salariale ; elle doit également distribuer la richesse de la firme entre le propriétaire et les employés en valorisant le principe de la valeur ajoutée. Il est donc souhaitable que les représentants des parties, lors du renouvellement de la convention collective, puissent prendre connaissance des résultats de l'entreprise, encore faut-il que les parties se fassent suffisamment confiance. Essentiellement, une convention collective doit établir les conditions les plus intéressantes pour les travailleurs tout en assurant la pérennité de l'entreprise, et cela est encore plus vrai dans la conjoncture actuelle.

5.12.3. La notion d'homme productif

La notion de productivité est maintenant élevée au rang de valeur de société. La préoccupation liée à la productivité est en effet généralisée, et personne n'y échappe et certainement pas les acteurs des relations de travail. Il s'agit à la base de confier des responsabilités, fixer des objectifs et noter les progrès. La mesure du phénomène n'est pas achevée, mais la convention collective en tient compte davantage. Des valeurs sont modifiées et de nouvelles attitudes sont en émergence. Par exemple, plus les parties prévoient les changements futurs, plus leurs relations de travail sont de qualité (Smith, 1990). Dans ce contexte, le nombre de plaintes ou de griefs diminue chez les salariés (Ignace et Dastmalchian, 1990).

La conscientisation accrue des parties à l'égard des résultats de l'organisation comporte un certain nombre de conséquences. Négocier en fonction de la productivité organisationnelle implique que chaque partie saisisse les indicateurs de cette productivité. L'employeur doit donc mettre

à la disposition du syndicat des informations valides. Dans le secteur privé, ce peut être des données comptables sur les bénéfices nets ou sur l'évolution de la performance comparative. Dans le secteur public, on peut faire appel à des indicateurs administratifs connus comme le rapport des heures travaillées sur les heures rémunérées, des indices de volume ou d'unités de service. En outre, une convention collective élaborée en fonction de la productivité organisationnelle postule la remise en cause du concept de droits acquis, car la productivité est variable. On aura compris qu'un tel contexte exige une grande transparence à la table de négociations. Il faut dire qu'à notre époque où l'accès à l'information est devenu un droit, il est relativement aisé pour les parties d'obtenir des informations privilégiées sur n'importe quelle organisation.

5.12.4. Une négociation style « qualité totale »

Une négociation collective doit être appuyée, documentée et orientée en fonction des informations issues d'une approche de style « qualité totale ». Cela implique de la planifier minutieusement de façon à prévenir les erreurs coûteuses de parcours. Le contenu de la convention collective prendra un sens véritable s'il est le fruit d'une compréhension partagée des forces et des faiblesses réelles de l'organisation (Johnson, 1974). Cela contribuerait sans doute à mettre fin à ces malheureuses stratégies qui consistaient à faire des concessions un jour pour annuler le tout un peu plus tard sous la menace de fermeture dans le privé ou en changeant soi-même unilatéralement les règles du jeu dans le secteur public. Dans les deux cas, le travailleur se retrouve fort déçu de la forme d'éthique patronale pratiquée au-dessus de lui et à son insu. Par conséquent, il est probable que le système d'échanges que les parties se sont donné manque de réflexion. À cet égard, il y a place à l'amélioration surtout en ce qui a trait à la confiance (Schlenker, Helm et Tedeshi, 1973).

Une négociation collective de style « qualité totale » implique de nouveaux contenus conventionnels dans le cadre d'une forme de praxis sociale (Grand-Maison, 1967) appliquée à l'organisation et respectueuse des besoins des travailleurs. La nouvelle convention collective pourrait devenir une forme de contrat social d'entreprise où les deux parties s'engageraient dans quelque chose d'important et de signifiant. Elle aurait probablement le mérite de responsabiliser davantage les acteurs sur le devenir de la firme de telle sorte qu'ils comprennent et s'engagent à temps dans des initiatives réciproques susceptibles d'assurer leurs avenir respectifs, celui de l'employeur et celui du salarié.

5.12.5. Le contrat social d'entreprise : est-ce possible ?

Les conventions collectives traditionnelles se sont-elles fourvoyées dans les pratiques de travail restrictives ? Ce faisant, ont-elles eu des effets contraires à ceux recherchés ? L'inflation étant constante, si les niveaux des conditions de travail augmentent plus vite que la productivité, les prix dans le privé ou les coûts des services dans le public augmentent alors indûment. La valeur ajoutée recherchée diminue ou disparaît tôt ou tard, et ce qui a été construit s'atténue ou se détruit. Cependant, un renouveau se dessine au Canada puisqu'on semble y réserver plus de place au concept d'équité dans les contrats de travail (Barbash, 1991).

Un contrat social vise l'obtention de conditions de travail signifiantes et durables, ce qui commande une restructuration des relations de travail et des communications dans l'organisation. En vertu de ce contrat social, la direction échange des avantages normatifs et financiers contre des pratiques de travail flexibles, énergiques et efficaces. En fait, une convention collective repose sur l'idée que les résultats du travail dépendent directement des conditions de travail négociées.

Afin de fonctionner dans un tel contexte, une convention collective doit posséder les caractéristiques suivantes :

- elle tient compte de la réalité d'affaires propre à chaque organisation ;
- elle est rédigée de manière à éliminer les pratiques de travail qui limitent la productivité et elle accorde un rôle participatif accru aux salariés ;
- elle est conduite avec l'idée que chaque gain ou concession est progressivement rattaché à la vitalité de l'organisation ;
- les conditions de travail ultérieures seront majorées en fonction de la notion de valeur ajoutée ;
- l'approche retenue valorise la mise à jour constante de la convention collective par le recours à la négociation permanente.

Un niveau élevé de motivation sera possible grâce à un système adéquat de récompenses, combiné à un niveau élevé d'habiletés chez les employés, entretenu par la formation continue du personnel. Cela étant en place, le salarié est dirigé avec une approche de délégation et de décentralisation.

Axes d'un contrat social

Les conventions collectives négociées dans une optique de contrat social doivent considérer les véritables besoins de ceux qui assurent le succès du milieu de travail, c'est-à-dire les employés. Différents axes liés au contrat

social émergent actuellement. On retrouve le développement des ressources humaines, des mécanismes internes de soutien et de résolution de problèmes, des programmes stables mais flexibles de rémunération et, finalement, une organisation du travail qui tient compte des défis de l'entreprise à moyen et à long terme. À ce chapitre, les parties patronale et syndicale, qui sont conviées à travailler ensemble pour les employés, ont sûrement intérêt à se solidariser. Il y va de la conservation d'un milieu de travail auquel patrons et employés attachent, en principe, une importance cruciale. En fait, il faut travailler à développer une forme de complicité patronale-syndicale, une attitude qui consiste à être fier de son employeur et à vanter publiquement ses mérites. En retour, on s'attend à ce que l'employeur reconnaisse l'association syndicale à sa juste valeur.

Des relations de travail stables sont un critère considéré par les investisseurs. Au plan des relations industrielles, le Québec est déjà cité en exemple, surtout lorsqu'il s'agit de construire une sécurité d'emploi additionnelle par des fonds syndicaux d'investissement. À l'instar des milieux industriels, les conventions collectives sont en profonde mutation. Des efforts de concertation patronale-syndicale sont présentement réalisés mais il reste encore beaucoup à faire. Comme pour le reste, le succès des relations entre patrons et syndicats dépend d'attitudes telles que le respect, l'action spontanée, l'ingéniosité, l'innovation et la confiance.

5.13. LES DÉFIS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Après la révolution industrielle du XVIII^e siècle, le monde du travail s'est organisé selon une approche pyramidale et compartimentée ; cet état de fait a été systématiquement décrit (Weber, 1967 ; Sisson, 1987). Mais de nos jours, les milieux industriels se sont technicisés pour satisfaire aux exigences d'un monde complexe.

5.13.1. Conjuguer stabilité et flexibilité

La structuration des milieux de travail s'est réalisée en contexte de relative stabilité interne, car les changements organisationnels étaient plutôt prévisibles. Dans le passé, une entreprise subissait des changements importants à chaque période de vingt ou trente ans. Les processus d'échanges entre patrons et représentants des travailleurs ont été pendant longtemps conduits sous l'égide d'une telle stabilité. Du côté patronal, cette stabilité se traduisait par de multiples niveaux hiérarchiques et des procédures administratives sophistiquées. Du côté syndical, la stabilité se manifestait par une convention collective prévoyant notamment des tâches

rigides et précisant à l'avance les rôles de chacun. Tout le régime des relations industrielles reposait sur le postulat que l'avenir allait être, comme le passé, stable.

Les adeptes d'une plus grande flexibilité du travail voient parfois la convention collective comme un facteur de stabilité excessive à l'instar des procédures bureaucratiques. La stabilité peut revêtir trois formes : numérique, occupationnelle et des conditions de travail.

La stabilité numérique s'obtient à travers des dispositions sur la sécurité d'emploi et n'exclut pas les planchers d'emploi ; elle peut être **interne** ou **externe**. La première peut prévoir des planchers d'emploi par catégories de postes spécifiques et la seconde interdit les mises à pied. En effet, des catégories d'emplois peuvent augmenter et d'autres diminuer dans une même organisation (stabilité interne) sans toutefois entraîner de mises à pied (stabilité externe).

Les partisans de la flexibilité numérique veulent généralement réduire les règles sur la sécurité d'emploi. Ses adversaires évoquent, quant à eux, la nécessité, surtout pour le fonctionnaire, de séparer l'administration publique de la politique partisane, et ce, au nom de services éthiques. Les opposants à la flexibilité numérique souhaitent que soit maintenue la sécurité d'emploi.

La stabilité occupationnelle confirme le principe qu'à toute personne correspond un poste ; ce principe s'inscrit dans une logique de propriété du travail. Ainsi, un travailleur pose sa candidature pour un poste qu'il obtient formellement à la suite d'un affichage interne. La stabilité occupationnelle veut qu'un travailleur exerce exclusivement son occupation ; ce principe est une valeur chère aux corporations professionnelles. Par exemple, on n'accepterait pas, dans un établissement de santé, qu'un ingénieur dont le poste serait coupé aille déplacer un médecin salarié. Mais une pénurie de travail peut toucher certains postes alors qu'on paie du personnel à temps supplémentaire dans les mêmes catégories de postes ailleurs dans l'organisation. Les adeptes de la flexibilité occupationnelle voudraient tout au moins transformer le principe « une personne, un poste » par la règle « une personne, une organisation ». Cela reviendrait à exiger qu'une personne soit payée pour apporter une valeur accrue à son milieu de travail sans avoir de garantie quant à un emploi spécifique.

La stabilité des conditions de travail s'exprime d'une double façon :

- **la stabilité salariale** établit à l'avance un salaire fixe à l'emploi que le travailleur détient. Elle prévoit aussi des primes fixes sous diverses formes.

- **la stabilité normative** détermine un ensemble de conditions de travail qui ne font pas l'objet d'une évaluation salariale directe comme l'ancienneté, les règles d'éthique au travail⁶ ou les avantages sociaux.

À la stabilité salariale, on oppose une rémunération flexible qu'elle soit individuelle, comme les primes au rendement, ou collective, comme les gains à la productivité ou la participation aux profits⁷. La stabilité normative, quant à elle, soulève peu d'opposition ; au contraire, il est généralement souhaité que tous les membres d'une entreprise soient soumis aux mêmes règles d'éthique, de cumul d'ancienneté, à la même politique de vacances et aux mêmes régimes d'avantages sociaux.

Choix difficiles

Évidemment, les parties conviennent plus facilement de modifier les postes de travail dans les organisations si cela évite les mises à pied massives. Actuellement, dans le secteur public, on assiste à une restructuration en profondeur des organismes de l'État qui concernent de vastes secteurs comme ceux de l'éducation, de la santé, des municipalités et d'autres ministères également, bien qu'à des degrés variables. Les parties devront probablement se résoudre à recourir à une planification des effectifs par réseaux. D'ailleurs, dans le secteur privé, les grappes industrielles favorisent une nouvelle dynamique d'échange de la main-d'œuvre entre les entreprises.

Flexibilité

La flexibilité salariale est mieux acceptée si elle est accordée suivant des critères objectifs de rémunération. Ainsi, l'octroi des bonis au rendement de fin d'année chez les cadres du secteur public a suscité bien des critiques, car une telle rémunération s'appuyait souvent sur des critères flous et sur l'opinion d'une seule personne. La flexibilité normative peut certes se développer, mais elle rend la gestion complexe. Par exemple, un salarié peut choisir de prendre trois semaines de vacances payées au lieu de quatre et recevoir 2 % d'augmentation de salaire ; à la limite, on peut appliquer le même principe aux congés fériés et à l'assurance salaire. La flexibilité normative s'inscrit dans une perspective de revalorisation du contrat individuel de travail, mais ses principes de base ou ses règles de

6. L'expression « avantages sociaux » inclut un ensemble varié de conditions telles que les régimes d'assurances et de retraite.

7. On souhaite alors rémunérer les individus en fonction de la santé financière de l'entreprise.

gestion peuvent faire l'objet de la négociation collective. Signalons, enfin, que la montée de la flexibilité dans les entreprises se réalise à la faveur du vieillissement de la main-d'œuvre. En effet, l'embauche massive et prochaine des jeunes, compte tenu des moyennes d'âge actuelles et des mises à la retraite anticipée, favorisera l'émergence d'une nouvelle culture dans les milieux de travail.

Conditions de succès

Le succès d'approches telles que les équipes de travail autogérées, les groupes semi-autonomes, les organigrammes inversés, la rémunération flexible, les programmes de formation ou de contrôle total de la qualité dépend de la capacité des parties de les négocier entre elles. Pour ce faire, le syndicat et le management doivent tous deux se créer un nouveau rôle, pour la simple raison que leurs rôles traditionnels respectifs les empêchent d'accéder au renouveau. D'une part, le management ne peut conserver ses contrôles traditionnels de gestion et, en même temps, accorder aux travailleurs l'autonomie dont ils ont besoin pour favoriser l'avènement du nouveau travail. Le patronat doit se préparer à vivre en contexte de haute transparence et de sensibilité. D'autre part, le syndicalisme ne peut, en même temps, rester centré sur les problèmes individuels des salariés et s'investir dans des stratégies globales de milieu. Dans le cadre du nouveau travail, le syndicalisme doit procéder du général au spécifique et non du spécifique au général. En outre, il doit s'attendre à soutenir publiquement les conséquences des décisions qu'il a prises conjointement avec l'employeur.

5.13.2. Prévenir l'érosion des conditions de travail

Les gains que les travailleurs ont obtenus de la négociation collective peuvent parfois être mis en péril par une récession, les salariés sont alors enclins à exprimer leur déception à l'égard de leur association représentative. En revanche, une insatisfaction au travail et une opinion positive du syndicalisme inciteront un employé à participer aux activités proposées par un syndicat comme l'actualisation de tactiques de coercition lors d'une négociation collective (Ignace et Dastmalchian, 1989).

Pour les travailleurs, les gains au chapitre de la stabilité d'emploi n'ont pas été obtenus sans peine, et le besoin d'entamer des négociations s'associe parfois à une volonté de participer à un processus de lutte. Les expériences personnelles, les liens d'amitié entre salariés et la conjoncture du milieu de travail expliquent le comportement des employés tant à l'égard de leur syndicat que de leur employeur. À cet effet, une percée syndicale mérite d'être soulignée dans le secteur public où l'on a négocié une clause élaborée de sécurité d'emploi qui s'applique après deux ans de service dans l'entreprise.

Rappelons que ce n'est qu'une minorité de travailleurs qui participent à l'établissement de leurs conditions de travail par l'intermédiaire de la négociation collective. En effet, au Québec, le taux de syndicalisation est inférieur à 40 % si l'on exclut la main-d'œuvre fédérale. Qu'arrive-t-il chez les salariés non syndiqués ? Dans certains milieux, on prévoit formellement la participation de la main-d'œuvre dans l'élaboration du régime de rapports collectifs qu'il y ait présence ou non de syndicalisation.

Présentement, le syndicalisme doit parfois se résigner à réduire des avantages salariaux afin de stabiliser l'emploi. En outre, le syndicalisme s'attend à ce que les concessions salariales s'assortissent au moins d'une participation accrue des travailleurs à la gestion de l'entreprise. Heureusement, des options plus avantageuses s'offrent aussi aux parties.

5.13.3. Valider de nouvelles approches de négociation

Pour introduire de nouvelles approches de négociations collectives, on doit remettre en question l'approche classique fondée sur les concessions décroissantes et le cumul de droits antérieurs.

5.13.3.1. LE CONTEXTE D'INSERTION DES NOUVELLES APPROCHES DE NÉGOCIATION

C'est surtout en contexte non syndiqué que le patronat a proposé d'enrichir le travail par des cercles de qualité, la rotation des tâches et des enquêtes internes (Long, 1989) ; à cela se sont ajoutés des programmes de flexibilité des conditions de travail tels que l'actionnariat, le partage des profits et des gains à la productivité (Cotton *et al.*, 1988). Ces approches ont également été implantées, quoique dans une moindre mesure, en contexte syndiqué (Ichniowski, Delaney et Lewin, 1989), et ce, parfois en parallèle à la convention collective.

Ces nouvelles approches de négociations s'insèrent dans une société que les pertes massives d'emplois traditionnels et la turbulence phénoménale des petites entreprises ont jeté dans le désarroi ; pas étonnant que le syndicalisme soit plutôt méfiant. En outre, une forme de résistance aux nouvelles approches vient du management lui-même, surtout des cadres intermédiaires, qui voient leur rôle traditionnel grandement menacé (Kochan *et al.*, 1986).

Le succès des nouvelles approches de management est lié à leur insertion dans la négociation collective (Rankin, 1990). Ainsi, la réorganisation du travail par des métiers polyvalents incite les parties à disposer des surplus de main-d'œuvre par des programmes de préretraite. La gestion participante est recherchée par les syndicats dans la mesure où elle n'est pas perçue comme une tentative de marginalisation de leur fonction représentative.

La négociation collective devra maintenant servir à reconstruire de nouvelles formes de sécurisation des travailleurs et les insérer dans un contexte de travail mondialisé et turbulent. Ce défi pourra être relevé si les échanges entre les parties sont empreints d'un niveau élevé de créativité. Il s'agira essentiellement d'être innovateur sur les méthodes de planification, de production et de contrôle des milieux de travail. À cet égard, la technique de négociation privilégiée aura une importance capitale ; la négociation de la productivité organisationnelle ou la négociation raisonnée sont des exemples de méthodes prometteuses.

5.13.3.2. UNE COMPARAISON DES APPROCHES DE NÉGOCIATION

Comme nous l'avons déjà vu, le succès d'une négociation dépend des caractéristiques personnelles des négociateurs qui veilleront sur leurs enjeux en utilisant des pressions temporelles. Par conséquent, idéalement, une négociation collective réunira un nombre minimal d'individus et d'habiletés (Laurent, 1987). Il semble clair également que les futurs défis de la négociation ne peuvent être relevés au moyen des approches traditionnelles : il faut donc innover à ce chapitre.

Le tableau 5.2 présente les caractéristiques des diverses approches de négociation suivant les personnalités, les pressions temporelles et les enjeux.

Quelle que soit l'approche de négociation choisie, un milieu de travail ne peut pas, en termes de conditions de travail, donner davantage que ce qu'il reçoit de sa clientèle. Les milieux de travail sous-performants doivent modifier leurs processus ou renoncer à une portion des conditions de travail et des profits. En revanche, les milieux de travail performants peuvent offrir davantage. Divers scénarios sont possibles dans le contexte d'une société en mutation rapide.

5.14. LES VOIES FUTURES DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

L'avenir ouvre quatre voies fondamentales d'action en matière de négociation collective :

1. **La voie de la renonciation aux conditions de travail.** Cette voie a pris naissance aux États-Unis sous le président Reagan ; cette tendance a été maintes fois évoquée, surtout par l'entreprise privée en difficulté. Des gouvernements y pensent également compte tenu du déficit étatique ; rappelons qu'un gouvernement peut se passer d'ententes et recourir à son pouvoir de légiférer. En contexte de difficultés financières, les entreprises sont portées à proposer la voie de la négociation concessive ; une telle solution patronale est

justifiée par une faillite imminente, d'où le besoin d'un changement radical et rapide même s'il doit être imposé. En outre, une telle option est envisageable dans le secteur public, surtout si elle devient électoralement rentable.

TABLEAU 5.2
Caractéristiques des diverses approches de négociation

Approches de négociation	Personnalités	Pressions temporelles	Enjeux
1. Concessions décroissantes	Favorisent le bluff.	Approche étagée risquant de faire traîner certains sujets de négociation en longueur.	Modifier la convention par des positions gonflées dès le départ des négociations.
2. Offre finale	Éliminent le bluff dès le départ. Font intervenir un tiers en lui donnant beaucoup d'importance.	Pressions temporelles réduites. Le coup de départ est un coup final (<i>one shot deal</i>).	Régler rapidement la convention par des positions réalistes au départ.
3. Négociation de la productivité organisationnelle	Requiert beaucoup d'expertise technique de la part des négociateurs relativement aux résultats organisationnels.	L'analyse de dossiers complexes peut exiger beaucoup de temps; querelles d'experts en vue.	Subordonner les conditions de travail à certains résultats « chiffrables » de l'entreprise.
4. Négociations permanentes	Ramènent la négociation au niveau de la quotidienneté du travail des représentants de chaque partie.	Plus on négociera pendant la durée du contrat, meilleures seront les probabilités, à l'échéance, de renouveler la convention en peu de temps.	Convient davantage aux négociations de conventions collectives de longue durée et vise à rapprocher le contenu de la convention des besoins des travailleurs.
5. Partage initial des préférences réelles	Élimine le bluff sans prévoir l'intervention d'un tiers. Requiert un niveau élevé de confiance.	Pressions réduites dans la mesure où chaque partie perçoit que l'offre adverse est raisonnable.	Régler rapidement la convention collective par des demandes réalistes au départ.
6. Négociation raisonnée (échange rationnel)	Requiert beaucoup de connaissances de la part des négociateurs sur l'équité des conditions de travail. Mise au rancart de l'émotivité situationnelle. Exige beaucoup de confiance mutuelle.	Pressions variables selon la nature des dossiers à régler.	Centrés sur la protection et la qualité du milieu de travail.

TABLEAU 5.2 (suite)

Caractéristiques des diverses approches de négociation

Approches de négociation	Personnalités	Pressions temporelles	Enjeux
7. Arbitrage	Les parties ne croient pas pouvoir elles-mêmes renouveler la convention collective ou posséder le droit d'exercer des pressions légales (griefs, lock-out).	Variables selon la complexité de la preuve à déposer devant l'arbitre.	Compter sur la qualité de la preuve déposée devant un tiers et sur la compétence de ce dernier pour établir une nouvelle convention collective de travail.

2. **La voie du maintien des acquis.** En vertu du Code du travail actuel, les conditions antérieures de travail demeurent inchangées tant que la nouvelle convention collective n'a pas été signée. Cette voie est probablement la plus commode à l'heure actuelle, car elle évite d'amorcer un processus laborieux de négociations compte tenu de la raréfaction des ressources. Plusieurs organismes publics et de grandes entreprises privées ont choisi cette voie, mais certaines personnes sont d'avis qu'elle n'est pas viable à long terme.
3. **La voie du réaménagement des acquis.** C'est probablement vers cette voie que la plupart des milieux de travail « socialement corrects » se dirigent. En effet, une majorité d'intervenants semblent disposés à choisir cette voie, mais les moyens d'y parvenir sont encore incertains et confus. Le réaménagement des acquis consiste essentiellement à offrir un régime de conditions de travail d'une valeur égale au précédent, mais avec des stipulations réaménagées ou différentes.
4. **La voie de la bonification des conditions de travail.** Cette voie est plutôt exceptionnelle dans le contexte actuel, mais elle s'observe dans certaines entreprises prospères. Certains secteurs industriels traditionnels comme les pâtes et papier se revitalisent après avoir connu une période de déclin non équivoque. À cela s'associent des entreprises naissantes à fort contenu technologique; plusieurs d'entre elles sont en mesure d'offrir d'excellentes conditions de travail. Toutefois, celles-ci ne sont pas à l'abri des contrecoups de la turbulence qui sévit dans les secteurs industriels en émergence.

RÉSUMÉ

La négociation collective représente un outil puissant d'intervention dans les rapports humains ; un certain nombre de conditions préside à sa réussite et sa portée varie selon les objectifs visés. L'efficacité de la négociation fluctue donc suivant les enjeux, les personnes et les processus en cause. Nul doute qu'elle reflète, dans une certaine mesure, le caractère démocratique d'une société. Dans tous les cas, elle s'est révélée fort pertinente pour définir les conditions de travail dans les entreprises.

Devant l'essoufflement des tactiques traditionnelles de négociation, un effort louable est consenti afin de passer de la négociation de l'opposition à la négociation de concertation. La négociation d'opposition possède toutefois son utilité surtout lorsque les stratégies de concertation n'ont mené nulle part. Par ailleurs, une négociation produit de meilleurs résultats lorsque les négociateurs peuvent échanger ce qu'ils offrent ou ce qu'ils donnent sous la pression de pouvoirs équivalents. Dans tous les cas, la négociation collective est un art qui requiert la mise en œuvre de stratégies précises et, de là, une préparation minutieuse.

Une situation intense de tension encourage la réciprocité négative alors qu'un niveau élevé de concertation favorise la réciprocité positive ; il y a donc accélération des échanges dans les deux cas. Si la négociation débouche sur un conflit et qu'il est jugé nécessaire de s'en retirer, il faut alors préférer le dégagement diplomatique au dégagement de rupture. Quant au résultat global de la négociation, il sera plus positif si l'on a eu recours à un style et à des stratégies de concertation.

La négociation collective s'insère dans un contexte législatif qui favorise son existence. Le régime général fait de la négociation un moyen décentralisé d'entente. Cependant, un régime spécifique a été établi pour tenir compte de l'ampleur de secteur public qui centralise la négociation collective ; elle est maintenant l'objet d'enjeux plus diversifiés et plus éclatés à l'image de la société dans laquelle elle est insérée. Nous avons des négociateurs plus habiles, taillés sur mesure, semble-t-il, pour résoudre des problématiques plus complexes. Dans l'ensemble, nous pouvons affirmer que les parties patronale et syndicale s'efforcent de maximiser l'utilité de la négociation et que l'accélération de changements de toutes sortes, dans le monde du travail en particulier, rend le domaine du négociable plus sensible.

QUESTIONS

1. Qu'est-ce qui explique l'échec ou le succès de la négociation collective?
2. Comment peut-on justifier l'importance de la négociation dans la société?
3. Mentionnez et justifiez l'usage des tactiques traditionnelles de négociation collective.
4. Comparez les caractéristiques d'une négociation d'opposition et d'une négociation de concertation.
5. Mentionnez et précisez cinq types de stratégies de négociation selon qu'on les applique en contexte d'opposition ou de concertation.
6. Élaborez une matrice relative aux structures de négociation.
7. De quoi faut-il essentiellement tenir compte dans la préparation d'une négociation collective?
8. Décrivez sommairement le contexte qui favorise le développement d'une nouvelle façon de négocier.
9. Quels sont les principaux défis de la négociation collective?
10. Décrivez, sous forme de tableau, les caractéristiques des diverses approches de négociation.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE

6

LA DOTATION DU PERSONNEL

Une convention collective concerne, dans une large mesure, les principes et les pratiques de dotation du personnel. Le nouvel employé signe un contrat d'embauche et adhère habituellement au syndicat. Par la suite, il pourra monter dans l'entreprise lorsque de nouveaux postes seront offerts ou que des postes en place deviendront vacants.

La période probatoire est une période transitoire après laquelle l'employeur décide de garder ou non le nouvel employé à son poste. L'ensemble des droits prévus à la convention collective ne s'applique en général qu'à la fin de la période de probation.

La dotation du personnel est un processus continu qui nécessite la réalisation de diverses opérations : formuler et mesurer les exigences des postes, afficher les postes vacants, et surtout gérer adéquatement l'ancienneté et la compétence des salariés.

Dans ce chapitre, nous exposerons les principaux litiges rattachés à la dotation du personnel afin qu'ils puissent être ultérieurement évités. Il sera ainsi possible de dégager les composantes d'une acquisition réaliste des ressources humaines dans un milieu de travail donné.

La dotation du personnel soulève de nombreux problèmes liés à l'application de la convention collective. En effet, l'acquisition des ressources humaines implique une quantité appréciable de décisions de la

part d'un ensemble d'intervenants ; ces décisions touchent des domaines variés tels que la probation des nouveaux employés, la dotation des effectifs, la gestion de l'ancienneté, de la compétence et de l'emploi. Ces dimensions exigent une attention constante, car d'elles dépendent la productivité du personnel et la qualité de la vie au travail dans une entreprise.

6.1. L'EMBAUCHE ET LA PROBATION

L'embauche proprement dite ne donne généralement pas lieu à des litiges, car il est admis que l'embauche de la main-d'œuvre est un processus décisionnel discrétionnaire. En période probatoire, le salarié peut se prévaloir de certains droits conventionnels, mais ils demeurent très limités.

6.1.1. L'embauche

L'embauche est un préalable à la période probatoire. Les décisions d'embauche, sauf exception, ne peuvent donner lieu à des griefs. Par conséquent, elles concernent peu la convention collective. Néanmoins, l'embauche n'est pas exempte de recours, notamment en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne. Par exemple, lors de l'embauche, il serait discriminatoire de sélectionner une personne sur la base du lien de parenté et tout aussi discriminatoire d'en écarter une autre qui serait compétente mais qui aurait un lien de parenté avec des membres de l'entreprise¹.

6.1.2. La période probatoire

La période probatoire concerne le nouvel employé qui n'a pas encore atteint le stade d'acquisition de l'emploi régulier ou permanent. C'est en début de période probatoire que le lien d'emploi s'établit du simple fait de recevoir un salaire en retour d'une prestation déterminée de travail². Pour l'employé, il s'agit d'une période de familiarisation avec son nouvel emploi et l'organisation. Le même principe de sensibilisation vaut pour l'employeur, ce dernier utilisant la période probatoire pour décider s'il garde ou non le nouveau salarié à son emploi. La période probatoire se

1. Commission des droits de la personne c. Lachine (Ville de), Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Montréal, 500-53-000052-967, D.T.E. 98T-138.

2. Taboika c. Produits asphalte du Québec Itée, Juge D. Durocher, C.S., Drummondville, n° 405-05-000274-936, 1995-09-19.

calcule fréquemment en jours ouvrables ; dans ce cas, toute absence aura généralement pour effet de prolonger la période probatoire d'autant de jours³. Un recours d'un salarié, à l'encontre d'une décision patronale, est parfois accessible pendant une période probatoire⁴, mais ce type de dispositions conventionnelles est exceptionnel.

6.1.3. Les types de recours

Les recours du salarié en stage probatoire sont de deux ordres : le recours en emploi (excluant la fin d'emploi) et le recours à la suite d'une fin d'emploi.

Recours en emploi

Le recours en emploi autorise le salarié à formuler un grief lors de sa probation, généralement sur tout autre sujet qu'un bris de contrat ou sur toute autre matière qu'un congédiement. Dans ce cas, les recours autorisés concernent surtout des matières ne touchant pas le lien d'emploi comme la détermination du salaire du nouvel employé. Certaines conventions comportent une disposition du type « le salarié peut déposer un grief durant sa période probatoire sauf en cas de congédiement ». Dans l'ensemble, les griefs déposés par un salarié en probation sont rarissimes, et ce pour une raison évidente : l'intérêt personnel du nouveau salarié n'est manifestement pas, à ce stade de sa carrière, d'indisposer son employeur.

Recours à la suite d'une fin d'emploi

Le recours à la suite d'une fin d'emploi est prévu dans certaines conventions collectives alors que le salarié n'a pas encore complété sa période probatoire. Un tel recours revêt un caractère exceptionnel puisque l'employé n'en est qu'au début de sa carrière chez son nouvel employeur. Le recours, à la suite d'une fin d'emploi de l'employé en probation, est généralement lié à des conditions spécifiques telles qu'une preuve de parti pris ou de l'inconséquence dans les motifs patronaux de la rupture d'un lien d'emploi.

3. Produits Johnson & Johnson inc. et Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, section locale 115, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 95-10291, 1995-02-21, D.T.E. 95T 479.

4. Gordon Yarn Dyers Ltd. c. M. Brière (1993), R.J.Q. 253 (C.A.).

Droits discrétionnaires de l'employeur

Les droits patronaux discrétionnaires sont plus élevés au moment où l'employé traverse sa période probatoire⁵. Il en va autrement lorsque l'employé a obtenu un emploi stable ou permanent ; la relation employeur-salarié est alors soumise à un concept de stabilité relationnelle. Si la direction décide de se départir des services d'un salarié en probation, elle peut généralement le faire, à son gré, sans avoir à justifier sa décision. En revanche après le stage probatoire, la direction doit agir uniquement pour cause ; elle doit expliquer son geste et au besoin prouver que le congédiement est fondé. À défaut de dispositions formellement inscrites à la convention collective, un employeur possède le droit de procéder selon son jugement en ce qui concerne la gestion des périodes probatoires des nouveaux employés⁶. Ainsi, lors du congédiement d'un salarié en probation, l'employeur n'a habituellement pas à prouver le bien-fondé de ses motifs, à moins qu'ils ne soient contraires à la convention collective ou discriminatoires. Finalement, la plupart des conventions collectives interdisent formellement l'utilisation de la procédure de griefs ou limitent sa portée pendant la période probatoire ; de tels recours sont donc exceptionnels.

6.2. LA SÉLECTION DU PERSONNEL

L'acquisition des ressources humaines est une fonction de la gestion du personnel qui détermine non seulement le développement futur de la firme, mais aussi la qualité des relations de travail. Dans certains milieux, les qualifications exigibles tendent à augmenter en fonction des contraintes des marchés et des technologies utilisées⁷.

6.2.1. Le contrat d'embauche

Le contrat d'embauche est écrit ou verbal. Si un problème survient en carrière au sujet de l'embauche alors qu'aucun contrat d'embauche n'a été signé, on se référera à la volonté consensuelle des parties. En cas de désaccord, on choisira vraisemblablement la version la plus plausible entre

5. Produits Johnson & Johnson inc. et Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, section locale 115, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 95-01291, 1995-02-21, D.T.E. 95T 479.

6. Métallurgistes unis d'Amérique, local 6670, et Ingersoll Rand Canada inc., A. Rousseau, arbitre, T.A. 89-03611, 1989-10-19, D.T.E. 90T 7.

7. Lactantia ltée et Syndicat des employés des produits laitiers de Victoriaville et la région, N. Cliche, arbitre, T.A. 94-07506, 1994-11-23, D.T.E. 95T 164.

celle de l'employeur et celle du salarié⁸. En présence d'un contrat tacite (non écrit), il faut se rapporter au comportement des deux parties l'une à l'égard de l'autre⁹. Est-ce que le salarié a bénéficié d'une période d'essai ? A-t-il reçu une rémunération ?

Un contrat de travail est d'abord une question de bonne foi¹⁰, laquelle sert de toile de fond à l'interprétation des actions des parties ; il donne à un candidat le statut de salarié. Signalons qu'une personne ne peut être à la fois salariée et « entrepreneuse » pour un même travail¹¹. Le statut de salarié entraînera ultérieurement la continuité du service, à moins de dispositions ou de situations contraires.

6.2.2. La déclaration écrite à l'embauche

Les employeurs exigent parfois des déclarations écrites des nouveaux salariés. D'abord, il faut convenir d'un contrat individuel de travail qui peut inclure une déclaration réciproque ; il peut être exigé que le nouvel employé s'engage à respecter les règlements de l'entreprise. Lors de l'embauche, l'employeur fait mention habituellement d'un certain nombre de conditions de travail relatives à l'horaire, au titre d'emploi et au classement salarial. Les conditions d'embauche doivent s'harmoniser avec les dispositions de la convention collective¹². Ainsi, les engagements du salarié ne peuvent être inférieurs au contenu de la convention collective.

Fausse déclaration à l'embauche

S'il y a eu fausse déclaration à l'embauche, un critère pertinent pour conserver ou couper le lien d'emploi est de se demander si l'employé eût été tout de même embauché s'il avait dit la vérité¹³. Une autre façon

-
8. Roussel c. Flight Safety Canada Ltd., Juge J. Provost, C.S., Montréal, n° 500-05-006529-893, 1994-12-09, D.T.E. 95T 455.
 9. Melançon c. 2739-4162 Québec inc., Juges Bisson, Beaudoin et Delisle, C.A., Québec, n° 200-09-000544-947, 1995-03-22, D.T.E. 95T 413.
 10. Daigle c. Caisse populaire Les Etchemins, Juges Beauregard, Rousseau-Houle et Delisle, C.A., Québec, n° 200-09-000089-901, 1995-05-04, D.T.E. 95T 605.
 11. Société coopérative agricole des Bois-Francs, section meunerie et Syndicat des salariés de la coopérative des Bois-Francs, G. Jutras, arbitre, T.A. 95-04092, 1995-06-19, D.T.E. 95T 964.
 12. Chélin c. UQAM, C.S., Montréal, n° 500-05-011471-993, oct. 1993, D.T.E. 93T 1260.
 13. Hydro-Québec et Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500, F. Hamelin, arbitre, T.A. 90-02831, 1990-07-03.

d'aborder la question est de vérifier si l'employeur a déjà embauché, pour un poste comparable ou en des circonstances analogues, un autre candidat possédant la caractéristique que le plaignant a omis de déclarer.

Par ailleurs, pour justifier un congédiement, on ne pourrait invoquer le fait que le salarié n'a pas déclaré avoir été congédié de son emploi antérieur alors qu'on ne lui a posé aucune question à ce sujet avant de l'engager¹⁴. En revanche, omettre de déclarer l'existence d'un casier judiciaire constituerait une faute grave si le contrat individuel prévoyait une disposition sur les antécédents judiciaires¹⁵. Dans le cas d'antécédents criminels non déclarés, l'employeur peut devoir prouver que le dossier criminel antérieur du salarié a des conséquences négatives sur l'entreprise ou sur la capacité du salarié d'effectuer son travail¹⁶. Notons qu'une fausse déclaration peut être constatée ultérieurement à la période probatoire, c'est-à-dire en carrière.

6.2.3. Une dotation du personnel crédible et continue

La dotation du personnel est un processus continu ayant logiquement fait l'objet d'une planification. La mobilité de la main-d'œuvre concerne les promotions, les transferts ou les rétrogradations. Un employeur, dans la gestion de la mobilité de la main-d'œuvre, doit faire des prévisions et agir en fonction de ces prévisions¹⁷. Par exemple, lors de la ronde de négociations de 1995-1996, dans le secteur public québécois, les parties ont convenu que certains employeurs (p. ex., les établissements de santé) procèdent à une planification de leurs effectifs et la communiquent à l'association syndicale.

Un employeur se doit de faire preuve de transparence en matière d'acquisition des ressources humaines. Retenir telle candidature plutôt que telle autre est une décision importante et elle doit être perçue comme étant crédible par la majorité des salariés, qu'ils soient ou non candidats au poste affiché.

14. Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec et Syndicat des employés de bureau du SFPQ, local 1573 (SCFP), J. Bernier, arbitre, T.A. 90-06511, 1990-10-15.

15. Société canadienne des postes c. Blouin, Juge J.J. Croteau, C.S., Montréal, n° 500-05-009851-930, 1994-03-08, D.T.E. 94T 362.

16. Saint-Hubert (Ville de) et Syndicat des cols bleus de la Ville de Saint-Hubert (CSD), M. Boisvert, arbitre, T.A. 98-01180, 1998-01-20, D.T.E. 98T-313.

17. Commission des normes du travail du Québec c. Campeau Corp. (1989), R.J.Q. 2108 (C.A.), D.T.E. 89T 848.

6.2.4. La mesure des exigences

Les exigences des postes doivent être réalistes, non abusives et non discriminatoires ; il faut donc les mesurer objectivement en fonction de critères préalablement déterminés. L'ensemble des exigences requises pour occuper divers postes de travail peut être lié aux aptitudes, aux intérêts et aux connaissances. En matière de gestion des exigences de postes, le contenu du contrat collectif est un élément fondamental quel que soit le contexte en cause¹⁸.

6.2.4.1 LA VALEUR DE LA MESURE DES EXIGENCES

Comme la mesure des exigences fait aisément l'objet de controverse, il importe que l'employeur, en cette matière, puisse démontrer la précision, l'équité et la justesse de sa décision. Par exemple, un employé antérieurement victime d'un accident du travail s'était vu refuser une nomination parce que sa condition physique était incompatible avec 10 % des tâches du poste qu'il convoitait. En principe, on aurait pu s'attendre, dans ces circonstances, que l'employeur accommode le salarié surtout que la proportion de travail à adapter était minime. Cependant, l'employeur a fait valoir qu'il ne pouvait accommoder le plaignant en s'appuyant sur une description réaliste des activités de travail accompagnées de leurs exigences respectives. Le grief fut rejeté sur preuve que la décision était fondée sur des éléments rationnels et en relation avec la nature du poste¹⁹. A contrario, la même décision prise à partir de critères subjectifs ou difficilement mesurables aurait donné le résultat inverse. Par conséquent, la mesure des exigences requises doit être la plus valide possible.

Les outils de sélection sont plus crédibles s'ils ont fait l'objet d'une pratique antérieure connue du syndicat et non contestée. Dans tous les cas, le recours à des outils validés est nécessaire, surtout lorsqu'il s'agit de mesurer des compétences subjectives comme le leadership²⁰. Les exigences

18. Produits forestiers Canadien Pacifique ltée et Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 389, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 95-03386, 199505-15, D.T.E. 95T 783.

19. Sidbec Dosco et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 6586, V. Larouche, arbitre, T.A. 90-00335, 1990-01-18, D.T.E. 90T 451.

20. Caisse populaire de Rimouski et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2173, N. Cliche, arbitre, T.A. 90-00014, 1989-12-15, D.T.E. 90T 479.

doivent donc être objectives. Des critères comme « l'écoute active » ou « l'imagination créative » revêtent un caractère plutôt subjectif²¹ et sont par conséquent à éviter en contexte de travail.

6.2.4.2. LES PROFILS D'EXIGENCES DE POSTES

Se doter d'un personnel compétent nécessite d'établir un profil d'exigences pour chaque poste ou affectation de travail. Lorsque des besoins en main-d'œuvre surgissent, il est souhaitable que les exigences soient communiquées à tous les travailleurs intéressés au moyen d'un affichage. En effet, les salariés apprécient être informés des postes disponibles afin de maximiser leurs possibilités de promotion dans l'organisation. Pour assumer ses responsabilités relativement à la dotation du personnel, un employeur sera appelé à équilibrer la valeur accordée à l'ancienneté avec celle octroyée à la compétence. Les besoins de la clientèle de l'organisation ou de l'entreprise jouent un rôle fondamental dans la détermination du profil d'exigences d'un poste²². Afin d'accroître la validité de la dotation, des employeurs font usage de divers tests d'emploi ou d'aptitudes. La notion de pertinence des critères de sélection s'infère d'un lien direct avec l'emploi à pourvoir²³. Les qualifications minimales d'un poste représentent le seuil où débute un rendement adéquat²⁴.

Exigences issues de la nature du poste

Des exigences raisonnables s'appuient sur une réalité tangible du travail ou sur la nature du poste. L'ancienneté et la compétence personnelle jouent un rôle variable selon les postes concernés. La règle veut que les exigences posées à des fins de sélection du personnel soient issues d'une description du poste conforme au travail²⁵. Parmi ceux qui satisfont à ces exigences, on choisit normalement la personne ayant le plus d'ancienneté. Dans tous

21. Québec (Gouvernement du Québec) et Syndicat des professionnelles et professionnels du Gouvernement du Québec, G. Corbeil, arbitre, T.A. 97-14258, 1997-11-05, D.T.E. 98T-179.

22. Produits forestiers Domtar, opération forestière de Lebel-sur-Quévillon et Syndicat des travailleurs forestiers de Lebel-sur-Quévillon, A. Sylvestre, arbitre, 1995-04-28, D.T.E. 95T 144.

23. Télé-Direct (publications) inc. et Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57, D. Nadeau, arbitre, T.A. 95-01840, 1995-03-02, D.T.E. 95T 549.

24. Goodyear Canada inc. et Union des ouvriers unis du caoutchouc, liège, linoléum et plastique d'Amérique, section locale 919, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 94-02709, 1994-03-30, D.T.E. 94T 606.

25. Compagnie Marconi Canada et Syndicat des employés de Marconi, A. Bergeron, arbitre, T.A. 90-01641, 1990-05-14, D.T.E. 90T 907.

les cas, la décision de sélection doit être empreinte d'un souci d'équité et dépourvue de discrimination ou d'arbitraire. Plus une décision touchant l'emploi du salarié est prise en démontrant que la personne choisie possède une connaissance immédiate des composantes du poste, plus cette décision est valide²⁶. Dans l'appréciation de plusieurs candidats pour un poste, plus on évalue les salariés à partir d'une situation qui représente la réalité du poste à pourvoir, meilleure est la validité de la sélection.

Exigences physiques ou intellectuelles

Les exigences des postes sont physiques ou intellectuelles, et parfois les deux simultanément. Les exigences intellectuelles concernent la personnalité, les intérêts, les connaissances et l'intelligence. Les exigences physiques portent sur des éléments tels que la taille, la dextérité manuelle, l'amplitude articulaire ou la force musculaire. Les exigences intellectuelles sont d'une validité plutôt faible en contexte de sélection interne, sauf en ce qui a trait aux connaissances. Par exemple, il est souvent demandé de connaître la dactylographie, le français ou l'application de logiciels de micro-informatique dans des postes de bureau. L'intelligence, la personnalité ou les intérêts sont des notions d'une application difficile puisqu'elles ne font généralement pas l'objet d'une validation dans l'organisation concernée. En revanche, il est plus facile d'évaluer les exigences physiques. De manière générale, une exigence physique est acceptable si l'annuler obligerait à modifier du matériel ou de l'équipement essentiel dans le cadre du travail²⁷, modification qui serait coûteuse. Le même principe vaudrait si le défaut de répondre à un critère de sélection remettait en cause la sécurité du milieu de travail.

Exigences tenant compte du perfectionnement du salarié

Jusqu'à ce jour, la gestion des exigences des postes a été plutôt réalisée sur la base de la relation une personne, un poste. Le fait qu'un candidat ne satisfasse pas aux exigences d'un poste donné ne devrait pas entraîner le rejet de sa candidature si un autre concours est organisé pour un poste similaire dans le futur, sous prétexte qu'il ne s'y est pas classé antérieurement²⁸. Le salarié pourrait avoir acquis des connaissances pertinentes

26. Centre hospitalier de Verdun et Syndicat des travailleurs et travailleuses du Centre hospitalier de Verdun (CSN), P. Jasmin, arbitre, T.A. 90-00975, 1990-03-16, D.T.E. 90T 627.
27. Ede et Forces armées canadiennes, D.A. Soberman, Président, T.D.P.Q. 3.90, 1990-02-28, D.T.E. 90T 445.
28. Boudreau c. Commission de la fonction publique du Québec, Juge H. Walters, C.S., Québec, 200-05-002105-893, 1990-03-12, D.T.E. 90T 476.

entre les deux concours et, en principe, à moins de stipulations conventionnelles expresses à ce sujet, un candidat n'a pas à démontrer sa compétence pour d'autres postes que celui pour lequel il postule.

Exigences linguistiques

En vertu des principes exposés précédemment, la connaissance d'une autre langue que le français pour un poste est un critère raisonnable s'il est nécessaire d'utiliser cette langue dans le cadre du travail. La situation réelle de travail doit requérir la satisfaction à une telle exigence en raison de contacts verbaux ou écrits avec une clientèle donnée. En l'absence de tels contacts, l'accomplissement de la tâche doit au moins requérir l'aptitude à lire dans la langue exigée²⁹ selon une fréquence régulière. Les caractéristiques socioculturelles ou ethnoculturelles de la population à desservir sont importantes dans l'imposition de l'obligation de parler une autre langue que le français³⁰. Les réalités de l'emploi priment normalement sur les principes liés à la structure organisationnelle³¹. Par ailleurs, le fardeau de la preuve appartient à l'employeur. « Il incombe à l'employeur de prouver à la personne intéressée, à l'association de salariés intéressée ou, le cas échéant, à l'Office de la langue française, que la connaissance de l'autre langue est nécessaire. L'Office de la langue française a compétence pour trancher le litige, le cas échéant. » (Art. 46, Charte de la langue française.)

6.2.4.3. LE CRITÈRE DISCRIMINATOIRE D'EMBAUCHE

Un critère de discrimination mentionné à la Charte des droits et libertés peut faire l'objet d'une considération dans certaines situations³², notamment si la gravité d'une erreur est élevée pour un poste donné³³. Par

29. Syndicat des employés des coopérants d'assurances-vie (CSN) et Coopérants (les), G. Lavoie, arbitre, T.A. 90-01937, 1990-06-14, D.T.E. 90T 1051.

30. Hôpital chinois de Montréal c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2948, Juge Irving J. Halperin, C.S., Montréal, 500-05-043563-988, 1999-11-18, D.T.E. 2000T-2.

31. West Island Teacher's Association c. Commission scolaire Baldwin-Cartier, Juges Vallerand, Tyndale et Delisle, C.A., Montréal, n° 500-09-001549-898, 1995-01-12, D.T.E. 95T 190.

32. Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'Hôpital L.-H.-Lafontaine c. Lussier, Juges Rothman, Tourigny et Chamberland, C.A., Montréal, n° 500-09-001397-926, 1995-02-20, D.T.E. 95T 337.

33. Commission canadienne des droits de la personne c. Forces armées canadiennes, Juges Isaac (en chef), McDonald et Robertson (diss.), C.F., A-799-91, 1994-04-14, D.T.E. 94T 967.

exemple, dans un établissement de santé, on a déjà requis que des postes soient accordés à des hommes ou à des femmes, selon le cas, pour des motifs d'ordre thérapeutique.

On doit se référer à l'exigence occupationnelle réelle³⁴ et, par la suite, évaluer si l'exigence « discriminatoire » (p. ex., être homme ou femme) est logique et inévitable (on ne peut faire autrement)³⁵. Il faut donc que l'exigence occupationnelle vise un objectif légitime et qu'elle soit raisonnablement nécessaire³⁶. A contrario, un critère d'embauche établissant le sexe du candidat (p. ex., une femme dans un bar) serait une décision discriminatoire à cause de l'absence de lien entre l'emploi et un tel critère d'embauche³⁷.

L'exclusion d'un candidat d'un processus de sélection basée sur un critère discriminatoire (p. ex., un handicap) est soumise aux conditions suivantes³⁸ :

- la rationalité, c'est-à-dire le lien entre la mesure discriminatoire et les exigences de l'emploi ;
- la proportionnalité, c'est-à-dire le fait qu'aucune autre solution de rechange n'est applicable.

Obligation de motiver les exigences des postes

Les exigences des postes de travail doivent être motivées. De manière générale, les critères patronaux doivent répondre aux conditions de base suivantes : être en relation avec la nature du poste³⁹, être objectifs et non discriminatoires⁴⁰. La première condition nécessite de bien connaître les

34. Commission ontarienne des droits de la personne c. Municipalité d'Etobicoke (1982), 1, R.C.S., 202, (JE82-193) T82-119.

35. Dufour c. C.H. Saint-Joseph de la Malbaie (1992), R.J.Q. 825 (T.D.P.Q.) D.T.E. 92T 331.

36. Commission des droits de la personne c. Centre d'accueil Villa Plaisance, Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Gaspé, n° 115-53-000001-946, 1995-12-12, D.T.E. 96T 221.

37. Commission des droits de la personne, Juge Simon Brossard, T.D.P.Q., Chicoutimi, n° 150-53-000002-941, 1995-05-08, D.T.E. 95T 637.

38. Commission des droits de la personne du Québec c. Montréal (Ville de), Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Montréal, n° 500-53-000023-935, 1994-06-23, D.T.E. 94T 845.

39. Télé-Direct (publications) inc. et Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57, D. Nadeau, arbitre, T.A. 95-01840, 1995-03-02, D.T.E. 95T 549.

40. Syndicat des salariés(es) de Hasbro Canada inc. (CSD) et Hasbro Canada inc., J.G. Clément, arbitre, T.A. 90-00368, 1990-01-26, D.T.E. 90T 378.

postes de travail, la deuxième implique d'utiliser des moyens adéquats de mesure et la troisième s'inscrit dans la considération des chartes de droits individuels et de leurs conséquences dans les milieux de travail.

6.2.5. L'affichage du poste

La recherche d'un équilibre entre les exigences des postes et les capacités des individus intéressés à les pourvoir est un processus continu. L'employé veut réaliser le meilleur parcours de carrière dans l'entreprise en comptant notamment sur les offres d'emplois affichées à l'interne, ce qui habituellement fait l'objet de dispositions dans les conventions collectives. Dans le cas où l'employeur est autorisé conventionnellement à choisir le candidat le plus compétent pour un poste donné, la liberté patronale est appréciable dans l'acquisition de ses effectifs. En revanche, une clause de convention collective qui obligerait l'employeur à choisir le plus ancien parmi ceux qui satisfont aux exigences de l'emploi diminuerait cette discrétion patronale. C'est d'ailleurs l'option la plus fréquemment inscrite dans les conventions collectives. Quant à la règle conventionnelle du choix par ancienneté stricte, elle élimine en principe l'utilisation des mesures psychotechniques en sélection interne des ressources humaines.

Conditions d'affichage des postes

Lors de l'ouverture d'un poste, la règle veut que les candidatures internes soient examinées en premier. Si un employeur applique et épuise un processus d'affichage interne négocié et ne trouve aucun candidat apte à satisfaire aux exigences de la convention parmi les postulants déjà à son emploi, il est d'usage qu'il ne soit pas tenu de recommencer la sélection à l'interne en l'absence d'une disposition expresse à cet effet⁴¹.

Certaines circonstances exigent le réaffichage de postes qui viennent tout juste d'être affichés. Ces circonstances sont variées : aucun candidat ne s'est montré intéressé au poste, un seul candidat a postulé, mais il a décidé de retourner à son ancien poste, etc. Une annulation de poste peut créer un inconvénient majeur pour le salarié déjà nommé à ce poste⁴². Si le titulaire du poste faisant l'objet d'une annulation a laissé un emploi chez un autre employeur pour l'obtenir, le réaffichage d'un tel poste est susceptible d'affecter ses droits.

41. Rimouski (Ville de) et Fraternité des policiers de Rimouski, G. Desnoyers, arbitre, T.A. 90-00928, 1990-03-08, D.T.E. 90T 628.

42. Centre communautaire juridique de Laurentides-Lanaudière et Syndicat des avocats de l'aide juridique de Laurentides-Lanaudière, R. Tremblay, arbitre, T.A. 89-03931, 1989-11-14, D.T.E. 90T 94.

Affichage des postes de cadres

L'employeur est parfois tenu par la convention collective d'afficher des postes de cadres à l'interne, tout en conservant son droit de nommer qui il veut. Dans de telles circonstances, si un employeur oublie d'afficher un poste de cadre, quelles en sont les conséquences ? Un employeur ne peut passer outre à une obligation conventionnée d'informer le syndicat d'un poste vacant hors de l'unité de négociation, même s'il ne s'est pas engagé à choisir un syndiqué. S'il s'agit d'une obligation d'informer, son non-respect représente plutôt une erreur de forme. Par ailleurs, si l'employeur n'a pas appliqué une exigence impérative et conventionnée de sélection, cela entraînera logiquement l'annulation de la nomination antérieure effectuée pour le poste en question.

Intérêts opposés de salariés pour un même poste

Dans un litige, deux salariés peuvent avoir des intérêts opposés. Par exemple, l'un est promu et l'autre est laissé-pour-compte⁴³. Celui qui n'a pas obtenu le poste peut contester le fait que le poste ne lui ait pas été attribué, surtout s'il a plus d'ancienneté. Lors d'un éventuel arbitrage, les deux salariés devraient être entendus distinctement ; d'une part, celui craignant de perdre sa promotion acquise si son collègue est nommé à sa place à la suite d'une décision arbitrale et, d'autre part, celui à qui la promotion a été refusée.

6.2.6. L'ancienneté versus la compétence

Les concepts d'ancienneté et de compétence sont souvent utilisés en dotation du personnel. De manière générale, l'ancienneté prévaut pour sélectionner des statuts occupationnels de base tels que les emplois non spécialisés. Cependant, des professionnels regroupés en corporation professionnelle ont obtenu, pour les postes de base, que l'ancienneté soit le seul critère à considérer en sélection interne hormis leur appartenance requise à cette corporation ; c'est le cas, par exemple, des ergothérapeutes dans le réseau de la santé. Les professionnels dont le travail est encadré par la Loi des professions se perçoivent généralement comme capables d'exécuter l'essentiel du travail relié à leur profession respective. Or, certaines organisations spécialisent le travail au point de constituer des « sous-professions » à l'intérieur d'une profession donnée. Par exemple, une

43. Mont Orford auto inc. c. Association des employés de garage des Cantons de l'Est, C.S., Saint-François, n° 450-05-001145-517, 1992-02-25, D.T.E. 95T 636.

infirmière en soins intensifs et une infirmière en psychiatrie pourraient accomplir des fonctions très différentes au sein de la même profession. Finalement, l'âge du salarié ne saurait faire l'objet d'une considération dans l'évaluation de son ancienneté⁴⁴.

L'ancienneté est plus souvent invoquée pour des postes généraux ou spécialisés que pour des emplois techniques ou professionnels ; elle est très peu utilisée pour des postes de cadres. En général, plus on s'élève dans la hiérarchie des postes de l'entreprise, plus la compétence fait l'objet de considération en dotation.

6.2.6.1. LA NOTION DE CRITÈRE RAISONNABLE

La notion de critère raisonnable est systématiquement évoquée en matière de sélection d'effectifs qu'il s'agisse d'ancienneté ou de compétence. Les critères de sélection sont établis à partir des réalités du poste de travail⁴⁵. Notons que la compétence doit être réelle au moment de l'entrée en fonction sur un poste. Par exemple, savoir lire ou posséder un certain degré de vision périphérique représentent des exigences admissibles pour un poste de surveillant d'écorçage dans une scierie⁴⁶.

En règle générale, les exigences sont d'une facture individuelle, mais on invoque à l'occasion des exigences organisationnelles. Par exemple, relativement à une disposition signifiant qu'un poste était accordé au salarié le plus ancien qui satisfasse aux exigences, il a été reconnu qu'un employeur pouvait imposer un critère d'assiduité au travail c'est-à-dire une exigence organisationnelle, comme étant raisonnable. Ainsi, l'emploi vacant, dans ces circonstances, ne fut pas accordé au candidat le plus ancien⁴⁷. Dans ce cas, il fallait établir un lien entre l'assiduité du titulaire du poste et les besoins de l'entreprise. Ce lien s'établit plus aisément lorsqu'il est très difficile, voire impossible, de remplacer le titu-

44. Commission des droits de la personne du Québec c. Brasserie Labatt ltée, Juge Michèle Rivet, T.D.P.Q., Montréal, n° 500-53-000012-938, 1994-03-02, D.T.E. 94T 524.

45. Saint-Bruno-de-Montarville (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1018, A. Corriveau, arbitre, T.A. 95-07270, 1994-11-02, D.T.E. 95T 110.

46. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 1496, et Donohue Saint-Félicien inc. (division scieries), G.M. Côté, arbitre, T.A. 97-14259, 1997-11-17, D.T.E. 98-84.

47. Bell Canada c. Syndicat des travailleurs en communication électronique, électricité, techniciens et salariés du Canada (STCC), M. Boisvert, président, T.A. 1989-12-15, D.T.E. 90T 316.

laire du poste en cas d'absence. En d'autres termes, le poste du salarié « irremplaçable » peut être pourvu par une personne qui offre des garanties raisonnables de présence au travail. Dans l'ensemble, tout critère doit posséder une raison d'être logique et compréhensible.

6.2.6.2. LA CONTROVERSE SUR LES CRITÈRES

Le poids à donner à l'ancienneté ou à la compétence dans l'attribution des postes fait l'objet d'une controverse patronale-syndicale plutôt vive. D'un côté, la partie patronale fait valoir que la compétence devrait être le principal critère tant pour désigner ceux à qui l'on offre des promotions que pour établir la liste des employés mis à pied. De l'autre, la partie syndicale soutient que la compétence s'accumule avec les années et sert d'assises à la carrière du salarié et qu'en cas de mises à pied, ce sont les derniers embauchés qui devraient quitter en premier.

6.2.7. Les tests

Comme tous les autres instruments de sélection, les tests doivent être valides, équitables, non abusifs et non discriminatoires. Cependant, ils ne doivent pas être les seuls critères d'évaluation, surtout s'il y a présence d'autres indicateurs objectifs tels qu'un diplôme ou une expérience pertinente⁴⁸. Ils sont donc utiles comme supports à l'évaluation ou comme instruments d'appréciation complémentaire. En fait, les tests sont plutôt des mécanismes de mesure des capacités professionnelles que des exigences formelles ; leur contenu doit correspondre au travail à accomplir. Tout décideur, en sélection de personnel, doit être en mesure de comprendre le sens et la portée des tests utilisés (Siewert et Siewert, 1991). De toute manière, l'administration de tests en contexte d'emploi revêt un caractère suffisamment complexe pour qu'on l'aborde avec toute la prudence voulue (Newmark, 1996).

La possibilité d'utiliser des tests dépend de l'importance accordée à l'ancienneté dans la convention collective⁴⁹. Les tests servent généralement à vérifier la capacité d'une personne à satisfaire ponctuellement et immédiatement les exigences d'un poste ; ils ne doivent pas limiter la

48. Valmet-Dominion inc. et local 1660 de l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, C. Jobin, arbitre, T.A. 90-07793, 1990-10-24, D.T.E. 91T 114.

49. Robineau et Montréal (Communauté urbaine de), J.C. Clément, arbitre, T.A. 89-03230, 1989-09-20, D.T.E. 89T 1099.

portée de la convention collective et doivent être liés aux besoins de la clientèle, lesquels déterminent en fin de compte les exigences du poste⁵⁰. La standardisation des questions et l'indice de difficulté en fonction de la nature du poste sont des éléments importants à considérer dans l'usage des tests⁵¹.

Seuil de passation des tests

Les notes de passage aux tests varient grandement d'un milieu à un autre. Ainsi, même si un niveau de passation fixé à 70 % peut sembler élevé, du moins pour la partie syndicale⁵², il pourrait se révéler justifié. Le seuil de passation signifie peu en soi, c'est plutôt la validité du test qu'il faut prendre en considération. Quel que soit le niveau de passation exigé, ce dernier devrait permettre de conclure que le candidat est apte ou non à accomplir l'essentiel des tâches raisonnablement exigibles pour occuper le poste visé. La situation d'un individu par rapport à la moyenne obtenue par les autres candidats est plus importante que la moyenne proprement dite, et cela vaut dans la mesure où l'ensemble des candidats forme un échantillon de personnes généralement compétentes pour le poste. Il est donc souhaitable que le seuil de passation soit déterminé après une analyse objective du travail, ce qui n'exclut pas la validation du test auprès de clientèles cibles, notamment le superviseur et surtout des personnes qui accomplissent un travail comparable ou similaire.

Fardeau de preuve en matière de tests

L'employeur doit être en mesure d'expliquer le choix de tel candidat plutôt que tel autre. Par conséquent, l'utilisation de tests valides de sélection convient pour tous les contenus de postes complexes. Rappelons que ceux-ci doivent être en relation avec le contenu de l'emploi⁵³ et surtout non contraires aux dispositions de la convention collective. Il appartient donc

50. Syndicat national du transport écolier Saguenay-Lac Saint-Jean et Transport spécialisé du Saguenay inc., J.M. Morency, arbitre, T.A. 95-03388, 1995-05-16, D.T.E. 95T 786.
51. Centre hospitalier des Laurentides et Syndicat des employés des affaires sociales des Laurentides, V. Larouche, arbitre, T.A. 95-00192, 1994-12-30, D.T.E. 95T 617.
52. Syndicat des travailleurs et travailleuses de Loto-Québec (CSN) c. Bergevin, Juge J.M. Brassard, C.S., Montréal, 500-05-002680-898, 1989-06-14, D.T.E. 89T 1130.
53. Laiterie Dallaire, division des aliments Ault ltée et Union des employés de commerce, local 500 (TUAC), C. Dupuis, arbitre, T.A. 90-00768, 1990-02-16.

à la direction de prouver la validité des tests de sélection internes qu'elle propose⁵⁴. L'employeur, s'il refuse un salarié à un poste, s'en tient à des motifs « objectifs »⁵⁵; s'il doit s'en remettre à des critères subjectifs comme l'esprit d'équipe ou le sens de l'organisation, il devrait pouvoir les mesurer avec des descripteurs quantifiables.

Besoin d'expliquer la pertinence des tests

Tout individu est susceptible de ressentir de l'anxiété ou d'exprimer des craintes avant de passer un test, surtout si les règles du jeu ne lui ont pas été expliquées. Le travailleur doit comprendre que la matière sur laquelle il sera évalué est tirée du travail à exécuter. Par ailleurs, si le travailleur refuse de passer les tests proposés par l'employeur, ce dernier sera justifié de rejeter sa candidature, a fortiori si la convention établit des exigences qui permettent l'administration de tests psychotechniques ou de connaissances. Dans une telle situation, un salarié renoncerait à son droit de contester la pertinence de tels tests⁵⁶. Toutefois, le droit du salarié d'exiger une décision de sélection équitable est inaliénable.

Importance d'utiliser des tests valides

Les arbitres de griefs évaluent de plus en plus la pertinence des tests principalement en fonction de leur validité (Liden et Kromm, 1987), c'est-à-dire de la relation démontrée entre l'instrument proposé aux candidats et le contenu réel du travail qu'ils devront accomplir. La description réaliste du travail et la description précise des exigences contribuent à accroître la validité des tests. La construction d'un test de sélection est une opération délicate qui requiert des connaissances particulières de la part de son concepteur⁵⁷.

54. Beloit Canada Itée et Syndicat national de l'industrie métallurgique de Sorel inc., C. Jobin, arbitre, 1989-08-10, T.A. 89-03115.

55. Société Radio-Canada et Syndicat des travailleurs du réseau français de Radio-Canada, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 1989-09-14, D.T.E. 89T 1063.

56. Caisse populaire de Gaspé et Syndicat des employés de la caisse populaire de Gaspé, L. Bélanger, arbitre, T.A. 90-02276, 1990-01-15, D.T.E. 90T 379.

57. Centre hospitalier des Laurentides et Syndicat des employés des affaires sociales des Laurentides, V. Larouche, arbitre, T.A. 95-00192, 1994-12-30, D.T.E. 95T 617.

RÉSUMÉ

La gestion des ressources humaines comporte plusieurs volets qui sont tous, à divers degrés, liés entre eux.

Le nouveau salarié est d'abord soumis à une phase probatoire, période qui permet tant à l'employé qu'à l'employeur de se choisir mutuellement et de stabiliser leur relation professionnelle.

De manière générale, les exigences fixées pour un emploi donné doivent s'appuyer sur une vision réaliste du travail : elles ne doivent être ni abusives, ni discriminatoires. En somme, elles doivent être en relation avec la nature du travail à accomplir. Le même principe s'applique aux instruments de sélection comme les tests d'emploi.

L'acquisition des ressources humaines est une source traditionnelle de tensions en relations de travail. En conséquence, les normes de l'employeur, en ce domaine, gagnent à être objectives et explicables. Les dispositions conventionnelles d'usage consistent à prévoir l'affichage des postes et des nominations ainsi qu'un mécanisme d'information des salariés. Il revient à l'employeur de prouver la pertinence et la valeur de ses exigences pour chacun des postes à pourvoir dans son entreprise.

QUESTIONS

1. Justifiez l'importance du contrat d'embauche.
2. Quelles sont la portée et la limite des exigences des différents postes?
3. L'employeur est-il tenu de motiver les exigences des postes? Précisez votre réponse.
4. En quoi l'ancienneté et la compétence sont-elles deux réalités associées?
5. Justifiez le concept de critère raisonnable en contexte de dotation de personnel.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE

A large, stylized black number '7' is centered within a light gray rectangular background. The number has a thick, slightly curved top bar and a long, thin stem that tapers towards the bottom.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail représentent principalement les situations ou les circonstances dans lesquelles les citoyens exercent des activités rémunérées ; elles constituent la raison d'être principale de la convention collective.

Ces conditions varient considérablement. Lorsqu'une personne travaille, elle accumule d'abord de l'ancienneté et du service. En règle générale, l'exercice de l'emploi débute par une période d'essai. En cours d'emploi, le salarié peut être appelé à vivre, à l'occasion, diverses situations pénibles telles que la transformation ou la fermeture de son poste. Par ailleurs, il recevra un certain nombre d'avantages en retour de sa prestation de travail sous forme de rémunération, de congés ainsi que de programmes d'assurances et de santé au travail.

L'ancienneté a fait l'objet d'une préoccupation soutenue dans l'histoire des relations de travail ; elle permet de partager un certain nombre de droits entre les travailleurs. Suivant la logique d'un tel partage, les salariés plus anciens bénéficient d'un régime de droits supérieur à celui des salariés moins anciens.

Nous nous proposons dans ce chapitre de prendre la mesure des problèmes d'application de la convention collective qui sont liés à la gestion des conditions de travail des salariés.

Un contrat de travail peut être individuel ou collectif. Quant à l'ancienneté, elle trouve son sens fondamental et sa portée dans le contrat collectif communément appelé la convention collective.

7.1. LE CONTRAT INDIVIDUEL DE TRAVAIL ET L'ANCIENNETÉ

Les conditions de travail sont d'abord établies par le contrat individuel de travail. Vient ensuite la convention collective qui le transcende. En effet, aucune disposition du contrat individuel ne peut avoir comme effet d'annuler des dispositions conventionnelles. « Le contrat individuel de travail est celui pour lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction d'une autre personne, l'employeur¹. »

Le salarié signataire d'un contrat de travail n'a pas à s'engager à révéler des détails de sa vie privée. À cet égard, tout renseignement requis par l'employeur sur le contrat de travail doit être nécessaire à sa raison d'affaires². Les conditions de travail se sont améliorées depuis l'après-guerre, mais, à l'évidence, tout n'est pas encore complètement réglé (Gollac et Volkoff, 2000). De manière générale, il est possible d'affirmer que l'organisation du travail s'est professionnalisée au cours des trois dernières décennies (Sainsaulieu, 1997).

Définition de l'ancienneté

L'ancienneté renvoie au temps passé dans une fonction pour le compte d'un employeur en tenant habituellement compte de certains types d'absences du salarié ; c'est une donnée fort utile en gestion du personnel.

L'ancienneté joue un rôle déterminant dans des situations variées telles que le choix des périodes de vacances, l'obtention d'un meilleur emploi ou la mutation du salarié dans l'entreprise en cas de fermeture de postes. C'est pourquoi il importe que l'ancienneté soit gérée d'une manière transparente³. Ainsi, il est attendu que les normes de perte, de cumul ou de maintien de l'ancienneté soient portées à la connaissance de tous les salariés.

1. Code civil du Québec, L.Q., c. 64, art. 2085.

2. Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57, et Caisse populaire Saint-Stanislas de Montréal, M.F. Bich, arbitre, T.A. 98-09766, 1998-10-31, D.T.E. T99-59.

3. Syndicat des employés des boulangeries et pâtisseries du Saguenay et Huche sans pareille, division Multi-Markets inc., J.M. Morency, arbitre, T.A. 94-00949, 1994-01-28, D.T.E. 94T 460.

Pertinence de l'ancienneté

L'ancienneté a été une composante importante des conventions collectives et rien n'indique que son utilisation soit en voie de disparition dans les rapports collectifs de travail. Toutefois, le contrat individuel fait l'objet d'une considération accrue et la composante technologique augmente dans les entreprises. En outre, la compétence prend de plus en plus d'importance mais pas nécessairement au détriment de l'ancienneté, laquelle demeure une pierre angulaire dans la gestion des ressources humaines. En effet, l'ancienneté est surtout utilisée lorsqu'il s'agit de coordonner des activités ponctuelles comme les choix de vacances ou les rappels au travail.

7.1.1. Le cumul, le maintien et la perte d'ancienneté

Les parties prévoient parfois des normes de cumul, de maintien ou de perte d'ancienneté. Généralement, l'ancienneté s'accumule pendant les jours de travail, les congés ponctuels tels que les vacances, les jours fériés et de repos ainsi que lors de toute autre absence où il a été convenu de le faire. L'ancienneté peut se maintenir sans s'accumuler lors de certaines situations comme, par exemple, entre le vingt-quatrième et le trente-sixième mois d'absence pour maternité. Finalement, l'ancienneté se perd dans d'autres circonstances comme à la suite d'une mise à pied non suivie d'un rappel au travail dans un temps déterminé par la convention⁴ ou après une absence non justifiée du travail. L'ancienneté, sauf exception, se cumule sur une base continue en années, en mois ou en jours de calendrier. Comme elle fait partie des conditions de travail, sa compréhension transite par la convention collective qui prévoit des conditions de travail des salariés⁵. Dans l'ensemble, le secteur public gère l'ancienneté d'une manière plus sophistiquée que le secteur privé, ce qui s'explique par le fait que le caractère normatif de la convention collective y est plus développé.

Perte conventionnelle d'ancienneté

Des conventions collectives prévoient la perte d'ancienneté en cas d'absence injustifiée. Ainsi, à l'encontre d'une disposition conventionnelle l'interdisant formellement, un employé qui s'absente sans avis devra invoquer valablement la force majeure. L'employé doit alors démontrer

4. Syndicat des travailleurs de B.F. Goodrich de Shawinigan et B.F. Goodrich Canada inc., J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 95-00148, 1994-12-22, D.T.E. 95T 364.

5. Sécur (Division Transport de valeurs) et Regroupement des travailleuses et travailleurs du Québec, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 98-09286, 1998-10-20, D.T.E. 99T 8.

son impossibilité absolue de satisfaire à la condition de la convention collective. Ainsi, le fait de s'absenter du travail à l'encontre de la convention sans fournir de raison pendant quatre jours afin d'agir comme témoin délateur sous la protection de la police⁶ a été accepté comme motif suffisant de force majeure. En clair, si les parties indiquent formellement que la perte d'ancienneté est la mesure à prendre en cas d'absence non motivée d'une durée donnée (p. ex., cinq jours), que se passera-t-il si l'employé s'absente six jours consécutifs sans informer son employeur et sans raison déclarée ? Dans ce cas, il perdra vraisemblablement son ancienneté à moins qu'une situation incontrôlable ne l'ait empêché d'informer son employeur du motif et de la durée de son absence.

En présence d'une disposition conventionnelle annonçant la perte d'ancienneté pour congé sans motif valable, il faut néanmoins examiner la cause de celui-ci, car c'est la seule façon d'apprécier le caractère valable du motif. Un employé dont le dossier est vierge tant au travail qu'à l'extérieur du travail peut, à cause d'une erreur et bien malgré lui, se faire incarcérer pendant quelques jours. Au regard des conséquences, une telle absence diffère de celle où le salarié s'absente délibérément pour prendre des vacances qu'il a déjà prises⁷.

Perte d'ancienneté versus perte d'emploi

Les circonstances et l'intention du salarié interviennent dans la décision de lui faire perdre ou non son ancienneté. Lorsque la convention contient des dispositions sur la perte d'ancienneté, l'annulation de celle-ci précarise l'emploi si le texte en cause n'accorde aucun statut au salarié sans ancienneté⁸ ou si on précise que le salarié doit à nouveau acquérir ses droits initiaux⁹.

-
6. Centre hospitalier Robert-Giffard et Syndicat des employés du centre hospitalier Robert-Giffard, F. Gauthier-Montplaisir, arbitre, T.A. 89-03090, 1989-08-31, D.T.E. 89T 1094.
 7. Association des employés de Cafétérias Monchateau et Cafétérias Monchateau ltée, L. Tousignant, arbitre, T.A. 90-00438, 1990-02-02, D.T.E. 90T 453.
 8. Motel Le Castel de l'Estrie et Syndicat du Castel de l'Estrie (CSN), L.E. Roy, arbitre, T.A. 89-04017, 1989-11-17, D.T.E. 90T 102.
 9. Syndicat des travailleurs de B.F. Goodrich et B.F. Goodrich Canada inc., J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 95-00148, 1994-12-22, D.T.E. 95T 364.

7.1.2. La comparaison d'ancienneté

Il faut parfois procéder à une comparaison d'ancienneté entre des salariés appartenant à des syndicats distincts ainsi qu'entre des salariés et des cadres.

Comparaison d'ancienneté entre salariés de syndicats distincts

Il y a parfois lieu de comparer l'ancienneté d'un salarié à celle d'une autre personne non syndiquée ou syndiquée dans un autre syndicat. Des litiges relatifs à l'ancienneté surgissent également lorsque plusieurs conventions collectives existent dans la même entreprise et que des travailleurs sont appelés à passer d'un régime de conditions de travail à un autre selon le type de tâche à accomplir. L'ancienneté est un sujet qui doit être tranché à la lumière de la convention collective actuelle et non pas de celle qui était en vigueur à un moment donné dans le passé.

Comparaison d'ancienneté entre les salariés et les cadres

Il a été indiqué clairement, dans une affaire de reconnaissance d'ancienneté d'ex-employés promus contremaîtres qui souhaitaient réintégrer l'unité syndicale, que leur seul recours était la voie de l'arbitrage des griefs¹⁰. Dans l'affaire précitée, on a établi les normes suivantes :

- il est inadmissible qu'une ancienne convention régisse l'ancienneté de certains employés alors qu'une nouvelle s'appliquerait aux autres, cela pour un même groupe de référence ;
- le Code du travail interdit d'accorder une valeur aux conventions collectives anciennes, sauf peut-être pour aider l'interprétation d'une affaire ;
- le concept de droits acquis est inapplicable à ce sujet puisque l'ancienneté est négociable au même titre que toute autre condition collective de travail.

Par conséquent, si la convention collective mentionne que l'ancienneté s'applique à la personne salariée appartenant à l'unité syndicale, un cadre intégré dans l'unité syndicale en question ne pourrait a priori se voir reconnaître l'ancienneté acquise préalablement à l'occupation de son poste de cadre¹¹.

10. Émond c. Coopérative fédérée du Québec, Juges Lemaire, L'Heureux-Dubé, Sopinka, Gonthier et Cory, C.S., 20459, 1989-10-12, D.T.E. 89T 973.

11. Syndicat des professionnelles et professionnels du CLSC Limoilou (CSN) c. Côté, Juge Ross Goodwin, C.S. Québec 200-05-0008573-979, 1998-04-20, D.T.E. 98T 575.

La réintégration d'un cadre dans l'unité syndicale se réalise à la lumière de la convention collective¹². L'intégration d'une personne antérieurement non syndiquée ne pouvant s'effectuer à l'encontre de la convention collective, il faut que celle-ci l'autorise directement ou indirectement. Un tel principe entend ne pas tenir compte de la convention collective qui était en vigueur au moment où le salarié, devenu cadre depuis, a quitté l'accréditation, il y a de cela parfois plusieurs années. Ainsi, en présence d'une clause qui interdit aux cadres d'exécuter du travail couvert par la convention collective, un poste aboli ne pourrait être simplement transféré à un membre de la direction¹³; ce serait faire indirectement ce qu'on ne peut alors faire directement. Toutefois, en ce domaine, il faut apprécier la situation en fonction des dispositions de la convention collective en vigueur. Finalement, des efforts sont réalisés en vue de permettre aux cadres d'intégrer l'unité syndicale dans un contexte de considération de l'organisation comme entité.

En règle générale, l'ancienneté s'applique aux membres de l'unité syndicale lorsqu'il s'agit d'obtenir un poste. Par ailleurs, s'il est prévu implicitement ou explicitement que l'ancienneté s'accumule depuis la date d'entrée en service, une personne peut bénéficier de cette disposition après être devenue membre de l'unité syndicale.

Ancienneté entre salariés ou ancienneté préférentielle

Sauf exception, l'ancienneté se compare avec une même échelle entre les salariés; rien de plus facile que de comparer des années, des mois ou des jours passés au service d'un employeur. Pourtant, il existe bel et bien une exception à cette règle fort simple; c'est le cas de l'ancienneté préférentielle, qui consiste à accorder plus d'ancienneté à un statut de personne afin d'assurer sa stabilité en cas de fermeture de poste. Une règle d'ancienneté préférentielle vise soit des postes de représentants syndicaux ou des postes « clés » occupés par des personnes possédant une expertise rare que l'entreprise souhaite garder à son emploi. Ainsi, l'ancienneté préférentielle protège une fonction. Le délégué du syndicat ne sera pas mis à pied aussi longtemps que l'employeur sera en mesure de lui offrir du travail pour lequel il est apte à remplir les exigences normales de la tâche¹⁴.

12. Lauzier Little, division d'Abitibi Price inc. et Syndicat canadien des communications de l'énergie et du papier, section locale 405, M. Boisvert, arbitre, T.A. 95-04451, 1995-07-11, D.T.E. 95T 1079.
13. Joliette (Ville de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de la Ville de Joliette (CSD), G. Blais, arbitre, T.A. 97-12725, 1997-09-25, D.T.E. 98T61.
14. Marché Gravel J.R. inc. et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503, L.E. Roy, arbitre, T.A. 97-00616, 1996-10-24, D.T.E. 97T 300.

Caractère sensible de l'ancienneté

De manière générale, l'ancienneté possède un caractère hautement sensible. Elle est souvent au centre de préoccupations diverses ; en voici des exemples :

- elle est utilisée pour justifier une quantité imposante de décisions administratives – choix de vacances, déplacements d'effectifs etc. ;
- il arrive qu'on prévoie des règles d'acquisition, de cumul, de maintien ou de perte d'ancienneté dans la convention collective. À défaut de le faire, on est enclin à l'assimiler au temps de service du salarié dans l'entreprise ;
- l'ancienneté s'accumule exclusivement à l'intérieur de l'unité d'accréditation. S'il existe plusieurs conventions collectives dans une même entreprise, l'ancienneté ne peut, en principe, être utilisée pour permettre à un salarié d'une unité syndicale d'obtenir un poste dans une autre unité. Toutefois, des réserves s'imposent à ce sujet :
 - si le salarié a déjà cumulé du temps de travail dans une unité d'accréditation et entend y retourner ;
 - si les conventions collectives concernées prévoient des dispositions sur le transfert d'ancienneté d'une unité syndicale à l'autre ou sur l'intégration de cadres dans l'unité en question.

7.1.3. Le service continu

L'établissement d'un lien d'emploi est une condition à la considération ultérieure du service continu¹⁵. Un salarié ne pourrait invoquer la continuité de son service s'il a reçu de son employeur un avis de fin d'emploi qu'il n'a pas contesté et s'il a été réembauché par la suite¹⁶. Une démission officielle fait donc perdre tous les droits antérieurs du salarié, à moins qu'on en convienne autrement lors de l'acte démissionnaire ou lors du réembauchage. Il est admis que la vente en justice d'une entreprise n'interrompt pas le cumul de service.

La notion de service continu s'applique difficilement dans le cas d'un étudiant qui a œuvré plusieurs étés consécutifs chez un employeur même si le retour aux études à l'automne ne faisait pas l'objet d'une

15. Agence de sécurité du Nord inc. et Union des agents de sécurité du Québec, Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 8922, N. Cliche, arbitre, T.A. 93-07600, 1993-12-02, D.T.E. 94T 218.

16. Larue et 149444 Canada inc., A. Corriveau, arbitre, T.A. 124-89-122, 1989-08-21, D.T.E. 89T 982.

démission formelle¹⁷. L'emploi saisonnier interrompt normalement le service à défaut d'une mention appropriée¹⁸. Cela peut valoir également pour un employé mis à pied et réembauché à plusieurs reprises sans droit de rappel prévu dans sa convention collective. Il s'agirait alors d'une série de périodes de travail qui s'échelonnent sur plusieurs années¹⁹.

7.2. L'EMPLOI

L'occupation de l'emploi concerne un nombre considérable d'éléments rattachés à la quotidienneté des opérations comme l'apprentissage du travail, les horaires ou l'évaluation des performances.

7.2.1. La période d'essai

La période d'essai concerne un salarié déjà en emploi qui occupe un nouveau poste chez le même employeur. La période d'essai exige souvent du nouveau titulaire qu'il assimile rapidement une situation complexe et méconnue. Est-elle pour autant une période formelle d'apprentissage ? Quoiqu'un nouvel employé doive apprendre beaucoup de choses dans sa période d'essai et que cette étape requière un effort d'apprentissage important, elle n'est habituellement pas considérée comme une période de formation²⁰ ; elle représente néanmoins une phase d'adaptation à un nouveau travail²¹. Dans les faits, elle exige du salarié une dépense élevée en d'énergie pour assimiler les techniques ou les procédés reliés à la nouvelle fonction.

17. Meloche c. Proctor & Gamble inc., B. Brody, arbitre, T.A. 124-89-166, 1989-10-19, D.T.E. 90T 65.

18. Murdochville (Ville de) c. Poirier, Juge P. Yergeau, T.T., Québec, n° 200-28-000010-95, 1995-05-02, D.T.E. 95T 724.

19. Cloutier c. GTE Sylvania Canada ltée, J.L. Dubé, arbitre, T.A. 124-89-184, 1989-12-07, D.T.E. 90T 211.

20. Centre hospitalier de Verdun et Syndicat des travailleurs et travailleuses du centre hospitalier de Verdun (CSN), P. Jasmin, arbitre, T.A. 90-00975, 1990-03-16.

21. Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57, et la Compagnie Rolland inc., J.D. Gagnon, arbitre, T.A. 95-06854, 1995-10-18, D.T.E. 96T 16.

Rémunération de la période d'essai

Une période d'essai est logiquement rémunérée même si elle est constituée pour une bonne part d'activités de formation²². Comme l'acceptation forcée du travail gratuit est illégale, les heures effectuées par un salarié lors d'une période d'apprentissage ou d'essai obligent un employeur à les rémunérer²³. L'employé doit donc s'attendre à satisfaire un certain nombre d'exigences « normales », c'est-à-dire rattachées à la nature du poste à pourvoir ; elles en sont une condition d'accès.

Phases de la période d'essai

La période d'essai comprend logiquement trois phases : l'accueil, l'assistance technique normalement exigible et l'évaluation réciproque de l'employé et de l'employeur. Elle permet au salarié de se familiariser avec son nouvel emploi et à son employeur d'apprécier les performances de ce dernier, selon des critères réalistes²⁴. Pour l'employeur comme pour l'employé, c'est le début d'une expérience réciproque qui sera mutuellement décevante ou enrichissante.

Connaissances minimales pour occuper un poste

Si la convention collective accorde la priorité à l'ancienneté dans l'attribution des postes, le salarié doit tout de même démontrer qu'il a suffisamment de connaissances pour satisfaire aux conditions minimales normalement exigibles. Il ne saurait, en principe, exiger que son employeur lui offre une période d'entraînement sans invoquer une disposition conventionnelle précise. Par ailleurs, la direction ne peut l'écarter d'un poste disponible sans raison suffisante. A priori, un employeur ne peut être tenu responsable d'erreurs dues à un manque de formation si rien ne l'oblige à en fournir. Toutefois, ce dernier doit favoriser la réussite de l'employé dans son nouveau travail et, en retour, cet employé doit satisfaire à certaines exigences de base qui encore une fois doivent être raisonnables.

22. Comité paritaire des agents de sécurité c. Atelier La Flèche de fer inc., Juge F. Michel Gagnon, C.Q., Montréal, 500-02-044761-968, 1998-05-15, D.T.E. 98T-828.
23. Richard c. Jules Baillet et Fils ltée, Juge Jean-François Gosselin, C.Q. Hull, 550-32-002889-969, 1997-07-14, D.T.E. 97T 1005.
24. Hilroy, division d'Abitibi Price inc., et Syndicat national des employés en imprimerie de Joliette inc., F. Hamelin, arbitre, T.A. 89-04048, 1989-11-20, D.T.E. 90T 138.

Possibilités d'erreurs accrues lors de la période d'essai

Habituellement, la période d'essai est une phase où les salariés commettent plus d'erreurs. En période d'essai, ces erreurs seront considérées comme des incidents excusables si elles sont facilement corrigibles et sans conséquences graves²⁵. Il importe de comprendre les pressions que subit le salarié durant sa période d'essai. L'exécution d'un travail pose des exigences variables selon les entreprises ; par conséquent, les possibilités d'erreurs fluctuent en fonction du degré de difficulté du poste et du savoir-faire de l'employé.

Écart entre le salaire du nouveau et celui de l'ancien titulaire

Le nouveau titulaire du poste reçoit le salaire prévu et négocié à la convention collective. Il peut exister un écart entre le salaire versé à l'employé nommé et celui qui était versé à l'ancien titulaire du poste qu'il remplace. Cet écart peut s'expliquer de plusieurs manières :

- l'ancien titulaire était, à cause de sa longue expérience, au maximum de l'échelle salariale et le nouveau titulaire se situe au minimum de cette échelle ;
- l'ancien titulaire avait un salaire hors échelle, ce dernier ayant été antérieurement déplacé de son poste à un poste moins rémunéré.

Habituellement, la détermination d'une structure salariale impose la mise sur pied d'un mode d'intégration des nouveaux salariés. La volonté du salarié peut être déterminante lorsque celui-ci quitte son ancien poste pour occuper un autre poste dans la même organisation. Un salarié qui accepte délibérément une réduction de statut d'emploi (par exemple, de professeur régulier à professeur suppléant) peut limiter ses recours aux conditions prévues par le statut qu'il a volontairement accepté²⁶, à moins d'une disposition contraire dans la convention collective.

7.2.2. La formation

La formation vise l'ensemble des mesures planifiées et coordonnées par l'employeur en coopération avec les travailleurs et leurs représentants en vue de réaliser des objectifs individuels et organisationnels précis. En matière de formation, l'employeur possède une obligation de moyens et

25. Hydro-Québec c. Syndicat des employés de bureau d'Hydro-Québec, section 2000, F. Francœur, arbitre, T.A. 90-01086, 1990-03-26.

26. Meunier et Université du Québec à Trois-Rivières, R. Guay, arbitre, T.A. 124-90-155, 1990-11-06, D.T.E. 91T 81.

l'apprenti doit se responsabiliser lui-même à l'égard du processus formatif²⁷. En d'autres termes, ce dernier doit s'adonner avec bonne foi au processus d'apprentissage et en tirer le meilleur résultat possible lorsque les moyens formatifs appropriés sont mis en place. En outre, l'assistance obligatoire à un programme de formation procure normalement une rémunération au taux habituellement prévu à l'emploi détenu par le salarié²⁸.

7.2.3. L'exercice de l'emploi

La gestion des emplois repose sur le principe voulant que les capacités professionnelles correspondent aux exigences des postes disponibles dans l'entreprise. Ces exigences peuvent toucher l'organisation, l'unité syndicale ou leurs membres.

Prestation de travail raisonnable

Pour gérer une entreprise, on doit fixer des normes de rendement, établir des règles d'exécution des opérations, prévoir les horaires de travail et prendre un ensemble de décisions liées à l'emploi. Le travail doit être réalisé dans un site sous le contrôle effectif de l'employeur, ce contrôle qui doit respecter une certaine « normalité ». Une prestation de travail normale est exécutée selon des normes raisonnablement exigibles et dans un temps concevable²⁹.

Préavis raisonnable lors d'un changement à l'horaire de travail

De manière générale, l'employé reçoit un préavis en cas de changement à son horaire de travail. À titre d'exemple, si un salarié travaille selon un horaire variable formellement établi par les parties, l'employeur ne pourrait, sans avis, l'obliger à se présenter au travail à une heure précise pour réduire les inconvénients d'une grève des travailleurs d'une autre unité d'accréditation³⁰. Ainsi, un ordre de rentrer au travail plus tôt qu'à l'heure

27. Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, section locale 987, et Échantillon Dominion ltée, J.G. Clément, arbitre, 1997-08-18, D.T.E. 97-1302.

28. Montréal (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301, M. Gravel, arbitre, T.A. 98-03911, 1998-04-08, D.T.E. 98T-524.

29. Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada, F. Morin, arbitre, T.A. 1991-03-06, D.T.E. 91T 560.

30. Boucher c. Hydro-Québec, J.G. Clément, arbitre, T.A. 89-04103, 1989-11-27, D.T.E. 90T 140.

prévue pour pouvoir franchir une ligne de piquetage avant qu'elle ne se forme ne suffirait pas pour qualifier la situation d'urgente ; pour cela, il faudrait qu'une telle situation résulte de dimensions directement rattachées au travail du salarié³¹.

Contenu de l'emploi versus salaire

Un emploi est rarement statique : il évolue dans le temps et ses exigences aussi. La direction a généralement le droit de déterminer ou de modifier le contenu des emplois sous réserve du respect de la convention collective. Les taux de salaires doivent être équitables et tenir compte de la fluctuation des responsabilités d'un poste à l'autre. Les associations représentatives se préoccupent d'ailleurs de négocier les nouveaux taux de salaires lorsque des changements sont apportés dans le travail.

Exigences raisonnables en cours d'emploi

Les critères fixés sur la personne du salarié comme ceux rattachés à la santé doivent s'appuyer sur un examen objectif du travail. Un test médical en cours d'emploi posé comme exigence pour l'obtention d'un poste affiché ne peut aller à l'encontre des droits à l'intégrité de la personne et au respect de la vie privée garantis notamment par les chartes de droits³². Par ailleurs, le salarié doit demeurer personnellement apte à assumer les exigences de sa tâche. Ainsi, pour un emploi où l'utilisation d'une automobile est normalement requise, la perte du permis de conduire par la faute du salarié pourrait entraîner un bris de lien d'emploi, surtout si l'employeur ne peut lui offrir un nouveau poste³³. Les exigences patronales en cours d'emploi s'infèrent d'un principe de logique interne ou d'équité distributive³⁴.

31. Hydro-Québec et Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 90-01926, 1990-06-13, D.T.E. 90T 1052.
32. Syndicat des travailleurs de l'industrie du fibre de Chambly inc. et Bennett Fleet inc., G. Lavoie, arbitre, T.A. 90-01521, 1990-04-30, D.T.E. 90T 799.
33. Kirkland (Ville de) et Fédération des employés municipaux et scolaires du Québec, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-01125, 1990-03-22, D.T.E. 90T 777.
34. Christie Brown et Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, de la confiserie et du tabac, section locale 227, A. Bergeron, arbitre, T.A. 94-07352, 1994-11-08, D.T.E. 95T 168.

Réexamen des classifications en début de convention

Des conventions collectives prévoient l'affichage des différentes classifications d'emplois en début de contrat avec un délai accordé au syndicat ou aux travailleurs pour déposer s'il y a lieu une contestation. Si l'on procède ainsi, une plainte ultérieure de reclassification devrait s'appuyer sur un fait générateur de droits identifiables³⁵ ou un accroissement de responsabilités intervenu au cours de la durée du contrat collectif.

Unité d'accréditation et exclusivité du travail

Les parties acceptent parfois que les cadres effectuent des opérations prévues à la convention collective ou appartenant normalement à l'unité d'accréditation ; des dispositions explicites sont à cet égard souhaitables³⁶ si tel est l'objectif visé. En outre, certaines conventions collectives autorisent l'employeur à retenir les services de personnes exclues de l'unité syndicale afin d'exécuter du travail analogue à celui effectué par les salariés de l'accréditation à la condition que ces derniers ne soient pas mis à pied³⁷. Cependant, les parties sont parfois en présence d'une convention collective qui interdit à l'employeur de demander à des personnes exclues de l'unité d'accréditation d'effectuer du travail appartenant aux syndiqués. Le caractère exclusif du travail prévu pour une unité syndicale varie donc d'une convention collective à l'autre.

Mais la question devient particulièrement délicate si les personnes sollicitées par l'employeur sont bénévoles. Par exemple, le secteur hospitalier possède une tradition d'utilisation de bénévoles dont certains peuvent accomplir des tâches semblables à celles prévues à la convention collective. En outre, il a été décidé que l'on pouvait faire appel à des bénévoles pour réparer et entretenir un terrain de jeux appartenant à l'employeur, en l'occurrence une municipalité, pendant la fin de semaine ; il s'agissait de personnes agissant de leur propre initiative et sans rémunération³⁸. En cette matière, il y a parfois lieu de faire déterminer la portée

35. Syndicat canadien de la fonction publique c. Commission des écoles catholiques de Québec, Juges Bisson, Chouinard et Dussault, C.A., Québec, 200-09-000463-866, 1989-12-20, D.T.E. 90T 104.

36. Union des policiers de Chibougamau inc. et Chibougamau (Ville de), M. Côté, arbitre, T.A. 90-01491, 1990-05-03, D.T.E. 90T 819.

37. Université du Québec à Trois-Rivières et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1800, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 90-01928, 1990-06-13, D.T.E. 90T 1093.

38. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1337, c. Shawinigan (Ville de), J. Gauvin, arbitre, T.A. 89-03868, 1989-11-08, D.T.E. 90T 101.

du certificat d'accréditation. Selon le principe généralement admis, l'utilisation de bénévoles ne doit pas réduire la qualité des conditions de travail des salariés.

7.2.4. L'appréciation des performances

L'appréciation des performances est l'occasion, pour la direction, de démontrer un souci d'équité ; il faut là aussi que les employés soient traités de façon non discriminatoire. Par exemple, un vendeur d'automobiles congédié en raison du faible niveau de ses ventes fut réintégré dans son travail, car il a été prouvé que le directeur favorisait un autre vendeur en lui envoyant des clients³⁹, ce qui était inéquitable.

Évaluation négative et mesures disciplinaires : deux réalités

L'appréciation des performances est certes un sujet sensible pouvant avoir d'importantes conséquences sur les relations de travail. Le processus évaluatif doit être transparent, les critères doivent être mesurables et le résultat doit provenir d'une observation juste du travail. L'appréciation de l'exécution du travail représente un vaste champ pouvant donner lieu à de nombreux litiges.

L'ensemble des relations évaluatives entre un dirigeant et les salariés ne doit pas être exclusivement perçu sous l'angle de la discipline. Par exemple, un employeur pourrait rencontrer un salarié pour discuter de son dossier d'absentéisme, le soumettre à un examen médical prévu à la convention collective en vue de vérifier le bien-fondé de ses absences et confirmer le tout par lettre sans qu'il ne s'agisse d'une mesure disciplinaire⁴⁰. Une rencontre d'évaluation du rendement, faite de bonne foi et dans le cadre de l'application d'un programme d'appréciation des ressources humaines, ne constitue pas une mesure disciplinaire proprement dite, même si le jugement porté sur le rendement du salarié n'est pas positif. Il y a lieu de distinguer les deux processus, quoique la frontière entre une évaluation négative des performances et un rapport disciplinaire puisse, à l'occasion, être fort ténue.

39. Champlain Dodge Chrysler Canada ltée et Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, local 502, R. Tremblay, arbitre, T.A. 89-04116, 1989-11-30, D.T.E. 90T 205.

40. Société canadienne des postes et Alliance de la fonction publique du Canada, R. Tremblay, arbitre, T.A. 1990-05-10, D.T.E. 90T 1054.

Processus et contenu évaluatifs

Le processus suivi pour évaluer les performances est aussi important que le contenu de l'évaluation formulée. Ainsi, un comité d'évaluation doit agir avec objectivité. L'employé a le droit de savoir quels sont les points précis qui justifient l'évaluation négative de son rendement⁴¹, lequel peut être volontaire ou involontaire. En somme, si la direction a le droit d'apprécier les performances de ses employés, ces derniers peuvent aussi s'attendre à recevoir des explications valables et à avoir la possibilité de transmettre leur opinion à leur évaluateur s'ils en expriment le besoin. Signalons que l'appréciation positive et systématique des performances ne semble pas toujours présente dans les milieux industriels.

7.2.5. La supplantation

La quantité de postes de travail disponibles varie selon les époques dans l'entreprise. Lorsque des postes sont fermés à cause d'une baisse de la production ou pour tout autre motif administratif, l'usage veut que les employés plus anciens, dont les postes sont abolis, aient la possibilité de déplacer d'autres employés possédant moins d'ancienneté.

Règles de base en matière de déplacement

Lorsqu'un employé est forcé d'exercer un droit de supplantation à la suite d'une réduction des heures de travail, on tente de lui accorder les meilleures possibilités de supplantation en appliquant les deux règles suivantes⁴² : 1) l'employé supplante un autre salarié ayant moins d'ancienneté ; 2) l'employé est replacé dans une fonction qu'il est en mesure d'accomplir. Dans le cadre de l'application de ces deux règles, un salarié peut généralement supplanter un salarié moins ancien occupant un poste comportant des responsabilités supérieures et, par conséquent, mieux rémunéré. La supplantation ascendante est donc permise si le salarié possède évidemment les qualifications pour exécuter les fonctions du nouveau poste qu'il souhaite occuper⁴³.

41. Bail c. Université de Montréal, Juge J. Vaillancourt, C.S., Montréal, 500-05-009968-908, 1990-12-05, D.T.E. 91T 262.

42. Industries Lenrod ltée et Métallurgistes unis d'Amérique, local 7625, R. Savoie, arbitre, T.A. 90-06649, 1990-10-12, D.T.E. 90T 46.

43. Syndicat des salariées et salariés des caisses populaires du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSN) et Caisse populaire Desjardins de Chicoutimi, J.M. Morency, arbitre, T.A. 1017-1074, 1999-12-22, D.T.E. 2000T-341.

Déplacement et période d'essai

L'arrivée d'un employé dans un nouveau poste à la suite d'une supplantation exclut habituellement toute possibilité de période d'essai. La raison en est fort simple : l'ancien poste de l'employé qui a choisi d'en supplanter un autre n'existe plus. Le salarié ne peut bénéficier d'une période d'essai puisqu'il n'existe pas de lieu où il pourrait retourner. Dans ces conditions, le salarié occupant depuis peu une nouvelle fonction doit être en mesure d'accomplir l'essentiel des éléments de la tâche afférente. En général, il a droit à une période de familiarisation sur le nouveau poste, bien que ce laps de temps ne représente par une période de formation proprement dite ; c'est plutôt une période permettant au salarié de s'acclimater à sa nouvelle réalité de travail et d'appliquer ses connaissances⁴⁴. Si cet employé est incapable d'accomplir ses nouvelles fonctions, les parties jugent habituellement nécessaire de l'autoriser, dans le cas où son ancien poste n'existe plus, à effectuer un nouveau choix de supplantation.

7.3. LA RÉINTÉGRATION

La réintégration est le processus qui permet à l'employé de retourner dans son milieu de travail pour reprendre ses activités courantes après l'avoir quitté pendant une période donnée. L'âge du plaignant, le poste qu'il occupe, ses années de service, la nature de la faute commise et surtout les modalités de la convention collective sont des éléments considérés en matière de réintégration au travail⁴⁵. Un refus de réintégration d'un salarié nécessite une motivation et un simple risque potentiel de rechute ou d'aggravation de santé ne suffit pas toujours⁴⁶ : le risque doit faire l'objet d'une évaluation argumentée.

-
44. Syndicat des employés d'entretien de la Société de transport de la Ville de Laval et Laval (Société de transport de la Ville de), J.M. Lavoie, arbitre, T.A. 95-04252, 1995-06-26, D.T.E. 95T 1112.
45. Corvington et Université Concordia, P. Descôteaux, arbitre, T.A. 124-90-99, 1990-07-24, D.T.E. 90T 1132.
46. Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 22, et Scierie des Outardes, G.M. Côté, arbitre, T.A. 1017-0106, 1999-11-19, D.T.E. 2000T-252.

7.3.1. Les exigences et les conséquences d'une réintégration

La règle veut qu'une personne congédiée ou suspendue injustement de son travail soit réintégrée en recevant toute la rémunération à laquelle elle aurait eu droit si elle avait travaillé⁴⁷. Généralement, le syndicat doit démontrer que le salarié est capable de reprendre le travail et, de son côté, l'employeur doit prouver les raisons de son refus de le reprendre⁴⁸.

La réintégration, après un congédiement injustifié, s'impose d'elle-même mais elle trouve ses limites chez les détenteurs d'autorité. Par exemple, chez les cadres, une réinsertion au travail est susceptible de créer un climat de non-confiance susceptible de perturber le fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cas, la partie patronale soumettra la nécessité d'éviter la réintégration en s'appuyant sur la relation de confiance nécessaire entre l'employeur et ceux qui sont payés pour le représenter. Le climat de travail futur joue un rôle important dans la réintégration d'un cadre qui a fait l'objet d'un congédiement, à plus forte raison s'il s'agit d'une personne œuvrant dans une petite entreprise familiale⁴⁹. Lorsqu'il y a réintégration de cadres, l'indemnité compensatoire est plus utilisée que pour les autres catégories d'employés qui bénéficient davantage d'un retour au travail⁵⁰.

Obligation de réduire les dommages pendant l'absence

En vertu de l'obligation de réduire les dommages, l'argent gagné ailleurs par le travailleur congédié est déduit des sommes qui lui sont dues, s'il est réintégré avec compensation ; il s'agit d'un principe civiliste non prévu au Code du travail⁵¹. Les rapports collectifs exigent que le principe de réduction pécuniaire des dommages soit adapté ou appliqué avec

47. Syndicat des employées et employés de bureau d'Hydro-Québec, section locale 1500, et Hydro-Québec (région Manicouagan), M. Morin, arbitre, T.A. 95-02604, 1995-03-31, D.T.E. 95T 670.

48. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, section locale 1999 (Teamsters), et Distribution Molson O'Keefe du Bas-Saint-Laurent inc., H. Rousseau, arbitre, T.A. 95-02377, 1995-03-23, D.T.E. 95T 610.

49. J.A. Desmarteau et fils inc. et Desmarteau, G. Fortier, arbitre, T.A. 124-90-076, 1990-06-12, D.T.E. 90T 1027.

50. Giguère c. Cie Kenworth ltée, P. Cloutier, arbitre, T.A. 124-87-228B, 1989-09-15, D.T.E. 90T 461.

51. Syndicat du transport de Montréal (employés de service d'entretien) et Montréal (Société de transport de la Communauté urbaine de), R. Blouin, arbitre, 1994-07-08, D.T.E. 94T 1407.

prudence. En fait, l'obligation de réduire les dommages comporte deux éléments⁵²: 1) rechercher un travail dans le même domaine; 2) ne pas refuser une offre d'emploi raisonnable dans le contexte.

En absence à la suite d'un congédiement, l'employé possède, en vertu du principe cité ci-dessus, le devoir de prendre les mesures nécessaires pour réduire ses dommages, notamment de procéder à une recherche régulière d'emploi⁵³. Lorsqu'un employé est réintégré au travail, on tient donc compte du revenu qu'il a gagné ailleurs. On soustrait alors la valeur monétaire de ce qu'il a gagné, durant son absence, de la somme qu'il aurait dû recevoir de son employeur, s'il était demeuré en situation de travail. En général, l'employeur sera tenu de lui verser l'intérêt couru sur le montant dû en conformité avec la Loi sur le ministère du Revenu⁵⁴. Si le salarié en situation d'absence a l'obligation de chercher à réduire ses dommages, l'employeur a le fardeau de prouver que le salarié a négligé de remplir ce devoir⁵⁵.

La réintégration n'affecte pas les droits d'un tiers

En matière de réinsertion au travail d'un ex-salarié congédié, un employeur ne peut, en principe, convenir avec ce dernier d'une entente qui aurait des conséquences sur les droits négociés des autres salariés de l'unité de négociation, notamment au plan de l'ancienneté et de la supplantation⁵⁶. Autrement, ce serait remettre en cause l'un des concepts fondamentaux du fonctionnement des rapports collectifs, soit le monopole de représentation.

Exigences à satisfaire après une réintégration

Le travail est appelé à changer selon les exigences du service ou de la production. L'employeur a le fardeau de prouver que l'employé n'est pas compétent pour effectuer le travail proposé après sa réintégration. Entre

52. Logiciels Suivitel inc. c. Coupal, Juges Gendreau, Baudouin et Fish, C.A., Montréal, n° 500-09-000629-923, 1995-01-26, D.T.E. 95T 206.

53. Industrie de maintenance Empire inc. c. Sallafranque, C. Turmel, arbitre, T.A. 124-90-020, 1990-01-26, D.T.E. 90T 351.

54. Laprairie (Ville de) et Fraternité des policiers et pompiers de Laprairie, F.G. Fortier, arbitre, T.A. 90-03614, 1990-07-27, D.T.E. 90T 1160.

55. Syndicat canadien des travailleurs du papier, local 420, et Consolidated Bathurst inc., division Pontiac, M. Bergeron, arbitre, T.A. 89-02803, 1989-08-04, D.T.E. 89T 1035.

56. Société des hôtels Méridien (Canada) ltée et Syndicats des travailleuses et travailleurs de l'hôtel Méridien de Montréal, F. Morin, arbitre, T.A. 89-03612, 1989-10-16, D.T.E. 90T 8.

le départ et la réintégration de l'employé, le poste peut avoir subi des modifications de telle sorte que l'employé ne soit plus en mesure de l'accomplir. Lorsque le travail a subi une modification, l'employeur doit être en mesure de prouver qu'une telle modification provient des exigences des opérations. Toutefois, une proposition patronale d'intégration de l'employé dans un emploi de même rémunération et faite de bonne foi ne constituerait pas une abolition de poste⁵⁷.

7.3.2. La réintégration conditionnelle

La réintégration conditionnelle est relativement courante dans les milieux de travail. Comme son nom l'indique, elle est assortie d'un certain nombre de conditions imposées par la direction ou convenues entre les parties. Elle comprend plusieurs volets : la dernière chance, la condition de travail spécifique et la mobilité imposée.

- **La dernière chance** – La dernière chance signifie que le salarié ne pourra se reprendre s'il échoue dans sa tentative de s'amender. Ce principe veut qu'à l'avenir il existe des possibilités réelles de solution pour la situation problématique⁵⁸. Toutefois, la théorie de la dernière chance enlève au salarié la possibilité de faire valoir l'absence de mise en garde⁵⁹. Ainsi, un salarié congédié pour rendement insatisfaisant fut réintégré sous réserve qu'il améliore sa performance au jugement de la direction. Dans le cas contraire, on prévoyait qu'il soit congédié au prochain rapport disciplinaire, reportant ainsi le caractère punissable de la faute, en cas de récidive. La condition réintégrative peut également être remplie avant le retour au travail. Par exemple, il a été exigé qu'un ex-employé toxicomane règle son problème dans un délai de six mois comme condition de retour au travail⁶⁰.
- **La condition de travail spécifique** – La condition de travail spécifique implique que le salarié réintégré soit affecté à des tâches modifiées pour une période de temps limitée ou indéterminée. La

57. Charbonnier c. Air Canada Touram, Juges Beauregard, Mailhot et Dugas, C.A., Montréal, 500-09-000323-865, 1990-02-23, D.T.E. 90T 407.

58. Bell Canada et Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada, J.P. Lussier, arbitre, T.A., 1993-12-13, D.T.E. 94T 180.

59. Produits forestiers E.B. Eddy ltée et Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 33, M. Bergevin, arbitre, T.A. 90-01708, 1990-05-24, D.T.E. 90T 957.

60. Kronos Canada et Syndicat national des employées et employés de Kronos Canada, H. Gagnon, T.A. 95-05115, 1995-08-07, D.T.E. 95T 1132.

réintégration peut alors être assortie de conditions particulières telles les suivantes : l'employé doit porter tel équipement de sécurité ou l'employé ne doit pas utiliser tel produit de nettoyage. En outre, des conditions de travail spécifiques sont parfois dictées par les arbitres de griefs. Par exemple, à la suite du congédiement d'un employé diabétique, son employeur fut tenu de le reprendre à son emploi en lui fournissant un glucomètre muni d'une mémoire artificielle. Le but visé par l'arbitre était d'introduire une condition spécifique qui permettrait à l'employé diabétique de se tenir valablement informé sur son état de santé. La prétention patronale que l'arbitre avait rendu une décision déraisonnable en exigeant un moyen non prévu dans la convention fut évaluée par la Cour supérieure qui, tout en exprimant quelques réserves, refusa d'annuler la décision arbitrale⁶¹.

- **La mobilité imposée** – La mobilité imposée consiste à proposer une autre fonction plutôt qu'à modifier la tâche dont l'employé est le titulaire. Un employé peut être ainsi contraint d'accepter un emploi différent si la fonction qu'il détient ne peut être modifiée même partiellement. On impose la mobilité dans une situation où l'employé n'est plus en mesure d'accomplir son emploi, soit par insuffisance professionnelle, soit pour un autre motif tel que la maladie. L'obligation d'occuper une autre fonction peut aussi résulter d'une réorganisation administrative; de telles réorganisations sont monnaie courante, surtout en période de récession. Ainsi, on offre parfois aux employés de les reclasser lorsqu'ils ont été licenciés en raison de réorganisations internes.

Réintégration conditionnelle et droits du salarié

La réintégration conditionnelle au travail peut considérablement limiter les droits futurs du salarié s'il s'agit de se prononcer entre un retour assorti de conditions ou le maintien d'un congédiement. Le salarié doit alors, dans son intérêt, être bien au fait de la situation précaire dans laquelle il se trouve. Ainsi, un employé alcoolique congédié par voie d'entente patronale-syndicale, puis réintégré, fut recongédié quelques mois plus tard, car il n'avait pas respecté les conditions de sa réintégration⁶².

61. Canadian Pacific Ltd. c. Piché, Juge A. Forget, C.S., Montréal, 500-05-010751-897, 1990-01-08, D.T.E. 90T 156.

62. Air Canada et Syndicat canadien de la fonction publique, division du transport aérien, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 1990-05-22, D.T.E. 90T 1098.

7.4. LA RÉMUNÉRATION

La gestion de la rémunération diffère selon les titres d'emploi et les secteurs industriels ; elle concerne plusieurs dimensions, notamment le temps supplémentaire, le rappel au travail, les primes ou le paiement des salaires. En effet, la rémunération peut prendre des formes très variées incluant, à la limite, le troc⁶³.

La rémunération représente un concept large qui inclut plusieurs éléments⁶⁴ ; d'abord, le traitement proprement dit et, par la suite, ce qui en découle comme les primes et « l'ensemble des avantages accordés au travailleur »⁶⁵. La rémunération est strictement issue de la relation employeur-salarié ; ce dernier a droit à un salaire parce qu'il s'oblige à exécuter un travail donné pour un employeur selon les méthodes et les moyens que cet employeur détermine. La notion de salaire est relativement extensible. Par exemple, un vendeur à commission rémunéré selon un système d'avances à valoir sur les ventes futures répond à la définition de salarié ; une telle définition implique, en situation d'ambiguïté textuelle, que les prestations d'assurances constituent une forme de rémunération. Dans le cas relevé ci-dessus, les prestations d'assurances étaient versées par une compagnie d'assurances agissant en vertu d'un mandat d'exécution donnée par l'employeur.

En principe, tout travail doit recevoir rémunération et l'absence du salarié ne devrait pas y donner lieu. Par conséquent, une rémunération versée en trop par un employeur doit faire l'objet d'un remboursement même après un long délai, en l'occurrence cinq années⁶⁶. Il appartient donc à chacun de vérifier l'exactitude de la rémunération qu'il reçoit sous réserve qu'un employeur à cet égard ne saurait faire preuve de mauvaise foi.

63. Deschamps et École supérieure de danse du Québec, H. Vaillancourt, commissaire, C.T., CM9710S316, 1998-06-08, D.T.E. 98T-839.

64. 3105-3440 Québec inc. c. Boulet, Juge Maurice Abud, C.Q., Québec, 200-22-000819-979, 1998-02-26, D.T.E. 98T-404.

65. Syndicat des employés professionnels de l'Université du Québec à Trois-Rivières c. Dupont, Juges Gendreau, Dussault et Letarte (*ad hoc*), C.A., Québec, 200-09-000758-901, 1998-04-08, D.T.E. 98T-558.

66. Mathieu c. Rénald Mathieu inc., Juge Jean Frappier, C.S., Drummond (Drummondville), 405-05-000005-942, 199-12-06, D.T.E. 2000T-97.

7.4.1. Le temps supplémentaire

De manière générale, le temps supplémentaire doit faire l'objet d'une autorisation préalable comme condition de son paiement. En cas de pénurie d'effectifs, l'employeur se retrouve devant trois choix : 1) embaucher, surtout si la pénurie se révèle permanente⁶⁷ ; 2) octroyer de la sous-traitance⁶⁸ ; 3) attribuer du temps supplémentaire à la main-d'œuvre disponible dans l'entreprise.

Le temps supplémentaire vaut pour une prestation additionnelle excédant les heures régulières peu importe la nature du travail effectué⁶⁹. Par exemple, suivre des cours exigés par l'employeur en dehors de la semaine normale de travail entraîne logiquement le paiement du taux supplémentaire.

Distribution équitable du temps supplémentaire

Le principe le plus utilisé pour assurer la distribution du temps supplémentaire est celui de l'équité entre les salariés. La méthode consiste à l'attribuer par ordre d'ancienneté mais à tour de rôle⁷⁰. En l'absence de dispositions conventionnelles, il appartient généralement à l'employeur d'établir le mode de distribution du temps supplémentaire⁷¹. Habituellement, l'employeur a l'obligation de joindre les salariés ayant quitté le travail dans le cadre de la gestion des rappels au travail ou du temps supplémentaire. Cette obligation en est une de moyens et non de résultats s'il éprouve de la difficulté à joindre un ou des salariés ; à cet égard, l'employeur est tenu d'agir de bonne foi⁷². Ainsi, il ne peut chercher à communiquer avec un salarié à un moment où il sait pertinemment que ce

67. Centre hospitalier régional de Lanaudière et Syndicat professionnel des techniciens en radiologie médicale du Québec, F. Gauthier-Montplaisir, arbitre, T.A. 89-01189, 1989-09-03, D.T.E. 89T 1092.

68. Syndicat des employés du Centre d'accueil Pierre J. Triest et Centre d'accueil Pierre J. Triest, J. Dupont, arbitre, T.A. 89-01585, 1989-04-19, D.T.E. 89T 1093.

69. Montréal (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301, M. Gravel, arbitre, T.A. 98-03911, 1998-04-08, D.T.E. 98T-524.

70. Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, section locale 1758, et Groupe JWJ Johnson, P. Descôteaux, arbitre, T.A. 95-06670, 1995-10-10, D.T.E. 95T 1417.

71. Montréal-Ouest (Ville de) et Syndicat des pompiers du Québec, section locale Montréal-Ouest, R. Guay, arbitre, T.A. 95-00403, 1995-01-12, D.T.E. 95T 392.

72. Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada, M. Morin, arbitre, T.A. 1999-01-05, D.T.E. 99T182.

dernier ne peut être joint ou ne pas utiliser les numéros de téléphone mis à sa disposition par le salarié concerné. En principe, la compensation en argent est une option acceptable lorsqu'il s'agit de dédommager un employé qui n'a pas reçu le temps supplémentaire auquel son ancienneté lui donnait droit⁷³ ; elle oblige cependant l'employeur à rémunérer à deux reprises le même quart de travail. C'est d'ailleurs cet argument qui divise la jurisprudence à ce sujet. En cette matière, les dispositions relatives de la convention collective et la façon dont l'employeur les applique sont des aspects susceptibles de faire l'objet d'un examen.

7.4.2. Le rappel au travail

Le rappel au travail se distingue du temps supplémentaire⁷⁴ : le premier consiste à travailler en dehors des heures de travail et le second engage le travailleur concerné immédiatement après les heures de travail habituelles.

Un rappel au travail est généralement assorti d'une indemnité pour déplacement ainsi que d'une période minimale rémunérée à temps supplémentaire. La présence d'une indemnité versée, en plus d'une rémunération régulière, ainsi que le fait de devoir revenir au travail après l'avoir quitté constituent les deux principaux aspects qui distinguent le rappel au travail du temps supplémentaire⁷⁵. Ces deux critères font souvent l'objet de la négociation collective et se retrouvent donc en général dans les conventions collectives des milieux de travail à opérations continues, c'est-à-dire ceux qui utilisent de la main-d'œuvre travaillant sur plusieurs quarts.

7.4.3. Les primes

Les primes sont des sommes versées aux salariés, en plus de leur salaire régulier, à titre de gratifications ou pour les indemniser de certains inconvénients ou frais.

73. Association des employés des aliments Delisle et Danone – Aliments Delisle ltée, B. Lefebvre, arbitre, T.A. 1017-1754, 1999-11-30, D.T.E. 2000T-302.

74. Lachute (Ville de) et Fraternité des policiers de Lachute-Brownsburg, M. Bolduc, arbitre, T.A. 1998-08-06, D.T.E. 98T-988.

75. Woodbridge Invac inc. et Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, R. Tremblay, arbitre, T.A. 89-02812, 1989-08-03, D.T.E. 89T 1034.

Primes circonstancielles ou occupationnelles

On compte deux catégories de primes : les primes circonstancielles et les primes occupationnelles. Les primes circonstancielles sont payables lors d'occasions particulières. Si le salarié travaille de soir pendant une semaine, il accomplit exceptionnellement cette activité. La prime circonstancielle vise des situations temporaires comme une prime de nuit reçue par un travailleur sur la rotation des quarts (jour, soir et nuit). La prime occupationnelle s'intègre au travail régulier de l'employé ; c'est le cas du salarié nommé à un poste de chef d'équipe. Elle compense donc des situations rattachées au travail comme une fonction de responsabilité.

Paiement des primes lors d'absences du travail

Certaines primes sont intégrées au salaire régulier alors que d'autres ne le sont pas. L'employé doit-il recevoir ses primes lors d'une absence ? La question qu'il faut se poser est la suivante : l'employé aurait-il été payé pour cette prime s'il avait effectivement travaillé⁷⁶ ? Par conséquent, la prime circonstancielle n'est généralement pas versée pendant une absence. Par exemple, si le salarié reçoit, lors d'un surcroît de travail, une prime de disponibilité et qu'il se déclare malade pour une période prolongée, normalement, il ne percevra pas cette prime de disponibilité pendant ce congé ; l'employeur devrait alors la verser à un autre salarié requis d'être disponible. Une telle prime n'est donc pas juxtaposée à la fonction du salarié. En revanche, l'employé ayant obtenu un quart de soir stable aurait droit à cette prime de soir s'il s'absentait, car elle est constitutive de son poste.

Pouvoir discrétionnaire limité en matière de versement de primes

Le versement des primes en milieu syndiqué fait partie du négociable. Une structure salariale fixe ne peut devenir variable d'une manière discrétionnaire en versant, par exemple, des primes non négociées à certains individus mais pas à d'autres. Un employeur ne pourrait donc, sans accord patronal-syndical, introduire un mode de rémunération variable sous forme de boni individuel si les salaires ont déjà fait l'objet d'une négociation et qu'on n'en a pas fait mention dans cette dernière négociation⁷⁷.

76. Syndicat national des travailleurs en accessoires électriques Laprairie et Cegelec industrie inc., P. Beetz, arbitre, T.A. 90-00616, 1990-02-13, D.T.E. 90T 557.

77. Syndicat de professionnels et professionnelles du Gouvernement du Québec et Québec (Gouvernement du), A. Ladouceur, arbitre, T.A. 92-02603, 1992-03-11, D.T.E. 92T 638.

Obligation patronale de paiement des primes malgré leur complexité

L'ajout d'un ensemble diversifié de primes parallèlement à la rémunération de nombreux titres d'emplois complique la gestion des salaires. Malgré cela, un employeur ne pourrait invoquer un manque de personnel à son service des salaires pendant la période des Fêtes pour refuser de verser des primes dont il évalue le calcul compliqué⁷⁸. En d'autres termes, la sophistication administrative ou conventionnelle ne dispense pas un employeur de ses responsabilités.

7.5. LES AVANTAGES SOCIAUX

Les avantages sociaux sont principalement représentés par les régimes d'assurances et de retraite.

Les assurances collectives et les régimes de retraite font l'objet d'une préoccupation constante des intéressés, soit l'employeur, le syndicat et les employés. C'est là un phénomène parfaitement compréhensible compte tenu des sommes importantes qui y sont investies d'abord en primes aux organismes assureurs, ensuite en prestations par ces derniers aux bénéficiaires. On observe aussi que des employeurs ou des syndicats agissent à titre d'assureurs en plus d'assumer de leur vocation première ; ce qui suscite parfois des plaintes sur des sujets comme la facturation, les prestations versées et les résultats des régimes mis en place.

Portée de la procédure de griefs en matière d'avantages sociaux

Les régimes d'assurances et de retraite peuvent être inclus dans les conventions collectives ayant préalablement fait l'objet d'une négociation. Dans ce cas, le salarié à qui l'assureur refuse de payer une prestation peut généralement soumettre un grief. Il pourrait également être prévu, dans ce contexte, que l'employeur rembourse, en cas de maladie, la différence entre l'indemnité d'assurance salaire et la rémunération régulière. La gestion de la police d'assurance peut aussi relever du syndicat⁷⁹.

De manière générale, un employé ne peut utiliser la procédure de griefs pour adresser une réclamation à un tiers comme l'organisme assureur, à moins que l'employeur n'ait accepté d'endosser un défaut ou une

78. Lasalle (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 323, A. Corriveau, arbitre, T.A. 90-00092, 1989-11-30, D.T.E. 90T 208.

79. Lasalle (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 323, J.M. Gagné, arbitre, T.A. 90-00040, 1989-11-21, D.T.E. 90T 312.

insuffisance de paiement par la compagnie d'assurances si l'invalidité du salarié est contestée⁸⁰. En principe, les conditions d'un contrat n'ayant pas d'effet sur un tiers, la convention collective intervenue entre un employeur et un syndicat n'engage pas la compagnie d'assurances non signataire de l'acte. Ainsi, les obligations de celle-ci sont établies dans un contrat d'assurance qui, par définition, échappe à la convention collective de travail. Par conséquent, la procédure de griefs n'est pas indiquée si un salarié est insatisfait des prestations qu'il reçoit de son organisme assureur, et que celui-ci n'est pas son employeur, à moins que la convention collective ne traite du sujet des assurances de manière à donner prise à un grief.

Participation du salarié à la gestion de ses avantages sociaux

Historiquement, l'administration des régimes de retraite a surtout été prise en charge par des compagnies d'assurances sans participation très active des payeurs de primes ou d'une partie significative d'entre eux. Le cadre législatif a récemment introduit une nouvelle approche à ce sujet⁸¹ qui permet dorénavant à l'employé de participer par voie de représentation à la gestion de son fonds de retraite.

Uniformes

La catégorie d'emplois, la tradition ainsi que des exigences liées à la protection des ressources humaines déterminent le port d'un uniforme dans un site de travail. Par exemple, dans le secteur de la santé, le port de l'uniforme vise à protéger les patients et le salarié qui doit travailler dans un lieu propice aux infections. Dans le secteur des agences de sécurité, il s'agit plutôt d'une condition liée à la reconnaissance de l'agent comme gardien d'une réglementation quelconque. Le fait de fournir des uniformes aux salariés peut donner à ces derniers le droit de se les procurer sur leur temps de travail⁸²; cela est évidemment lié à la tradition de l'entreprise ainsi qu'au contenu de la convention collective. À défaut de prescriptions conventionnelles spécifiques et sous réserve des exigences légales en matière de santé et sécurité du travail, la gestion des uniformes en contexte d'entreprise fait normalement partie des droits de la direction.

80. Empire Electroplating Works Ltd. et Métallurgistes unis d'Amérique, local 6123, C. Jobin, arbitre, T.A. 90 02615, 1990-06-16, D.T.E. 90T 1048.

81. Métallurgistes unis d'Amérique, local 8428, et Pirelli Cables inc., C.H. Foisy, arbitre, T.A. 90-01760, 1990-05-22, D.T.E. 90T 1018.

82. Centre de détention de Montréal et Syndicat de la fonction publique du Québec, C. Turmel, arbitre, T.A. 98-05379, 1998-05-20, D.T.E. 98T-771.

7.6. LES CONGÉS

Les congés incluent plusieurs catégories d'absences telles que les jours fériés, les vacances, les congés sans solde et les congés sociaux. La gestion des congés est réalisée en juxtaposition avec la présence au travail. En principe, la prestation d'emploi sert de base comme norme d'acquisition et d'octroi des congés. Généralement, le congé est issu d'un événement particulier⁸³.

Congés fériés

Les jours fériés auxquels peut avoir droit un salarié sont établis par la convention collective et varient d'un secteur industriel à l'autre. Un salarié peut s'attendre généralement à bénéficier de 10 à 14 jours de congés fériés selon son régime collectif de droits mis en place dans son entreprise. Dans l'octroi d'un congé, les besoins des conjoints des salariés ne sont pas a priori pris en considération, car cela engendrerait une gestion sexiste des droits du salarié⁸⁴. Signalons qu'un salarié prestataire de la CSST a normalement droit au paiement de ses jours fériés⁸⁵. Actuellement, on assiste au développement systématique de temps accordé à des fins de loisirs ou de repos dans les entreprises. Cela résulte notamment d'une société dite « de loisirs » orientée davantage vers la réduction du temps de travail et qui doit s'organiser pour répondre aux besoins, entre autres, d'une catégorie grandissante de citoyens retraités ou en situation d'emploi à temps partiel.

Cumul des jours de congé annuel

Le cumul des jours de congé annuel est généralement établi en fonction de la prestation de service réellement fourni. Certaines absences autorisées comme les absences maladies, les congés de repos hebdomadaire ou les congés fériés ne réduisent pas la prestation de service. Mais le salarié pourrait voir ses vacances réduites après un congé sans solde, et s'il travaille à temps partiel, il pourrait les accumuler au prorata des heures

-
83. Union nationale des poseurs de systèmes intérieurs, de revêtements souples et travailleurs d'usine, section locale 2366, et Lacasse inc., B. Lefebvre, arbitre, T.A. 94-07727, 1994-11-18, D.T.E. 95T 187.
 84. Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada, M. Morin, arbitre, T.A. 350-95-15115, 1998-07-13, D.T.E. 98T 964.
 85. Filatures Orms Yarns inc. et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 66, N. Cliche, arbitre, T.A. 98-02576, 1998-02-27, D.T.E. 98T 609.

travaillées. A contrario, on doit conclure que dans les situations non prévues comme l'absence maladie, l'absence pour accident de travail ou pour d'autres motifs, il y a cumul de vacances⁸⁶. Une disposition d'exception qui indiquerait que les vacances d'un salarié en état d'invalidité sont payées « sur une base de prorata » limiterait la clause générale voulant que tous aient droit à un congé annuel payé⁸⁷. À cet égard, la coutume peut être utile pour déterminer le nombre de jours de congé annuel auxquels un employé a droit après une absence.

Choix du congé annuel selon l'ancienneté

Les périodes de vacances sont déterminées selon les modalités de la convention collective applicable pour le groupe de salariés visés⁸⁸; de plus, elles tiennent compte, dans une certaine mesure, de l'organisation du travail⁸⁹. Le choix du congé annuel s'effectue normalement par ancienneté, laquelle est appliquée par service, en s'assurant qu'un effectif minimal reste en place pour préserver la qualité de la production, et ce, surtout pour une entreprise dont les opérations sont continues.

7.7. LA SANTÉ DU PERSONNEL

Il importe que les parties créent un milieu de travail garant, pour les salariés, de la meilleure santé possible. À cet égard, un employeur est appelé à prendre des initiatives, sous réserve de la confidentialité des dossiers médicaux, pour qu'il y ait équilibre entre les exigences du travail et les capacités physiques ou psychologiques des salariés. L'état de santé du salarié doit être raisonnablement compatible avec les exigences de son travail⁹⁰. Finalement, le salarié est convié à prendre en charge la gestion de sa santé.

86. Syndicat des employés du centre hospitalier régional de Lanaudière et Centre hospitalier régional de Lanaudière, A. Rousseau, arbitre, T.A. 90-01498, 1990-04-26, D.T.E. 90T 887.

87. Gazette (The) c. Syndicat des communications graphiques, F. Hamelin, arbitre, T.A. 90-00213, 1990-01-09, D.T.E. 90T 313.

88. Association des techniciennes et techniciens en diététique du Québec et Hôpital Cloutier, M.F. Bich, arbitre, T.A. 95-04020, 1995-06-12, D.T.E. 95T 187.

89. Montréal (Ville de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SCFP), G. Jutras, arbitre, T.A. 91-05929, 1991-07-12, D.T.E. 91-966.

90. Bilodeau c. Cantley (Municipalité de), Abélisle, commissaire, C.T. CM93105195, 1995-07-25, D.T.E. 95T 1226.

7.7.1. L'évaluation de la santé du salarié

En principe, l'employé qui se déclare malade doit s'en tenir à des activités de repos ; son état de santé doit être conforme à ses déclarations. Ainsi, un salarié ne pourrait utiliser une banque maladie pour prendre des vacances et réclamer par la suite son congé annuel⁹¹. Dans ce domaine, il est d'usage d'établir une preuve documentaire sous forme de certificat médical ou autres pièces analogues. La gestion de la santé des employés se réalise en respectant le principe de l'inviolabilité de la personne⁹². L'obligation du salarié de se soumettre à un examen médical est, en quelque sorte, une exception à ce principe.

Expertise et contre-expertise médicale

Un certificat médical émis par un médecin spécialiste aura une valeur supérieure, en arbitrage, à celui du médecin de l'employeur. Il est toutefois requis que le médecin expert se prononce sur un problème de santé rattaché à sa spécialité (p. ex., un orthopédiste évaluera la capacité résiduelle d'un membre)⁹³. S'il y a divergence au sujet de l'état de santé d'un salarié entre son médecin traitant et un autre médecin, l'employeur devrait, idéalement, requérir un autre avis avant de prendre une décision administrative de réaffectation ou de modification du statut d'emploi du plaignant⁹⁴. Finalement, le témoignage du salarié en absence maladie ne suffit pas pour annuler une prescription médicale que le médecin traitant est en mesure d'expliquer de manière quasi exclusive. Ce serait par exemple le cas d'un salarié qui affirme que son médecin l'a autorisé à voyager alors que le certificat médical prescrit de rester au lit⁹⁵.

91. Montréal (STCUM) et Syndicat des employés de transport en commun, section locale 2551, P. Jasmin, arbitre, T.A. 89-03833, 1989-11-08, D.T.E. 90T 58.

92. Autobus Legault inc. et Union des opérateurs de machinerie lourde, section locale 791, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 94-06799, 1994-09-20, D.T.E. 94T 1345.

93. Hôpital Santa Cabrini et Alliance des infirmières de Montréal, M. Boisvert, arbitre, T.A. 89-00760, 1989-01-30, D.T.E. 89T 1088.

94. La Presse ltée et Syndicat de l'industrie du journal du Québec inc., F. Hamelin, arbitre, T.A. 89-03236, 1989-09-19, D.T.E. 89T 1060.

95. Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (FTQ), et J.G. Ménard, arbitre, T.A. 1017-1768, 1999-12-16, D.T.E. 2000T-316.

Valeur du certificat médical

Un employeur, pour des motifs valables (p. ex., de fréquentes absences), peut exiger un diagnostic, mais la gestion de cette information doit être prudente⁹⁶. Pour qu'un certificat médical soit crédible, il doit être rédigé pendant la période où le salarié présente des symptômes d'un problème quelconque de santé⁹⁷. Il n'est pas toujours facile pour le salarié d'obtenir une telle preuve, surtout s'il s'agit d'une absence maladie de quelques jours dans une région où les médecins sont en pénurie. De plus, lors de la constatation d'une absence maladie, la justification par le salarié de son état de santé est fonction de deux éléments⁹⁸ : 1) la promptitude avec laquelle il consulte à partir du début de sa maladie ; 2) l'adéquation entre la spécialisation du médecin consulté et la pathologie observée.

La valeur probante d'un certificat médical est liée à la réalisation d'un examen objectif⁹⁹. De plus, le certificat doit être rédigé de manière à établir valablement un lien entre l'état de santé et le travail à faire. De ces deux éléments découle l'obligation de repos, pour l'employé, pendant son absence du travail pour cause de maladie¹⁰⁰.

La production, par un salarié en absence maladie, d'un faux certificat médical est un acte reprochable dont la gravité fluctue selon que l'arbitre privilégie la thèse des droits discrétionnaires de l'employeur¹⁰¹ ou porte une grande attention à la théorie des circonstances atténuantes¹⁰².

96. Industries Caron (meubles) inc. et Fraternité nationale des charpentiers, menuisiers, forestiers et travailleurs d'usine, J.M. Gagné, arbitre, T.A. 95-06075, 1995-09-15, D.T.E. 95T 1261.

97. Bonneville portes et fenêtres c. Fraternité nationale des charpentiers, menuisiers, forestiers et travailleurs d'usine, section locale 29, N. Cliche, arbitre, T.A. 89-03897, 1989-11-10, D.T.E. 90T 153.

98. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, local 1999, et Brasserie Labatt ltée, M. Côté, arbitre, T.A. 90-00078, 1989-12-20, D.T.E. 90T 321.

99. Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada, G.E. Dulude, arbitre, T.A. 992-02-25, D.T.E. 92T 130.

100. Syndicat national des salariées et salariés d'autobus Verreault ltée et Autobus Verreault ltée, P. Beetz, arbitre, T.A. 92-01769, 1992-03-11, D.T.E. 92T 643.

101. Syndicat des employés de métiers d'Hydro-Québec, section locale 1500, et Hydro-Québec, 1984-04-15, D.T.E. 84T 791.

102. Norcast Corp. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 6506, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-011437, 1990-03-14, D.T.E. 90T 745.

Un employeur doit a priori considérer le certificat médical du médecin traitant comme crédible ; mais s'il conteste sa validité, il peut recourir à l'expertise d'un médecin spécialiste¹⁰³.

Prise en charge par l'employé de sa santé

La santé est un bien qui appartient à chaque personne ; le salarié doit donc prouver toute altération de son état de santé¹⁰⁴. L'importance de l'examen médical requis ainsi que les conséquences prévisibles d'un refus de s'y soumettre doivent être signalées au salarié ; une telle approche contribue à donner de la valeur à la norme exigée¹⁰⁵. De plus, comme les employés prennent davantage en charge la gestion de leur santé, leurs médecins traitants sont appelés à intervenir de plus en plus dans les divers examens médicaux requis par les employeurs. Par ailleurs, si des divergences subsistent entre des témoins médicaux experts sur une condition de santé, il est dans l'ordre des choses d'entendre le témoignage du salarié¹⁰⁶, car ce dernier peut certes apporter des éléments de connaissance pertinents sur sa propre santé.

Obligation du salarié de collaborer à un programme de santé

Un employé doit collaborer avec son employeur afin de lui transmettre un bilan réaliste de sa santé ; l'employeur doit en tenir compte dans sa gestion¹⁰⁷. Le droit au respect de la vie privée selon la Charte des droits et libertés ne dispense pas une personne de motiver valablement une absence maladie.

De manière générale, un examen médical ne peut être imposé à un employé sans motifs raisonnables de l'employeur. Par ailleurs, un salarié ne peut invoquer la Charte des droits et libertés, notamment les stipulations concernant le respect de sa vie privée ou l'inviolabilité de sa personne

103. Visqué inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625, V. Larouche, arbitre, T.A. 98-08756, 1998-09-29, D.T.E. 98T 1265.

104. Montréal (Communauté urbaine de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 95-00879, 1995-02-08, D.T.E. 95T 522.

105. Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625, et Entreprises Lagacé (1982) inc., D. Sabourin, arbitre, T.A. 90-01562, 1990-05-09, D.T.E. 90T 958.

106. Gratton-Simard c. Compagnie T. Eaton Canada ltée, Juge P. Tessier, C.S., Montréal, n° 500-05-006221-947, 1995-04-20, D.T.E. 95T 663.

107. Syndicat des postiers du Canada et Société canadienne des postes, A. Rousseau, arbitre, T.A. 1990-04-05, D.T.E. 90T 928.

pour refuser de se soumettre à un examen médical motivé. Un tel examen est justifiable, en particulier s'il est prévu dans l'application d'un programme de santé au travail.

L'examen médical patronal ne peut être utilisé dans une perspective d'enquête, d'inquisition ou d'atteinte aux droits individuels ; il peut seulement servir les fins légitimes d'affaires de l'entreprise tout en respectant la convention collective. Un examen médical requis par un employeur, mais non prévu à la convention collective, doit s'appuyer sur des motifs sérieux. Par conséquent, une demande d'évaluation de santé peut faire partie de prérogatives patronales légitimes. Finalement, elle doit être requise sans délai indu.

7.7.2. Les contrôles administratifs de santé

Des normes peuvent être établies en matière de santé au travail et la réalité de chaque entreprise. Elles touchent divers domaines tels que : la consommation de boissons alcoolisées au travail, l'absence maladie, les activités hors travail incompatibles, la santé et la sécurité au travail, etc. Signalons que les contrôles de santé d'un employeur doivent s'inscrire dans le cadre de l'exercice légitime de son autorité¹⁰⁸.

Alcoolisme

Les consommations alcooliques peuvent être interdites sur les lieux de travail, mais aussi pendant les périodes de repos, surtout si l'emploi impose une absence absolue de tout état d'ébriété comme condition de la sécurité des collègues de travail, de la clientèle ou des citoyens en général. Si l'employé est trouvé en état d'ébriété au travail, l'employeur doit le prouver d'une manière raisonnablement acceptable. La preuve technique (alcoomètre) n'est pas absolue, quoique recommandée¹⁰⁹. Le fait d'être vu par plus d'une personne avec les symptômes habituels d'un état d'ébriété peut constituer une preuve prépondérante.

En matière d'alcoolisme ou de toxicomanie, l'employeur doit démontrer de la patience, de la compréhension et, de manière générale, une véritable intention d'aider l'employé ; à cet égard, un programme d'aide à l'employé peut se révéler utile. De façon générale, le salarié doit assurer l'employeur qu'il sera capable de fournir une prestation normale

108. Syndicat des professeures et professeurs de l'Université Laval, J.G. Clément, arbitre, T.A. 95-02876, 1994-04-25, D.T.E. 95T 782.

109. Médicon inc. et Vitriers, Travailleurs du verre, local 1135, C. Fabien, arbitre, T.A. 90-01517, 1990-04-20, D.T.E. 90T 961.

de travail. Par ailleurs, l'employé ne peut, à répétition, refuser les chances qui lui sont offertes ; un tel refus autorise l'employeur à traiter le dossier d'une manière disciplinaire¹¹⁰. En fait, le dossier sera traité de cette manière s'il est démontré que la réadaptation du salarié est improbable dans l'avenir¹¹¹.

Activités hors travail avec des capacités réduites

En principe, le salarié en situation d'absence maladie doit adopter un comportement hors travail qui tient compte de son état de santé. En d'autres termes, ses activités hors travail ne doivent pas nuire à son état. Ainsi, il est attendu que le salarié contribue spontanément à sa guérison.

Les activités hors travail alors que le salarié est en absence invalidité compensée doivent être étudiées sous l'angle de son état de santé et des gestes autorisés par son médecin¹¹². Si ce dernier ordonne un travail léger que l'employeur ne peut fournir, l'employé pourra alors mener chez lui diverses activités qui requièrent un effort léger sans dépasser ce niveau¹¹³ ; c'est une question de mesure et de jugement. Un employé ne saurait démontrer une attitude consistant à « abuser du système », maquiller les faits ou cacher partiellement ou totalement la vérité. Il serait judicieux de sa part de demander un avis précis de son médecin sur ce qu'il peut faire ou ne pas faire en dehors du travail et en tenir son employeur au courant.

Une démarche observée chez l'employeur consiste à prouver l'activité extérieure dite « incompatible » par des moyens techniques comme le film ou des témoignages. Cela peut soulever une controverse au niveau de l'éthique et des droits fondamentaux des individus. À cet égard, la discrétion de l'arbitre est appréciable. L'état de santé réel¹¹⁴ du salarié est

110. Syndicat national des travailleurs des pâtes et papier de Pont-Rouge inc. (CSD) c. Matériaux de construction Canada ltée, division de Pont-Rouge, J. Gauvin, arbitre, T.A. 90-00398, 1990-01-29, D.T.E. 90T 485.

111. Bell Canada et Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada, J.P. Lussier, arbitre, T.A., 1993-12-13, D.T.E. 94T 180.

112. Commission scolaire Mille-Isles inc. c. Commission d'appel en matière de lésions professionnelles du Québec, Juge N. Morneau, C.S., Montréal, no. 500-05-003457-940, 1995-01-18, D.T.E. 95T 316.

113. Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée (Arvida) c. Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc., M. Morin, arbitre, T.A. 90-00741, 1990-02-23, D.T.E. 90T 778.

114. Produits chimiques Expro inc. et Syndicat national des produits chimiques de Valleyfield, A. Corriveau, arbitre, T.A. 89-03507, 1989-10-16, D.T.E. 90T 57.

d'une importance majeure. Le fait de s'affairer à une autre fonction en état d'absence pour accident du travail est un acte reprochable. L'employeur, avant de prendre quelque mesure, devrait toutefois se poser les questions suivantes¹¹⁵ : Le travailleur risque-t-il fortement d'aggraver sa condition ou de retarder sa guérison ? Désobéit-il aux ordonnances médicales ?

L'importance de la santé au travail s'est accrue à cause, notamment, d'un cadre législatif récent et d'une plus grande participation des travailleurs dans la gestion de leur propre santé.

7.8. LES PRATIQUES

Les pratiques représentent un ensemble d'habitudes, de renoncements ou d'acceptations est relié à la façon dont on applique les règles en vigueur dans une entreprise. Les pratiques prennent donc racine dans un milieu donné ; elles peuvent parfois devenir la règle dans une situation marquée d'ambiguïté, surtout si les parties ont discuté du sujet en cause et si ce dernier n'a fait l'objet d'aucune contestation¹¹⁶. Elles se répètent dans le temps ou sont observées de façon constante.

Pratiques et droits

Plusieurs pratiques naissent dans des circonstances particulières sans entraîner pour autant l'octroi de droits formels. Par exemple, le paiement des repas aux salariés par l'employeur ou la participation financière de la direction à un « party » de Noël ne constituent généralement pas des conditions de travail formelles à moins d'une entente en ce sens.

Pratiques et convention collective

Avec un texte clair, il n'est pas utile de recourir aux pratiques pour interpréter la convention collective¹¹⁷. Des pratiques existent dans tous les milieux de travail et représentent en quelque sorte le mode choisi par les travailleurs pour appliquer à leur manière certaines dispositions de la convention collective.

115. Sainte-Thérèse (Ville de) c. Fraternité de policiers de la Ville de Sainte-Thérèse inc., J.Y. Durand, arbitre, T.A. 90-00127, 1989-12-29, D.T.E. 90T 203.

116. Boiseries Plessis ltée et Syndicat du bois ouvré et du meuble de Plessisville (CSD), M. Boisvert, arbitre, T.A. 98-09768, 1998-11-02, D.T.E. 99T-65.

117. Beloit Canada ltée et Syndicat national de l'industrie métallurgique de Sorel inc., G. Trudeau, arbitre, T.A. 90-01566, 1990-05-07, D.T.E. 90T 952.

7.8.1. Les types de pratiques

Les pratiques sont formées essentiellement de la coutume, des privilèges et des droits acquis.

- **La coutume** – La coutume renvoie à la manière d’agir. Dans les milieux de travail, il est admis d’accorder une valeur à un usage général et prolongé. Une partie ne peut faire une preuve d’us et coutumes si elle a renoncé aux droits que lui conférerait une pratique par une disposition expresse de la convention collective¹¹⁸. Incidemment, la convention collective peut restreindre les pratiques, les élargir ou les maintenir.

On ne peut s’appuyer sur une coutume que s’il existe un lien entre elle et une disposition conventionnelle. Lorsque l’interprétation de deux dispositions conventionnelles crée une situation en apparence paradoxale ou ambiguë, il convient de se référer à la pratique passée¹¹⁹. « L’arbitre peut recourir à l’usage pour interpréter des dispositions de la convention collective reliées à la question soumise mais seulement si le texte ne permet pas de déceler l’intention des parties¹²⁰. »

- **Les privilèges** – Les privilèges sont des avantages concédés à un individu en particulier par rapport aux personnes de son groupe de référence. Par exemple, un employeur peut laisser des employés utiliser le véhicule de l’entreprise en dehors des heures régulières de travail. Notons que les privilèges n’accordent pas de droits formels ; ils ne subsistent qu’à titre de mesures exceptionnelles et se détachent de la coutume ou de l’usage.
- **Les droits acquis** – Les droits acquis doivent avoir fait l’objet d’une entente ; c’est une condition qui s’applique généralement à des salariés d’une unité d’accréditation pour tenir compte de situations spécifiques. Ce sont des avantages mentionnés dans la convention collective après l’introduction de dispositions nouvelles portant sur le sujet. La convention collective prévoit alors que les conditions générales de travail antérieurement établies par l’employeur à

118. Syndicat national des employés municipaux de Cowansville c. Cowansville (Ville de), J.M. Lavoie, arbitre, T.A. 89-02865, 1989-07-13, D.T.E. 89T 1028.

119. Monette et Larivière (division Multi-Marques inc.) c. Association des employés(es) de Gailuron de Valleyfield inc., J.P. Lussier, arbitre, T.A. 89-02872, 1989-03-17, D.T.E. 89T 1012.

120. Montréal (Ville de) c. Association des pompiers de Montréal inc., C.A., Montréal, 500-09-000025-783, Juges Turgeon, Mayrand et Monet, 1978.

l'intention des salariés constituent des droits acquis. Ainsi, avec une telle formulation conventionnelle, il fut décidé qu'un employeur devait continuer à assumer les frais de déplacement au congrès annuel de l'association professionnelle du salarié, la détermination du moyen de transport pour s'y rendre étant toutefois du ressort de la direction¹²¹.

En matière de droits acquis, il peut s'agir notamment de laisser des heures de travail plus réduites à un groupe de nouveaux salariés qui œuvraient pour une organisation nouvellement acquise et qui ont été intégrés dans l'entreprise principale ; cela vise à prévenir un préjudice par rapport à la situation précédente pour un groupe donné de salariés. Une nouvelle clause conventionnelle met fin aux privilèges antérieurs non renouvelés, sauf s'il y a indication contraire¹²².

Expression conventionnelle des droits acquis

Les dispositions des conventions collectives au sujet des droits acquis sont énoncées de diverses manières. Généralement, ces conventions indiquent que le salarié qui bénéficie déjà d'avantages ou de privilèges supérieurs aux stipulations de la convention en ce qui a trait à diverses conditions telles que le nombre de jours de vacances, le nombre de congés fériés ou le taux de temps supplémentaire continue d'en bénéficier pendant la durée de la convention.

Un employeur peut accorder des droits spécifiques non prescrits par la convention collective et les adapter par la suite pour tenir compte de la législation en vigueur. En principe, les pratiques ne sauraient être invoquées lorsqu'il s'agit d'appliquer une loi¹²³.

121. Joliette (Ville de) et Syndicat des fonctionnaires municipaux de la Ville de Joliette, J.J. Alary, arbitre, T.A. 97-05212, 1997-05-08, D.T.E. 97T 749.

122. Centre d'accueil Myriam c. Syndicat canadien de la fonction publique, R.C.S., 1985, 1, 137.

123. Air Canada c. National Automobile Aerospace and Agricultural Implement Workers Union of Canada, local 2213, M. Gravel, arbitre, T.A. 1989-11-17, D.T.E. 90T 149.

RÉSUMÉ

L'ancienneté se compte en années, en mois et en jours de calendrier ; elle peut se cumuler, se maintenir ou se perdre selon les circonstances qui interviennent dans la vie de travail d'un salarié. La supplantation d'un salarié s'effectue par ordre d'ancienneté dans la mesure où les exigences minimales du poste ciblé sont satisfaites.

L'emploi débute généralement par une période d'essai ; vient ensuite l'occupation prolongée ou stable de l'emploi. Si un parcours de carrière peut offrir à un travailleur des possibilités d'avancement, il peut aussi lui faire vivre des situations de crise comme lors d'un licenciement.

Lorsqu'un salarié est réintégré au travail, cette réintégration se réalise en tenant compte du régime de droits qui caractérisait son poste antérieur. Toutefois, si des conditions de réintégration existent, elles prennent l'une ou l'autre des formes suivantes : la dernière chance, la condition de travail spécifique ou la mobilité imposée.

Dans l'ensemble, la gestion de la rémunération se réalise en tenant compte des aspects suivants :

- le temps supplémentaire doit généralement faire l'objet d'une autorisation spécifique. Le recours systématique au temps supplémentaire est révélateur d'une pénurie de main-d'œuvre. La règle veut qu'il soit distribué à tour de rôle ;
- le rappel au travail répond à des motifs administratifs similaires au temps supplémentaire. Comme condition du paiement d'une prime de temps supplémentaire, le salarié doit revenir au travail en dehors des heures régulières, après l'avoir quitté ;
- les primes identifiables en contexte d'emploi sont diversifiées : il y a les primes occupationnelles et non occupationnelles.

Les assurances et les régimes de retraite représentent un domaine où l'apport financier est appréciable. L'organisme assureur n'est pas lié par la convention collective ; un grief ne peut donc lui être directement opposable. Cependant, le fait que l'organisme assureur soit distinct de l'employeur n'invalide pas nécessairement le droit du salarié de soulever un grief en cas de non-versement d'une prestation d'assurance. À cet égard, chaque convention collective doit faire l'objet d'une analyse spécifique.

La gestion de la santé au travail concerne autant l'employé que son employeur. Une détérioration de l'état de santé du salarié justifie sa mise en congé temporaire afin de favoriser son rétablissement. Par ailleurs, l'employé est appelé à fournir les pièces justificatives normalement exigibles telles qu'un certificat médical. De son côté, l'employeur peut vérifier l'état de santé de ses employés, mais seulement pour des motifs liés au travail. L'attitude de l'employeur doit en outre être non discriminatoire et respecter la confidentialité du dossier médical.

Finalement, les pratiques représentent une source originale de conditions de travail ; elles se juxtaposent aux conditions de travail classiques de la convention collective.

QUESTIONS

1. Distinguez les notions d'ancienneté, d'expérience et de service.
2. En quoi consiste la perte conventionnelle d'ancienneté?
3. Quelles circonstances invitent à une comparaison d'ancienneté entre salariés?
4. En quoi consiste l'ancienneté préférentielle?
5. Quel est le sens véritable de la période d'essai?
6. Illustrez, à l'aide d'une mise en situation, l'application du concept d'exigences raisonnables en cours d'emploi.
7. Quelles sont les règles de base en matière de déplacement d'effectifs?
8. Quels sont les principaux volets de la réintégration conditionnelle en contexte de travail?
9. En quoi le rappel au travail se distingue-t-il du temps supplémentaire?
10. Sur quoi repose essentiellement la valeur d'un certificat médical?
11. Précisez le contenu et la portée des contrôles administratifs de santé.
12. Mentionnez et précisez les éléments constitutifs des pratiques.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE



L'EXERCICE DE LA DISCIPLINE

La discipline implique le respect d'un ensemble de règles ou d'obligations qui régissent les membres d'une organisation et, plus particulièrement, la collectivité des salariés. La façon dont les parties se comportent dans le site de travail détermine la qualité des relations de travail. Ce comportement sera empreint de maturité si l'action des parties est explicable et si leurs rapports sont ordonnés. Chaque partie possède un régime de droits et de devoirs. Le comportement patronal est balisé et l'autorité s'exerce normalement en considération de l'équité procédurale.

Quelles que soient les normes en vigueur, le but visé par toute organisation, au plan des relations industrielles, est de maintenir et développer des relations de travail efficaces, c'est-à-dire matures, transparentes et responsables.

Dans ce chapitre, nous exposons les facteurs de succès et les contraintes liés à l'exercice de la discipline dans un milieu de travail.

8.1. LES PRÉALABLES À LA DISCIPLINE

La conduite des parties ou des intervenants dans leur milieu organisationnel est étroitement associée à la qualité des relations de travail ; elle doit se conformer à des exigences précises. Les syndicats et les employeurs

sont appelés à collaborer à l'élaboration de normes assorties d'obligations respectives et chaque partie est responsable de l'exercice convenable de son régime de prérogatives. Les droits de propriété ou de direction doivent s'harmoniser avec les droits individuels et collectifs des salariés. De nos jours, on privilégie de plus en plus des approches coopératives ou partenariales de résolution des conflits limitant ainsi l'usage de mesures disciplinaires dans le site de travail¹.

Besoin d'une action transparente

Les rapports entre les parties peuvent fluctuer considérablement, prenant parfois une allure inquisitrice ou accusatrice. Les dossiers que les parties patronale et syndicale ont à traiter déterminent le style de leurs rapports. Ainsi, ce style est positif s'il s'agit de mettre en vigueur un programme d'aide aux employés mais il est plutôt négatif si l'employeur a résolu d'adopter des mesures qui entraîneront des réductions d'effectifs. De manière générale, un employeur doit gérer la discipline avec équité et transparence². La relation d'aide prend ainsi une importance accrue.

Des rapports responsables

Les rapports humains dans l'entreprise doivent être empreints de tolérance en vue d'obtenir les résultats attendus de l'organisation. Les parties doivent en outre s'accorder un certain droit à l'erreur et surtout faire valoir leurs besoins dans le respect de l'autre. Les parties doivent donc exercer leurs droits et leurs devoirs respectifs comme le ferait un individu diligent et prudent³; ces droits et ces devoirs concernent l'employeur, le syndicat et le salarié.

Le syndicat possède le pouvoir de s'assurer que la convention collective soit négociée et respectée⁴; en corollaire, il assume la responsabilité de représenter adéquatement le salarié, qu'il s'agisse d'une affaire individuelle ou collective⁵. Le pouvoir patronal s'exerce notamment par l'adop-

-
1. M.W. Isenhardt, et M. Spangle, *Collaborative Approaches to Resolving Conflict*, Londres, Sage Publications inc., 2000, 242 p.
 2. LAB, Société en commandite, Opérations Black Lake et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7649, F. Hamelin, arbitre, T.A. 97-13027, 1997-10-14, D.T.E. 98T88.
 3. Hydro-Québec et Syndicat professionnel des ingénieurs d'Hydro-Québec, J.P. Lussier, arbitre, 91-03406, 1991-04-05, D.T.E. 91T 626.
 4. General Motors c. Brunet, 1977, 2, R.C.S., 537-552.
 5. Hilton Canada c. F.K. Kodie, 1986, R.J.Q., C.A., 248.

tion de règlements et l'influence d'un employeur sur un employé varie selon la nature du lien d'emploi. Rappelons que l'autorité patronale s'exerce à l'intérieur de balises, de contraintes et de frontières.

Mesures compatibles avec la dignité de la personne

Les mesures disciplinaires imposées par un employeur doivent être compatibles avec la dignité de la personne⁶ ; c'est pourquoi elles ne doivent pas comporter d'action vexatoire indue. Un exemple d'une telle action nous est offert par le cas suivant : une direction d'entreprise publicise le congédiement d'un salarié auprès de l'ensemble de ses collègues ou dans l'ensemble de l'organisation en donnant les motifs précis du congédiement⁷. Le caractère inacceptable d'un tel procédé serait encore plus manifeste si le salarié était congédié pour une faute mineure, commise sans mauvaise foi apparente dans le cours de son travail régulier.

8.2. LA DISCIPLINE DANS LE SITE DE TRAVAIL

La discipline repose sur un ensemble de décisions qu'un employeur peut prendre pour réagir aux divers manquements possibles des salariés. Les mesures correctives adoptées par les employeurs, combinées aux nouvelles solutions arbitrales en la matière, créent en quelque sorte un nouveau cadre de référence dans le domaine disciplinaire (D'Aoust, Dubé et Trudeau, 1995).

Le recours à des mesures disciplinaires varie sensiblement selon la nature du manquement reproché et la philosophie de la direction à l'égard de la pertinence de telles mesures dans le site de travail. Les conditions d'exercice de la discipline ont été essentiellement définies par la fonction arbitrale au cours des trois dernières décennies. Toutefois, les mesures disciplinaires font l'objet d'une réévaluation, surtout en ce qui a trait à la valeur probante ainsi qu'à la logique du lien entre les manquements et les mesures correctives appropriées pour chacun d'eux. Un meilleur investissement dans la prévention et la construction de comportements non déviants apparaît éminemment souhaitable. Vraisemblablement, cela pourrait réduire, sans toutefois les éliminer, diverses formes de déviance dans le site de travail.

6. R.C. Edward Dewey Smith (1987) 1, R.C.S., 1045.

7. Duquette c. Location de voitures compactes (Canada) ltée, Juge J. Desormeau, Cour du Québec, Montréal, 500-02-033673-885, 1989-12-15, D.T.E. 90T 343.

8.3. L'ÉQUITÉ PROCÉDURALE

L'équité procédurale implique qu'un employé puisse valablement s'expliquer et que les décisions importantes de l'autorité constituée soient convenablement motivées. Se doter d'une procédure équitable, c'est d'abord agir d'une manière transparente et motivée⁸. Certaines actions administratives ont des conséquences non seulement sur le travail actuel du salarié, mais aussi sur sa carrière. Le concept d'équité procédurale a pris naissance et s'est développé surtout au cours de la dernière décennie.

Besoin de faire preuve d'équité procédurale

Le besoin d'agir selon des règles de justice naturelle au regard de la relation employeur-employé a fait l'objet d'une préoccupation légale⁹. Il s'agit de faire en sorte, lors d'un litige, que les parties puissent exprimer tout ce qu'elles ont à dire. Selon cette approche, un employeur prudent doit prendre ses décisions de gestion des ressources humaines en s'assurant que les personnes touchées, soit le salarié et lui-même, puissent s'expliquer valablement¹⁰.

Ainsi, les organisations publiques seraient tenues d'agir équitablement dans l'exercice de leur gestion. Un employé visé par un acte administratif est d'abord informé des motifs le justifiant, ensuite, il fait valoir son opinion à qui de droit¹¹. L'équité procédurale réside donc dans la double obligation de motiver une décision et de fournir à la personne visée l'occasion de s'expliquer. Jusqu'à ce jour, ce principe d'équité procédurale a été appliqué essentiellement dans le secteur public (D'Aoust et Dubé, 1987).

Équité procédurale appliquée à la discipline

Le fait pour un employeur de ne pas procéder de la même façon dans l'application d'une disposition contractuelle donnée, par exemple pour combler des postes devenus vacants, peut porter atteinte au principe de l'équité procédurale¹². Il est normalement attendu que le salarié soit

8. Mascouche (Ville de) et Fraternité des policiers de Mascouche, R. Guay, arbitre, T.A. 94-02695, 1994-03-27, D.T.E. 94T 770.

9. Board of Education of Indian Head School Division No. 19 of Saskatchewan c. Knight, R.C.S., 21040, 1990-03-29, D.T.E. 90T 475.

10. Québec (ministère de la Main-d'œuvre), D.T.E. 93T 1150 (D. Tremblay).

11. Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Hull et Université du Québec à Hull, D. Sabourin, arbitre, T.A. 1991-07-10, D.T.E. 91T 967.

12. Fraternité des constables spéciaux d'Hydro-Québec c. Hydro-Québec, J. Gauvin, arbitre, T.A. 89-02725, 1989-07-28, D.T.E. 89T 1030.

informé d'une procédure disciplinaire le concernant dans un délai convenable afin qu'il puisse préparer sa défense. Si l'employeur a l'obligation d'être équitable, il faut aussi que le syndicat coopère dans l'actualisation de l'obligation patronale de justice distributive¹³; une telle coopération n'annule toutefois pas le pouvoir syndical de contester la décision patronale éventuelle.

Présence de normes de rendement équitables

L'établissement de normes objectives de rendement est nécessaire dans la gestion quotidienne des ressources humaines. Le besoin d'équité est présent, surtout si les salariés sont soumis à un régime similaire ou s'ils recherchent l'atteinte d'objectifs convergents. Dans ce contexte, il est plus facile d'évaluer dans quelle mesure un employé respecte ou non une norme¹⁴. Si la convention collective n'est pas contredite, un employeur peut y formuler un code d'éthique à travers lequel ses employés prendront connaissance de ce qu'il n'accepte pas¹⁵. Toutefois, un tel code ne limite pas la portée de la procédure de griefs.

Valeur d'un règlement d'entreprise

La réglementation doit être juste pour tous ou, du moins, décourager le favoritisme. La valeur d'un règlement d'entreprise dépend des cinq critères suivants¹⁶:

1. il est appliqué de la même manière à l'égard des personnes visées ;
2. il a été publicisé, donc il est réputé connu ;
3. il est compréhensible ;
4. il possède une raison d'être ;
5. il ne contredit pas la convention collective.

13. Canadian National Railway Co. et International Association of Machinists and Aerospace Workers, M.G. Picher, arbitre, 1990-04-17, D.T.E. 90T 1020.

14. Teamsters, local 931 et Purolator Courrier ltée, C.H. Foisy, arbitre, T.A. 1989-12-18, D.T.E. 90T 492.

15. Emballage Victoriaville ltée et Syndicat des salariés d'Emballage Victoriaville ltée, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 95-03581, 1995-05-25, D.T.E. 95T 824.

16. Pratt et Whitney Canada inc. c. Syndicat international des travailleurs unis de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole d'Amérique, section locale 510, M. Bolduc, arbitre, T.A. 90-00105, 1989-12-15, D.T.E. 90T 319.

Un règlement d'entreprise peut être moralement crédible et juste tout en étant appliqué d'une manière abusive¹⁷. Par exemple, il serait crédible d'exiger d'un salarié qu'il soit apte au travail s'il veut bénéficier de ses vacances annuelles, mais abusif de confier l'évaluation de sa santé à une personne sans formation médicale.

Processus décisionnel patronal équitable

Un processus décisionnel patronal n'est pas soumis aux règles généralement admises devant l'arbitre de griefs, lesquelles se résument à 1) l'audition des personnes concernées, 2) à la plaidoirie et à la motivation formelle de la décision.

Néanmoins, s'il s'agit d'appliquer les dispositions d'une convention collective, l'employeur se doit d'être équitable¹⁸. Pour ce faire, sa décision sera prise après avoir permis à l'employé d'émettre son opinion sans contrainte et après avoir justifié sa décision auprès de la personne concernée ou de ses représentants.

8.4. LES CONDITIONS PROPRES À L'EXERCICE DE L'AUTORITÉ

L'autorité doit tenir compte du lien d'emploi, s'appuyer sur des normes raisonnables et être motivée. Généralement, l'employeur a la responsabilité de faire comprendre sa décision disciplinaire, d'où son obligation d'assumer le fardeau de la preuve¹⁹.

8.4.1. Les balises de l'autorité

Un employeur et un employé peuvent être tenus conjointement responsables dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Il leur faut donc faire preuve de vigilance lorsqu'il s'agit de réprover ouvertement certaines attitudes. Un employeur ne saurait tolérer des attitudes réellement inadmissibles telles que le harcèlement²⁰.

17. Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc. et Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée (Arvida), J.M. Morency, arbitre, T.A. 94-01799, 1994-03-10, D.T.E. 94T 530.

18. Charles c. Université de Montréal, Juge J.R. Hannan, C.S., Montréal, n° 500-05-012566-897, 1990-02-14, D.T.E. 90T 344.

19. Barcana inc. et Syndicat des salariés de Barcana, B. Brody, arbitre, T.A. 95-02801, 1995-04-17, D.T.E. 95T 697.

20. Commission des droits de la personne c. Johnson, Juge M. Sheehan, T.D.P.Q., Joliette, 705-53-000004-948, 1995-04-18, D.T.E. 95T 1107.

Abus d'autorité

Il y a abus d'autorité lorsqu'un dirigeant exerce d'une manière excessive ses responsabilités à l'égard d'autrui. L'abus d'autorité « est une forme de harcèlement et se produit lorsqu'une personne exerce de façon indue l'autorité ou le pouvoir inhérent à son poste dans le dessein de compromettre l'emploi d'un employé, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer de toute autre façon dans sa carrière. Il comprend l'intimidation, la menace, le chantage et la coercition²¹. »

La notion d'abus de pouvoir ou d'autorité est une nouvelle forme de préoccupation en relations de travail. Quelques décisions arbitrales ont traité de la question. Ainsi, un arbitre a défini le harcèlement organisationnel de la manière suivante : « Théoriquement, le harcèlement organisationnel s'intéresse à la personne en milieu de travail. On pourrait sans doute dire qu'il y a harcèlement organisationnel de la part d'une personne en autorité qui insinuerait, sous-entendrait, intimiderait ou menacerait, dans le seul but de dominer, de contrôler. Il en serait de même de celle qui s'acharnerait à pointer les faiblesses d'une personne subalterne aux seules fins de l'humilier ou de la diminuer²². »

Voici des situations qui constitueraient de l'abus d'autorité ou du harcèlement (Cantin, 2000) :

- refuser à un employé la possibilité de s'exprimer ;
- interrompre de façon constante ;
- ignorer la présence d'un employé et ne s'adresser qu'à des tiers ;
- isoler un employé de ses collègues ;
- critiquer, menacer, calomnier ou ridiculiser un employé ;
- cesser de confier des tâches à un employé et faire en sorte qu'il n'ait plus aucune occupation ;
- faire exécuter des tâches humiliantes ;
- traiter, sans raison suffisante, un employé différemment des autres ;
- crier, interpeller et hurler ;
- utiliser un langage grossier et abusif ;
- blasphémer contre un employé ;
- rétrograder un employé sans motif ou sous des prétextes fallacieux.

21. Canada, Conseil du trésor, Relations de travail (1994), c. 4, Procédure de règlement des griefs, et c. 6, Discipline, 4-1, 6-1.

22. Fédération des infirmiers et infirmières du Québec et Pavillon Hôtel-Dieu de Québec, (1999), T.A., 98.

Politique sur le harcèlement

Une politique sur le harcèlement pourrait convenir des éléments suivants :

- l'objectif recherché ;
- la définition du harcèlement, lequel pourrait inclure le harcèlement racial, sexuel et administratif (abus d'autorité) ;
- les responsabilités de l'employeur, des employés et du tiers appelé à intervenir (l'enquêteur) ;
- le mandat du comité appelé à étudier tout problème en la matière ;
- l'aide disponible en contexte de harcèlement (en l'occurrence, le programme d'aide aux employés) ;
- le traitement des plaintes sous le thème de la promptitude et de l'impartialité ;
- les actions préventives ou correctives, notamment les mesures administratives ou disciplinaires à prendre en cas de problèmes dans le contexte.

La gestion de la discipline est préférablement proactive. Ainsi, un employeur ne peut invoquer facilement le manquement antérieur d'un employé qu'il a toléré ou admis implicitement²³.

Ne pas faire indirectement ce qu'on ne peut faire directement

En matière de conduite au travail, une partie ne peut faire indirectement ce qui lui est interdit d'accomplir directement. Ainsi, un employeur eut tort de prétexter une fermeture de poste pour congédier un de ses employés. La plainte fut d'autant mieux reçue qu'une autre personne occupait le poste quelques mois plus tard, celui-ci ayant été fermé prétextuellement pour des motifs liés à des licenciements économiques²⁴.

Autorité variable selon la nature du lien d'emploi

Les personnes dont les contrats sont à durée déterminée peuvent bénéficier d'une protection légale : le lien d'emploi n'est pas nécessairement brisé à la fin de chaque contrat²⁵. Cela peut concerner des employés temporaires,

23. Compagnie de transport des Laurentides Ltée et Union des chauffeurs de camions, hommes d'entrepôts et autres ouvriers, section locale 106, N. Cliche, arbitre, T.A. 94-02871, 1994-04-06, D.T.E. 94T 607.

24. Canadac inc. c. Beetz, Juge D. Grenier, C.S., Montréal, 500-05-007226-895, 1989-11-23, D.T.E. 90T 108.

25. Commission scolaire Berthier Nord-Joli c. Beauséjour (1988), C.A., D.T.E. 88T 878.

occasionnels ou des personnes dont le contrat se renouvelle par reconduction tacite. Un contrat renouvelé systématiquement peut devenir dans les faits un contrat à durée indéterminée selon la finalité du travail dans l'entreprise ; le lien d'emploi est alors continu²⁶.

Obligation de respecter des normes raisonnables

Tout organisme patronal ou syndical se donne des règles de fonctionnement que ses membres sont tenus de suivre. En matière de respect des normes conventionnelles, les parties envisagent quelquefois, avant qu'une mesure disciplinaire ne soit prise, une rencontre entre l'employé et le représentant mandaté de la direction. La convention collective prévoit parfois la présence du représentant syndical. Si ces dispositions sont obligatoires et qu'elles ne sont pas observées, cela peut entraîner la nullité du grief²⁷.

Obligation responsable

Tant la personne qui a la responsabilité de discipliner que celle visée par cette mesure sont tenues de justifier leur comportement par des motifs solides et conséquents. Voici deux illustrations de ce principe, l'une liée à l'employé et l'autre concernant le patron. Un enseignant est légitimement responsable de la discipline dans sa classe. Toutefois, le fait de ne pas réussir à la maintenir ne le dispense pas de son devoir en matière d'inviolabilité de la personne à l'égard de ses élèves²⁸.

Par ailleurs, les motifs d'une décision patronale doivent toujours être véritables²⁹ et, si nécessaire, prouvés³⁰. Par exemple, une direction d'entreprise a le droit d'adopter des règlements sur la tenue vestimentaire, particulièrement s'il s'agit d'observer un décorum lié au service à la clientèle ou de protéger l'image de l'entreprise. L'exigence patronale doit être très pertinente pour transcender le droit du salarié d'adopter une tenue vestimentaire conforme à ses goûts et à ses besoins. Les conditions exigées

26. Boucher-Lamothe c. Commission scolaire Des Rivières, école Mgr-Desranleau, B. Lefebvre, arbitre, T.A. 124-89-144, 1989-09-13, D.T.E. 89T 1203.

27. Syndicat des travailleurs des industries du hockey canadien (CSN) et Karhu Canada inc., J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 90-01700, 1990-05-18.

28. Syndicat des employés du Collège Charles-Lemoyne et Collège Charles-Lemoyne de Longueuil, C. D'Aoust, arbitre, T.A. 90-01717, 1990-05-21, D.T.E. 90T 989.

29. Journal de Montréal c. Pépin, R. Tremblay, arbitre, 1983, D.T.E. 83-12.

30. Montréal (Ville de) et Association des pompiers de la Ville de Montréal, G.E. Dulude, arbitre, T.A. 90-00346, 1990-01-22, D.T.E. 90T 323.

doivent valablement être expliquées par l'employeur. De façon générale, plus une décision disciplinaire a de conséquences négatives pour le salarié, plus elle doit être motivée. Ainsi, les motifs justifiant un congédiement doivent être empreints de sérieux compte tenu de la portée de cette décision pour le salarié visé³¹. Par ailleurs, les milieux organisationnels font face à des modifications profondes des conditions de travail ; lorsque de telles modifications ont pour effet d'exclure des travailleurs, il y a lieu de légitimer objectivement ces changements³².

8.4.2. L'obéissance

L'obéissance doit satisfaire quelques conditions préalables. En principe, il est indiqué d'obéir d'abord et de se plaindre ensuite. En outre, un refus d'obéissance doit être basé sur des motifs valables.

Conditions préalables à l'obéissance

Les conditions préalables à l'obéissance sont les suivantes : 1) il doit y avoir existence d'une directive claire, non équivoque et comprise du salarié³³ ; 2) la directive doit être formulée et transmise par une personne investie de l'autorité patronale et, de préférence, en mesure de contraindre en cas de désobéissance. Une telle autorité permet de prendre, si nécessaire, des mesures disciplinaires pour une juste cause.

Obéir d'abord et se plaindre ensuite

Un principe général veut que le salarié obéisse d'abord aux directives verbales ou écrites de son patron et se plaigne ensuite s'il estime que ses droits sont inconsidérés³⁴. Il s'agit d'une règle traditionnelle invoquée à l'encontre du salarié en matière de respect des directives patronales (D'Aoust et Trudeau, 1979). Toutefois, un règlement d'entreprise, pour être raisonnable, doit être en relation avec les exigences normales du travail et il ne doit pas être discriminatoire.

31. Frank c. Acier Mart CMC inc., Juge P. Jolin, C.S., Longueuil, n° 505-05-000279-932, 1995-04-03, D.T.E. 95T 661.
32. Bertrand et Informco inc., H. Vaillancourt, commissaire, C.T. CM94 07 S220, 1995-07-11, 951048.
33. Super C Beaufort et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503, L.E. Roy, arbitre, T.A. 94-02666, 1994-02-22, D.T.E. 94T 609.
34. Hydro-Québec c. Hamelin, C.S., Montréal, n° 500-05-005023-922, 1992-06-26, D.T.E. 92T 861.

8.4.3. L'autorité non discriminatoire

Depuis l'avènement des chartes de droits, les employeurs possèdent des responsabilités légales accrues en matière de discrimination (Proulx, 1993). Par exemple, il serait discriminatoire de ne pas accorder un congé payé à un travailleur d'âge mature (66 ans) sous prétexte qu'à cet âge, l'employeur ne peut s'attendre à une garantie de service (de trois ans après l'âge de 66 ans) ultérieurement à la fin du congé³⁵. En fait, gérer une entreprise oblige constamment les dirigeants à effectuer des choix qui touchent la vie de travail des employés. Choisir signifie implicitement discriminer, du moins statistiquement. Vue sous cet angle, toute discrimination n'est pas nécessairement interdite.

Obligation d'accommodement

En matière de droits fondamentaux, l'employeur a l'obligation de chercher véritablement à accommoder le salarié, c'est-à-dire de s'adapter le plus possible à son besoin. L'obligation d'accommodement vise autant l'employeur que le syndicat. Si un syndicat empêchait un employeur d'accommoder raisonnablement les croyances religieuses d'un salarié par une interprétation stricte de la convention collective, il deviendrait alors partie à la discrimination³⁶.

L'obligation d'accommodement de l'employeur vise à permettre l'exercice d'un droit individuel. Néanmoins, le besoin de l'entreprise peut transcender le droit individuel si l'exigence à laquelle le salarié doit se soumettre (p. ex., travailler pendant une fête religieuse) est directement liée à l'exercice de l'emploi (critère de rationalité) et que l'accommodement requis crée un inconvénient excessif à l'organisation (critère de proportionnalité)³⁷.

Des travailleurs refusent parfois de se conformer à certaines règles en vigueur dans les milieux d'emplois en invoquant leur liberté religieuse. Le cas classique est le refus de travail lors de certaines périodes telles que le repos hebdomadaire en conformité avec les exigences d'une religion.

35. Bishop's University et Association des professeurs de Bishop's University, H. Frumken, arbitre, T.A. 91-08034, 1991-09-18, D.T.E. 91T 1211.

36. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Centre hospitalier Robert-Giffard, Juge Michael Sheehan, T.D.P.Q., Québec, 200-53-000004-965, 1997-12-11, D.T.E. 98T-137.

37. Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin, Juges Lanier (en chef), LaForest, L'Heureux-Dubé, Sopinka, Gonthier, Cory, McLachlin et Iacobucci, C.S., Can, 23188, D.T.E. 94T 767.

« En matière de liberté religieuse, l'employeur a l'obligation de prendre des mesures raisonnables pour s'entendre à moins que cela ne cause une contrainte excessive à l'exploitation de son entreprise³⁸. »

Un employeur doit s'assurer que tous les efforts raisonnables sont faits pour permettre l'exercice des croyances religieuses de ses employés ; cela s'applique notamment en matière d'attribution des congés fériés. Par exemple, si la convention prévoit des congés spéciaux sans perte de traitement, ces circonstances pourraient être utilisées à des fins de liberté religieuse³⁹. En principe, un employeur doit respecter la façon dont l'employé pratique sa religion, à moins que cela n'entraîne une contrainte indue sur les affaires de son entreprise (Lissy, 1988). En somme, dans la mesure où les besoins religieux manifestés par les employés sont raisonnables (Helburn et Hill, 1984), l'employeur doit les satisfaire de son mieux.

L'obligation d'accommodement peut également s'appliquer à d'autres situations que l'expression de sa liberté de religion comme le handicap d'une personne. En outre, elle possède ses limites propres ; par exemple, elle ne saurait s'appliquer dans une situation où le salarié handicapé n'a pas, de toute façon, les aptitudes requises pour occuper un emploi donné⁴⁰. Il en serait de même à l'égard d'une personne qui aurait des limitations fonctionnelles, notamment des maux de dos causés par un l'obésité, l'empêchant de satisfaire aux exigences de son emploi⁴¹. De plus, il peut arriver qu'un salarié souffrant soit incapable d'effectuer une partie ou la totalité de son travail ; un tel cas pourrait cependant se prêter à une recherche d'accommodement de l'employeur⁴².

Normes résidentielles

Le choix du lieu de résidence relève d'une décision à caractère personnel et privé. Par conséquent, l'État fédéral, provincial ou municipal ne peut contraindre ce choix personnel sans que des motifs impérieux ne le

38. Simpsons-Sears et Commission ontarienne des droits de la personne, [1985], R.C.S., p. 536-537.

39. Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin, Juges Brossard, Chevalier et Rousseau-Houle, C.A., Montréal, 500-09-000791-871, 1992-06-02, D.T.E. 92T 724.

40. Syndicat des employés du CLSC des Chutes (CSN) c. Côté, Juge Jacques Jobin, C.S. Roberval, 155-05-000100-975, 1998-02-24, D.T.E. 98T-614.

41. Corp. Stone-Consolidated, division Wayagamack et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 216, R. Marcherterre, arbitre, T.A. 98-10451, 1998-11-16, D.T.E. 99T-157.

42. Syndicat des employés des messageries dynamiques (CSN) et Messageries dynamiques inc., J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 98-011661, 1998-02-05, D.T.E. 98T-527.

justifient⁴³. A priori, une norme patronale résidentielle porte atteinte aux principes de justice fondamentale. Des normes organisationnelles touchent parfois des dimensions externes au travail comme le site domiciliaire. Si les obligations résidentielles sont intégrées à la convention collective, la partie patronale peut prendre des mesures en vue de les faire observer⁴⁴. L'imposition de normes patronales de localisation de la résidence a été principalement observée dans le secteur municipal ; et elle est plutôt rare dans d'autres secteurs de l'économie. On ne saurait imposer sans motif valable un lieu de résidence à la famille d'un employé⁴⁵. En cette matière, un employeur doit être en mesure de fournir une explication fondée sur ses véritables raisons d'affaires⁴⁶.

Genre et discrimination

Les contraintes reliées aux emplois précaires juxtaposées aux obligations familiales peuvent contribuer à maintenir ou engendrer une pratique discriminatoire à l'égard des femmes. En contexte municipal, on a convenu qu'il était discriminatoire de soustraire le temps d'absence pour maternité du temps accumulé en ancienneté. Ainsi, le congé de maternité a eu comme effet de limiter les possibilités des salariées occasionnelles d'être rappelées au travail⁴⁷.

8.4.4. Les exigences procédurales préalables

Le non-respect d'une procédure préalable impérative et prévue à la convention collective entraîne habituellement l'annulation de la mesure prise⁴⁸. L'employeur a le devoir de fournir les avis disciplinaires préalables en mentionnant les raisons par une formule semblable à celle-ci : « à la suite

43. *Godbout c. Longueuil (Ville de)*, Juges Lamer (Juge en chef), LaForest, L'Heureux-Dubé, Sopinka, Gonthier, Cory, McLachlin, Iacobucci et Major, R.C.S. Canada, 24990, 1997-10-31, D.T.E. 97T-1331.

44. *Richmond (Ville de) et Syndicat national des employés de la Ville de Richmond*, M. Guertin, arbitre, T.A. 90-02546, 1990-06-20, D.T.E. 90T 987.

45. *Brasserie Labatt ltée c. Villa*, Juges Gendreau, Baudoin et Fish, C.A., Montréal, n° 500-09-001042-902, 1994-11-28, D.T.E. 95T 30.

46. *Godbout c. Longueuil (Ville de)*, Juges Gendreau, Beaudoin et Fisch, C.A., Montréal, n° 500-09-000549-899, 1995-09-14, D.T.E. 95T 1163.

47. *Commission des droits de la personne c. Montréal (Ville de)*, Juge M. Sheehan, T.D.P.Q., Montréal, 500-53-000070-977, D.T.E. 98T-136.

48. *Transformateurs rapides ltée et Métallurgistes unis d'Amérique, local 7625*, H. Frumkin, arbitre, T.A. 89-04262, 1989-12-13, D.T.E. 90T 206.

de votre absence sans raison du [date] ». Il est également attendu qu'il indique les conséquences de la faute telles que « une prochaine fois vous serez suspendu de votre travail ». Bref, l'employeur doit motiver sa décision et en préciser les conséquences⁴⁹ ; il doit aussi répondre à la demande d'information du salarié.

Délais de rigueur

La formulation de mesures disciplinaires nécessite souvent le respect de délais précis. Ainsi, la Loi de l'instruction publique accorde des pouvoirs spécifiques au conseil des commissaires, lequel peut à son tour en déléguer une partie à un comité exécutif. Dans le milieu de l'éducation, le fait de convoquer un enseignant pour lui imposer une mesure disciplinaire en ne respectant pas le délai d'au moins sept jours francs peut entraîner l'annulation de la mesure⁵⁰. Le délai devient alors une exigence impérative.

Les exigences procédurales liées au recours à une mesure disciplinaire sont parfois prévues à la convention collective. Un avis patronal annonçant un congédiement qui, dans les faits, ne reçoit pas de suite conserve tout de même un caractère disciplinaire puisqu'il peut mettre en cause la réputation de la personne qu'il vise. Sous cet angle, il peut faire l'objet d'une plainte recevable malgré son caractère caduc ou théorique⁵¹. En outre, le non-respect, par l'employeur, d'une procédure d'imposition d'une sanction prévoyant, entre autres, l'envoi au salarié d'une accusation et d'une convocation disciplinaire entraîne, a priori, l'annulation de la mesure⁵².

Avant de recourir à une sanction, l'employeur doit évaluer correctement s'il lui faut choisir la voie disciplinaire ou administrative. Par exemple, un employé condamné à trois ans de prison pour possession de cocaïne fut congédié, puis réintégré par une sentence arbitrale. L'arbitre signalait que sa discrétion eût été plus limitée si on avait opté pour l'application de la disposition conventionnelle faisant perdre l'ancienneté

49. Nicholson c. Haldimande, [1979], R.C.S., 1, p. 311-327.

50. Syndicat de l'enseignement de Lanaudière c. Commission scolaire régionale de Lanaudière, Juges Monet, Tourigny et Fish, C.A., Montréal, 500-09-000263-855, 1990-06-04, D.T.E. 90T 841.

51. Université du Québec à Trois-Rivières c. Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières, F.G. Fortier, arbitre, T.A. 90-01466, 1990-04-27.

52. Saint-Constant (Ville de) c. Fraternité des policiers de Saint-Constant, P. Jasmin, arbitre, T.A. 90-01534, 1990-05-04, D.T.E. 90T 929.

après trois jours d'absence sans autorisation⁵³. En procédant ainsi, l'employeur aurait choisi la mesure administrative plutôt que la mesure disciplinaire.

8.5. LA DÉCISION DISCIPLINAIRE

L'imposition d'une mesure disciplinaire à un salarié doit satisfaire à des exigences procédurales adaptées au milieu de travail en question. La discipline se justifie par une juste cause. La motivation de la décision disciplinaire doit être non discriminatoire, suffisante et transmise au salarié visé dans une forme appropriée. Par ailleurs, la même offense ne peut être sanctionnée deux fois.

Juste cause de congédiement

Une juste cause de congédiement est celle qui s'appuie sur des faits vérifiables, lesquels sont mis en relation avec les exigences objectives ou mesurables du travail de l'employé. Le défaut de satisfaire aux exigences raisonnables du travail, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, constitue une juste cause⁵⁴. Par exemple, un salarié en absence maladie qui fausserait de l'information sur son état de santé et ne suivrait pas les thérapies prescrites s'exposerait à un congédiement issu d'une juste cause.

Suffisance de l'avis disciplinaire et site décisionnel

L'avis disciplinaire doit indiquer les infractions de manière suffisamment précise, afin que le plaignant sache à quoi s'en tenir et puisse préparer une défense en conséquence. Toutefois, il est généralement admis que l'obligation rattachée à la suffisance de l'avis ne vise pas la description détaillée du nombre, du lieu ou du moment des infractions reprochées⁵⁵. Finalement, toute mesure disciplinaire doit être prise par un représentant patronal qui, par sa fonction, y est habilité implicitement ou explicitement⁵⁶.

53. Montréal Est (Ville de) et Association des pompiers de Montréal Est, R. Lippé, arbitre, T.A. 90-00270, 1990-01-12, D.T.E. 90T 322.

54. Alliance de la fonction publique du Canada, local 10056, et Arsenaux Canadiens ltée, J.G. Clément, arbitre, T.A. 1990-02-15, D.T.E. 90T 685.

55. Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada, G.E. Dulude, arbitre, T.A. 1990-05-25, D.T.E. 90T 1123.

56. Syndicat de la fonction publique du Québec et Office des ressources humaines, C. Turmel, arbitre, T.A. 97-13366, 1997-10-29.

Décision disciplinaire non discriminatoire

La décision disciplinaire ne doit pas apparaître discriminatoire. En principe, on ne peut appliquer de sanctions différentes contre deux salariés ayant commis la même offense et ayant un dossier antérieur comparable. La mesure disciplinaire à l'encontre d'un plaignant doit s'inspirer d'une pratique disciplinaire passée, à moins d'une justification appropriée⁵⁷. En résumé, le comportement patronal en matière de discipline doit être conséquent d'une infraction à l'autre.

Appréciation des conséquences d'une infraction criminelle

Le comportement des parties, lorsqu'il y a lieu d'apprécier les conséquences d'une infraction criminelle sur le lieu d'emploi du salarié, devrait tenir compte des paramètres suivants⁵⁸ :

- la gravité de la faute en relation avec la mission de l'entreprise. À titre d'exemple, une agression contre un enfant même à l'extérieur du travail, par un employé qui œuvre dans un hôpital pour enfants, est un geste d'une gravité élevée ;
- le lien futur de confiance, d'abord à l'interne entre la direction et l'employé, puis à l'externe, c'est-à-dire entre la clientèle et le personnel de l'entreprise ;
- la possibilité de récidive dans l'avenir ;
- l'impossibilité du salarié d'exercer ses fonctions habituelles à cause de l'infraction commise et de ses conséquences comme, par exemple, la perte du permis de conduire s'il est indispensable pour accomplir le travail.

Double sanction

Lorsque la direction discipline les salariés, il est d'usage d'éviter la double sanction. En vertu de cette approche, une personne ne peut être punie de deux manières différentes pour une même offense, ce qui a donné lieu à l'émergence d'un principe reconnu dit de « l'interdiction de la double sanction ». Ainsi, un salarié ne peut, après avoir commis à une faute, être rétrogradé dans un premier temps et suspendu par la suite⁵⁹. En revanche,

57. Laval (Ville de) c. Syndicat des employés de bureau de la Ville de Laval, C. Turmel, arbitre, T.A. 90-000005, 1989-12-13, D.T.E. 90T 318.

58. Syndicat national des employés de l'Hôpital Sainte-Justine et Hôpital Sainte-Justine, J.D. Gagnon, arbitre, T.A. 90-00510, 1990-02-05, D.T.E. 90T 324.

59. J.M. Asbestos inc. c. Syndicat national de l'amiante d'Asbestos inc., J.P. Lemieux, arbitre, T.A. 90-00925, 1990-02-16.

la suspension indéterminée du travail pour réaliser une étude de dossier et appliquer s'il y a lieu une sanction est en soi une mesure administrative sans contenu disciplinaire ; on ne devrait pas y voir une double sanction⁶⁰. La prohibition de la double sanction concerne des mesures distinctes ou différentes. Comme dans l'exemple que nous avons donné, suspension indéterminée du travail en attendant la mesure finale, l'imposition d'une sanction peut comporter plus d'un volet sans qu'elle ne soit une double sanction⁶¹ proprement dite.

8.6. LA QUALIFICATION DE LA MESURE

La mesure est disciplinaire ou non disciplinaire ; elle ne peut être les deux simultanément.

8.6.1. La distinction entre mesure disciplinaire et non disciplinaire

La mesure disciplinaire concerne l'intention du salarié : c'est une action prise par l'employeur lorsqu'un employé manque à ses obligations. La mesure administrative ou non disciplinaire, quant à elle, ne concerne pas la faute du salarié. Il s'agit plutôt d'une action de l'employeur rattachée aux exigences de fonctionnement de l'entreprise comme l'affectation des salariés, l'abolition de postes et la réduction des heures de travail⁶². Par exemple, la fermeture de postes, en raison d'une baisse du volume de la production, est une mesure administrative typique⁶³. Cependant, réaffecter un salarié, sans son consentement, à des fonctions spécialisées en sachant pertinemment qu'il n'a pas la compétence de les accomplir dans le but de prouver son incompétence constituerait un congédiement déguisé⁶⁴. Il s'agirait alors d'une mesure disciplinaire. En revanche, ne pas chercher à retenir un salarié démissionnaire ne constituerait pas un congédiement déguisé⁶⁵ puisqu'il s'agit alors d'un geste conforme à la volonté du salarié.

60. Syndicat des postiers du Canada et Société canadienne des postes, A. Rousseau, arbitre, T.A. 1990-04-12, D.T.E. 90T 930.

61. Centre hospitalier thoracique de Montréal et Association professionnelle des inhalothérapeutes du Québec, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 91-05691, 1991-07-04, D.T.E. 91T 1104.

62. Air Care Ltd. c. United Steelworkers of America [1976], R.C.S., 2.

63. Air Care Ltd. et United Steelworkers of America [1976], R.C.S., 1, p. 2-8.

64. Kalber c. Brother International Corp. inc., Juge G. Arseneault, C.S., Montréal, n° 500-05-009993-930, 1995-10-10, D.T.E. 95T 1323.

65. Gabriel Mercer ltée c. Lachapelle, Juge Jules Allard, C.S., Québec 200-05-007047-975, 1997-12-15, D.T.E. 98T 186.

La mesure administrative n'a pas d'intention punitive puisqu'elle résulte d'actions involontaires du salarié comme l'incompétence ou l'incapacité. A contrario, la mesure disciplinaire cherche, même si cela peut sembler parfois factice, à réhabiliter le salarié sauf évidemment s'il s'agit d'un congédiement. Un arbitre peut donc, dans le cas d'une mesure administrative, examiner la décision de l'employeur, sans toutefois y substituer une autre conclusion⁶⁶.

La distinction entre la mesure disciplinaire et non disciplinaire (administrative) a fait l'objet d'une préoccupation soutenue en relations de travail. Par exemple, un congédiement pour fausse déclaration à l'embauche est disciplinaire, tandis qu'un autre pour inaptitude à accomplir un emploi sous de faibles températures (p. ex., dans un entrepôt d'aliments surgelés) est administratif⁶⁷. Le premier est issu d'une faute volontaire, mais le second ne l'est pas. Le congédiement étant de nature disciplinaire et le licenciement de nature non disciplinaire, l'arbitre qui ordonnerait la réintégration d'un travailleur « licencié » en invoquant le congédiement sans cause juste et suffisante commettrait un excès de pouvoir⁶⁸. Le licenciement est associé à des motifs financiers ou économiques, alors que le congédiement prend sa source dans des éléments rattachés à la personne ou à la responsabilité du salarié⁶⁹. Par conséquent, le licenciement est une forme de mesure administrative parmi d'autres. Une mesure est disciplinaire si, implicitement, elle vise⁷⁰ à corriger le comportement du salarié ou à l'empêcher de commettre de nouveau la faute reprochée dans le futur.

La discipline est appliquée dans un environnement de travail évolutif grandement influencé par des facteurs humains. L'inconduite d'un employé s'explique partiellement par la nature de son travail et ses caractéristiques : les méthodes de production, le style de supervision, les tâches répétitives et les risques inhérents, etc. (Barnacle, 1991).

66. Syndicat des employés municipaux de Jonquière, section locale 2466 (SCFP), c. Jonquière (Ville de), Juges Dussault, Pidgeon et Letarte (*ad hoc*), C.A., Québec, 200-09-001005-963, 1997-11-20.

67. Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, et Provigo (distribution) inc., division Côte-des-Neiges, A. Rousseau, arbitre, T.A. 89-02858, D.T.E. 89T 1065.

68. Lamy c. Kraft ltée, C.A., Montréal, 500-09-001227-875, 1990-12-12.

69. Korngold et Cosigma Lavalin inc., M. Bergevin, arbitre, T.A. 124-90-052, 1990-04-26, D.T.E. 90T 824.

70. Presse (La) c. Syndicat des employés de bureaux de journaux (région de Montréal), F. Morin, arbitre, T.A. 84-03-451, 1984-03-22, D.T.E. 84T 367.

Différence entre l'avis non disciplinaire et l'avis disciplinaire

L'avis non disciplinaire et l'avis disciplinaire se différencient par le résultat recherché. L'avis non disciplinaire se situe dans un contexte de formation ou de gestion du salarié ; il vise notamment les buts suivants⁷¹ : informer le salarié des exigences patronales ; signaler un manquement précis sans notation au dossier ; répéter oralement un avis antérieur déjà transmis.

L'avis disciplinaire est plus formel et cherche habituellement à enrayer un comportement considéré comme fautif.

8.6.2. Le congédiement administratif

A priori, congédier un salarié parce qu'il n'a pas rempli une condition de maintien d'emploi fixée à l'embauche est non disciplinaire⁷². Cette condition s'applique chez certaines catégories de professionnels, comme les psychologues qui doivent posséder une maîtrise pour être appelés ainsi.

Dans le cas d'un congédiement administratif, les motifs invoqués ne peuvent se limiter aux seuls faits mentionnés dans l'avis transmis au salarié. Le problème administratif posé par le plaignant doit donc être apprécié dans sa totalité. L'employeur doit bien comprendre le problème du plaignant ; il doit aussi l'aider dans sa recherche d'une solution à son problème. Le cas habituel est représenté par l'absentéisme de l'alcoolique⁷³, du moins avant que la démarche de réadaptation n'ait été complétée avec ou sans succès.

La correction de l'insuffisance professionnelle serait une mesure administrative. Par conséquent, un travail réalisé au-dessous d'une norme objective ayant entraîné des plaintes répétées de la clientèle pourrait être traité sous l'angle administratif⁷⁴, s'il ressort que l'employé a fait tout son possible pour atteindre, sans succès, la norme objective en question.

Si le salarié est en pleine possession de ses facultés et s'il ressort que le phénomène observé est dû à un comportement fautif, il est d'usage que l'employeur traite le cas sous l'angle disciplinaire⁷⁵. Au plan doctrinal, il

71. Laurentian Hospital and CUPE, local 161, 5, CLAS 62, No. 05-0351, p 12-13.

72. Institut Philippe-Pinel c. Tremblay, Juge P. Tessier, C.S., Montréal, 500-05-003355-904, 1990-11-08.

73. Artopex inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7743, V. Larouche, arbitre, T.A. 89-03501, 1989-10-10, D.T.E. 90T 11.

74. Corporation hôtelière Canadien Pacifique (Château Champlain) et Fraternité canadienne des cheminots, employés de transport et autres ouvriers, section locale 300, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-00317, 1990-01-19, D.T.E. 90T 349.

75. Syndicat national des employés de l'hôpital de Montréal pour Enfants c. Hôpital de Montréal pour Enfants, Recueil de jurisprudence du Québec, C.A., 1983, p. 118-120.

a depuis longtemps été établi que les conduites répréhensibles sont réductibles aux agissements et attitudes volontaires (D'Aoust et Leclerc, 1982).

Dans la qualification de la mesure, une sanction infligée à un salarié ne peut être qualifiée à la fois de mesure disciplinaire et administrative parce qu'elle ne peut, logiquement, provenir d'une même situation de faits à la fois intentionnels et non intentionnels⁷⁶. Selon ce principe, une procédure administrative ne peut être porteuse d'une mesure disciplinaire⁷⁷. En outre, la cause justifiant une mesure disciplinaire doit la précéder, et non l'inverse. En effet, on ne pourrait justifier un congédiement par une cause connue après celui-ci⁷⁸. En matière de congédiement, l'employeur possède le fardeau de la preuve. En effet, comme il s'agit de sa décision, il est réputé en connaître précisément les causes, les modalités et les conséquences. Ainsi, en plus d'apprécier le caractère déraisonnable, discriminatoire ou arbitraire de la mesure, un arbitre a requis d'un employeur qu'il prouve les faits et les motifs qui l'ont poussé à prendre sa décision⁷⁹.

8.7. LES MESURES DISCIPLINAIRES

Les mesures disciplinaires prises pour un ensemble donné de fautes varient selon les milieux et les seuils de tolérance. De façon générale, nous pouvons dire que toute situation où il faut respecter des règles de jeu précises crée des perdants et des gagnants ; des marginaux émergent nécessairement : les surperformants et les sous-performants. Si l'employeur change les règles du jeu, ces personnes peuvent changer de catégorie de référence. Bien qu'il se trouve des individus qui font en sorte de toujours être dans le groupe des surperformants ou des sous-performants, dans l'ensemble, ce sont les règles internes qui déterminent la performance individuelle. Ainsi, cette dernière se distribue souvent selon une courbe normale où la sous-performance et la surperformance représentent respectivement entre 5 % à 10 % de la main-d'œuvre. Par conséquent, entre

76. Maintenance Eureka ltée et Union des employés de service, section locale 800, C. Rondeau, arbitre, T.A. 90-00193, 1990-01-07, D.T.E. 90T 506.

77. Turpin et Château de l'aéroport, M.F. Bich, arbitre, T.A. 160-020467, 1989-09-07, D.T.E. 90T 420.

78. Racerie c. Services Bio-contrôle inc., Juge A. Desmeules, C.S., Québec, n° 200-05-000354-949, 1995-11-01, D.T.E. 95T 1322.

79. Syndicat des salariés de l'Office municipal d'habitation de la Ville de Jonquière (CSD) et Office municipal d'habitation de la Ville de Jonquière, G.M. Côté, arbitre, T.A. 98-00240, 1997-12-11, D.T.E. 98T 182.

80 % et 90 % des employés ne posent généralement aucun problème particulier ; leur performance n'est ni exceptionnelle, ni faible ; ce sont de « bons employés ».

Comme nous l'avons vu, les mesures disciplinaires sont principalement appliquées pour permettre à l'employé de corriger son comportement et elles le sont dans un contexte procédural précis. La quantité de mesures disciplinaires à laquelle on a recours dans un site de travail dépend de la définition attribuée à la performance, du caractère normé du milieu de travail et de la capacité juridique du salarié relativement à une plainte, c'est-à-dire sa possibilité de contester la sanction qu'on lui inflige.

8.7.1. La gradation des mesures disciplinaires

L'actualisation de sanctions progressives est un principe reconnu en gestion disciplinaire⁸⁰, qui comporte un élément de prévention. En effet, il informe l'employé d'un congédiement probable ou de mesures plus sévères s'il ne change pas son attitude ou sa manière d'agir. Comme on pouvait s'y attendre, le point à partir duquel il faut cesser de considérer l'application de la théorie de la progression des sanctions ne fait pas l'unanimité chez les arbitres de griefs⁸¹.

A priori, l'application du principe de la gradation des mesures disciplinaires ne vaut qu'en cas de fautes intentionnelles et répétées⁸². La faute lourde dispense normalement l'employeur de devoir appliquer le principe de la gradation des sanctions⁸³, surtout si cette faute a été comise par une personne détenant une position de confiance⁸⁴. L'émission

80. Supermarché Chevretes Saint-Sauveur inc. et Association des travailleuses et travailleurs de l'industrie et du commerce, section locale 306, F. Léger, arbitre, T.A. 95-01994, 1995-03-20, D.T.E. 95T 616.

81. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, section locale 1999 (Teamsters FTQ), c. Fortier, Juge D. Blondin, C.S., Québec, 200-05-008164-975, 1997-12-04, D.T.E. 98T-63.

82. Radio Shack et Gratton, A. Cournoyer, arbitre, T.A. 124-90-018, 1990-01-29.

83. Union des employés de transport local et industries diverses, local 931, et Loomis Courrier Service ltée, A. Rousseau, arbitre, T.A. 1991-09-06, D.T.E. 92T 32.

84. Association des employés du syndicat du Québec c. Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, P. Cloutier, arbitre, T.A. 90-01295, 1990-04-11.

d'une directive écrite, adressée à l'attention de l'employé, constitue la pierre angulaire de l'application du principe de la gradation ultérieure des mesures disciplinaires⁸⁵.

Ayant préalablement lié la mesure corrective à la faute, la théorie de la discipline progressive procède souvent de l'avertissement vers des mesures disciplinaires graduellement plus sévères, dont la forme ultime est le congédiement. Ce procédé traduit certes la présence d'une pensée « correctionnelle » dans les milieux de travail (Brown et Beatty, 1984). C'est-à-dire vouloir ou chercher à éliminer les fautes par des mesures punitives plutôt que des mesures formatives.

Faut-il signifier clairement à l'employé ce qui ne va pas dans son travail ? Certainement, car si aucun avis formel ne lui est communiqué, on pourrait difficilement reprocher ultérieurement à l'employé visé son effort insuffisant pour s'améliorer⁸⁶. Si le principe de la gradation des sanctions ne s'applique par lors d'un manquement grave, cela n'autorise tout de même pas un employeur à agir sous le coup de l'émotion⁸⁷.

8.7.2. Les types de mesures disciplinaires

Les mesures disciplinaires classiques se traduisent par diverses sanctions imposées au salarié ; en voici des exemples :

- l'avertissement verbal qui n'est pas nécessairement considéré comme une mesure disciplinaire ;
- l'avis disciplinaire verbal ou écrit sans recours à une mesure formelle ;
- la réaffectation ;
- le transfert dans un autre service tout en conservant la même fonction ;
- la rétrogradation ;
- la modification de responsabilités ;
- la perte de privilèges non liés aux conditions de travail comme la perte d'un site de stationnement ou d'une allocation de résidence ;
- la perte de rémunération additionnelle ;

85. Hilton Canada inc. c. Syndicat des travailleurs du Bonaventure (CSN), N. Cliche, arbitre, T.A. 90-06588. 1990-10-22, D.T.E. 91T 45.

86. Pearson et Rond-Point Dodge et Chrysler Itée, R.G. Martin, arbitre, T.A. 124-90-038, 1990-03-18.

87. Résidence Sainte-Dorothée et Conseil provincial des affaires sociales (SCFP), F. Hamelin, arbitre, T.A. 89-00255, 1988-12-16, D.T.E. 89T 1097.

- la diminution ou le gel du salaire ;
- la perte d'ancienneté ;
- la suspension ;
- le congédiement.

Lorsque diverses mesures disciplinaires sont énumérées dans une convention collective, l'arbitre pourrait substituer la sanction choisie à une autre prévue à la convention collective⁸⁸.

Selon l'approche traditionnelle de l'exercice de la discipline, ces mesures sont généralement prises en considération d'une faute majeure ou du cumul de fautes mineures. Une personne ne peut être congédiée que sur preuve et non sur la foi de soupçons ou de préjugés ; un employeur a donc le devoir d'enquêter sur ces soupçons et d'en démontrer le fondement⁸⁹.

La rétrogradation forcée est assimilable à une mesure disciplinaire. En principe, elle est prise afin d'inciter le salarié à corriger les fautes reprochées⁹⁰ ; elle possède donc un caractère temporaire⁹¹.

8.7.3. La suspension conditionnelle du travail

La suspension conditionnelle d'un employé des lieux de travail pour faire une enquête en vue de prendre une décision éclairée est en soi une mesure administrative. Compte tenu des circonstances, une telle mesure doit valoir pour une période de temps limitée et faire l'objet d'une réévaluation après l'enquête. À ce moment-là, elle peut devenir une mesure administrative ou disciplinaire. S'il s'agit d'une mesure administrative, elle n'est pas soumise aux modalités conventionnelles d'application d'une sanction disciplinaire si de telles modalités existent⁹².

88. Sport Maska inc. c. Syndicat des salariés de Sport Maska Saint-Hyacinthe, C.A., Montréal, 500-09-000835-868, 27-02-1987, D.T.E. 87-239.

89. Restaurant Dunns inc. et Jeanson, J. Boucher, arbitre, T.A. 124-90-080, 1990-06-18, D.T.E. 90T 1029.

90. Société de la Place des Arts de Montréal et Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, local 1999, M. Boisvert, arbitre, T.A. 91-05770, 1991-06-28, D.T.E. 91T 891.

91. ICI Canada inc. et Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, J.Y. Durand, arbitre, T.A. 95-03362, 1995-05-12, D.T.E. 95T 781.

92. Hilton international Québec et Syndicat des travailleuses et travailleurs de Hilton Québec (CSN), C. Rondeau, arbitre, T.A. 90-00122, 1989-11-01, D.T.E. 90T 386.

Pour relever provisoirement un salarié de ses fonctions pour cause, on doit donc respecter les conditions suivantes (Gauthier-Montplaisir, 1983, p. 120-122) : 1) en décider après une enquête interne convenable ; 2) l'effectuer dans la perspective de protéger à la fois les intérêts de l'employeur et l'intégrité morale du salarié ; 3) établir une relation entre la faute reprochée et la fonction⁹³. En principe, on ne peut appuyer la décision de relever temporairement un employé de ses fonctions uniquement sur des soupçons⁹⁴.

8.7.4. La démission volontaire ou forcée

Une démission est un geste objectif et volontaire⁹⁵ ; elle est habituellement écrite, mais elle peut être verbale. Si elle est verbale, elle doit être exprimée clairement. Néanmoins, un plaignant peut prouver lui-même son intention de démissionner de manière indirecte, par exemple, par ses demandes répétées de mises en disponibilité à son employeur⁹⁶. Une démission annule les effets de la convention collective à l'égard du salarié démissionnaire, que ce dernier soit ou non effectivement au travail⁹⁷.

Les critères suivants contribuent à apprécier la valeur d'un acte démissionnaire⁹⁸ :

- le salarié a lui-même mis fin à son emploi par un geste objectif, soit par la signature d'une lettre ou d'un formulaire de démission ;
- il y a quasi-évidence, au moment du geste posé, que le salarié a renoncé à tout recours ultérieur ;
- la conduite du plaignant avant et après sa démission est compatible avec un acte démissionnaire ; par exemple, le salarié, spontanément, ne s'est plus présenté au travail ;

93. Centre d'adaptation jeunesse inc. c. Syndicat canadien de la fonction publique (1987), C.A., 241, D.T.E. 87T 140.

94. Sûreté du Québec et Association des policiers provinciaux du Québec, M. Morin, arbitre, T.A. 91-03213, 1991-03-26, D.T.E. 91T 628.

95. Union internationale des travailleurs et travailleuses de l'alimentation et du commerce, section locale 500 et Marché Dunn (1990) inc., G. Lavoie, arbitre, T.A. 93-07954, 1993-12-03, D.T.E. 94T 285.

96. Pageau c. Larouche, Juges Nichols, Rothman et Chevalier, C.A., Québec, 200-09-000784-865, 1989-11-14.

97. Centre hospitalier St. Mary et Association des résidents de McGill, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 90-00246, 1990-01-15.

98. Lajoie c. Sico Industries inc., P. Beetz, arbitre, T.A. 124-90-104, 1990-08-08, D.T.E. 90T 1161.

- les circonstances entourant la démission sont acceptables et raisonnables, si l'on tient compte des propos tenus et des documents échangés.

Une démission n'est valable que si le salarié comprend la portée de son acte, est en mesure de l'apprécier et surtout d'en évaluer les conséquences⁹⁹. De plus, une offre de démission doit être logiquement acceptée par l'employeur pour être valide et irrévocable. Lors d'une controverse entourant une démission, les gestes posés par le salarié comme chercher un nouveau travail sont éminemment utiles pour apprécier la validité d'une telle démission¹⁰⁰. Si l'un ou plusieurs de ces critères sont absents, on peut alors soupçonner d'une démission forcée.

La démission suggérée à un salarié atteint de maladie mentale est vraisemblablement considérée comme un congédiement. Par ailleurs, si de nombreuses actions passées d'un salarié démissionnaire révèlent un fonctionnement normal, la preuve déposée doit démontrer qu'il n'était pas en mesure de comprendre, lors de cette démission, la portée de son geste.

Cet élément psychologique s'avère pertinent pour évaluer l'acte posé¹⁰¹; la démission forcée est donc une forme parmi d'autres de congédiement.

L'absence de consentement du salarié démissionnaire donne ouverture au congédiement déguisé. Il appartient normalement au salarié de prouver le caractère nul de sa démission¹⁰². Si un employeur recrutait, par voie d'annonces dans les journaux, le remplaçant d'un salarié ayant dû quitter l'entreprise sur ordre de la direction, cette dernière ne pourrait, a priori, prétendre par la suite qu'il s'agissait d'une mise à pied pour motifs économiques. Dans ce contexte, il s'agirait plutôt d'un congédiement déguisé¹⁰³ ou d'une coupure du lien d'emploi d'un salarié à qui l'on cache le véritable motif de cette action qui est de le congédier pour cause.

99. Brasserie Labatt ltée c. Lamonde, Juges Baudoin, Brossard et Letarte (*ad hoc*), C.A. Québec, 200-09-000056-959, 1998-11-10, D.T.E. 99T-4.

100. Corporation hôtelière Canadien Pacifique (Le Château Frontenac) et Syndicat démocratique des salariés du Château Frontenac, N. Cliche, arbitre, T.A. 97-10214, 1997-07-25, D.T.E. T-1267.

101. Schenley Canada inc. et Union internationale des travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, local 303 W, J. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-00345, 1989-12-04, D.T.E. 90T 448.

102. Shaheen-Brault c. Vigi santé ltée, Juge D. Durocher, C.S., Montréal, n° 500-05-017466-911, 1994-02-15, D.T.E. 94T 360.

103. Ladouceur c. Almico Plastics Canada inc., E. Moally, arbitre, T.A. 124-90-025, 1990-02-09, D.T.E. 90T 490.

En cas de contestation, le plaignant démissionnaire doit prouver soit que son départ du milieu de travail était involontaire¹⁰⁴, soit qu'il n'avait pas évalué les conséquences de son geste sous le coup de l'émotion, soit un autre motif valable¹⁰⁵. L'annonce d'une enquête policière sur les faits et gestes d'un salarié, tout comme le fait que l'employeur fournit le papier et le crayon lors d'une rencontre ne sont pas des éléments suffisants pour vicier le consentement de la personne démissionnaire¹⁰⁶. Dans ces cas, la démission peut être valide malgré le désir du salarié de la retirer.

8.8. UNE APPROCHE POSITIVE DE LA DISCIPLINE

Plusieurs intervenants éprouvent le besoin légitime de transformer l'exercice de la discipline dans le site de travail.

Mesures disciplinaires et charte des droits

L'émergence de la Charte des droits de la personne a obligé plusieurs milieux d'emploi à réévaluer leur pratique de la discipline à l'égard de leurs membres (Carter, 1989). La procédure disciplinaire doit tenir compte des éléments suivants : la liberté de conscience et de religion ; l'absence de discrimination ; l'égalité devant la loi ; l'intervention patronale éthique ; la juste cause.

Stabilité future de la prestation de travail

Une approche positive de la discipline est issue de l'idée de protéger une relation de travail de qualité. Par ailleurs, l'approche disciplinaire classique comporte des limites évidentes ; elle incite trop aisément à penser que l'imposition d'une punition réduit les attitudes inadmissibles. En relations de travail, il devient pertinent de réfléchir à la possibilité d'utiliser d'autres moyens d'intervention pour corriger certaines attitudes « déviantes » telles que la formation des ressources humaines.

104. Minéraux Noranda inc., division CCR, et Dicaire, R. Guay, arbitre, T.A. 124-90-007, 1990-01-09.

105. Paquette c. 123391 Canada ltée, M. Vallerand, commissaire, C.T., C.Q. 8905S065, 1989-12-20, D.T.E. 90T 277.

106. Centre d'accueil Sénécal et Union des employés de service, local 298, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 89-02815, 1989-08-02, D.T.E. 89T 1125.

En principe, un salarié ne peut être congédié sur une base administrative, même à la suite d'une longue absence, si la preuve révèle qu'il pourra reprendre le travail à court terme ou dans un proche avenir¹⁰⁷. Cependant, tel n'est pas le cas si l'invalidité est importante, irréversible et permanente¹⁰⁸; le salarié est ici victime d'une situation qu'il n'a pas souhaitée. Pour trancher la question, il faut se demander si le plaignant s'est placé dans une situation où il ne pourra plus fournir sa prestation de travail sur une base prolongée par opposition à une courte période justifiable¹⁰⁹.

Rencontre avec l'employé problème

Voici, pour les dirigeants, quelques questions susceptibles de faciliter une rencontre de redressement de situation avec un employé problème (Denton et Boyd, 1990) :

- Avez-vous contacté l'association représentative du salarié ?
- Avez-vous pris connaissance du contenu de la fonction de l'employé et préparé l'entretien avec ce dernier ?
- Des indicateurs de performance peuvent-ils être utilisés pour évaluer le travail ?
- Quels sont les événements signifiants de la vie hors travail de l'employé qui peuvent affecter son rendement ?
- Cet employé a-t-il été informé de l'entretien dans un délai convenable et prévenu qu'il peut, s'il le souhaite, préparer des informations sur sa contribution dans l'organisation ?
- Le but de l'entretien est-il compris par cet employé ?
- Êtes-vous en mesure d'apprécier la performance de cet employé par rapport à des standards généralement reconnus ?
- Comprenez-vous bien les raisons qui expliquent les différences entre ce qui est demandé et ce qui est attendu ?
- Avez-vous une idée de ce qui peut être fait afin que l'employé réponde aux standards minimaux de performance ?

107. Twinpak inc. et Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 561, M. Bergevin, arbitre, T.A. 90-01169, 1990-04-02, D.T.E. 90T 689.

108. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 3333, c. Société de transport de la Rive-Sud de Montréal, J.L. Dubé, arbitre, T.A. 1989-12-04, D.T.E. 90T 690.

109. Médiacom inc. et Vitriers, travailleurs du verre, section locale 1135, G.E. Dulude, arbitre, T.A. 90-00637, 1990-02-19, D.T.E. 90T 567.

- Avez-vous réfléchi à la réaction probable de l'employé aux recommandations ou positions que vous formulerez à son égard et que vous lui transmettez ?
- Avez-vous départagé adéquatement ce qui, à la lecture de la situation, appartient à votre aire de responsabilité et ce qui relève de l'action de l'employé ?
- Dans ce qui sera fait par vous-même ou l'employé, avez-vous distingué ce qui est d'ordre préventif par rapport à ce qui est d'ordre correctif ?

Si possible, former au lieu de discipliner

L'employé ayant commis involontairement une faute professionnelle obtient généralement une forme de bénéfice du doute s'il affirme son intention de combler ses lacunes. En cas d'erreur, l'employeur est avisé de démontrer qu'il a fourni un encadrement ou un soutien raisonnable. En ce domaine, l'approche formative est à développer¹¹⁰.

RÉSUMÉ

Des relations de travail efficaces sont à la fois transparentes et responsables.

La discipline moderne se pratique en tenant compte de l'équité procédurale dans un contexte où les normes sont atteignables et raisonnables. L'autorité est nécessaire, mais elle a besoin de balises, car elle se veut responsable. C'est dans cet esprit de justice distributive que l'obligation d'obéissance prend toute son importance.

Des exigences procédurales précèdent généralement l'exercice de la discipline et encadrent l'élaboration de la décision disciplinaire.

L'objet d'une mesure patronale diffère selon qu'elle est disciplinaire ou non disciplinaire. Les mesures correctives sont soumises à quelques conditions de forme et de fond, notamment au principe de la gradation des sanctions. Les types de mesures disciplinaires sont relativement variés. La gestion de la discipline fait présentement l'objet d'une réévaluation et plusieurs intervenants sont à la recherche d'une approche positive de la discipline.

110. Association des pompiers de Joliette c. Joliette (Ville de), P. Cloutier, arbitre, T.A. 89-03805, 1989-11-03, D.T.E. 90T 59.

QUESTIONS

1. Quels sont les préalables essentiels à l'exercice de la discipline en contexte de travail ?
2. En quoi consiste l'équité procédurale ?
3. L'autorité doit-elle être balisée ? Justifiez.
4. Quelles sont les conditions préalables à l'obéissance ?
5. Justifiez le concept de l'autorité non discriminatoire.
6. L'imposition d'une mesure disciplinaire à un salarié doit satisfaire à des exigences procédurales adaptées au milieu de travail. Expliquez.
7. Distinguez la mesure disciplinaire de la mesure non disciplinaire.
8. Pourquoi doit-il, de préférence, y avoir gradation des mesures disciplinaires ?
9. Quelles sont les mesures disciplinaires classiques ?
10. Qu'est-ce qui justifie la suspension conditionnelle du travail ?
11. Quels critères permettent d'apprécier la valeur d'un acte démissionnaire ?
12. En quoi consiste une approche positive de la discipline ?

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CHAPITRE

9

LES MANQUEMENTS À LA DISCIPLINE

Un manquement renvoie au défaut de quelque chose ou à l'insuffisance d'une personne. Le fait de regrouper plusieurs employés dans un lieu de travail donné et de leur demander de suivre des normes précises engendre nécessairement un certain niveau de déviance : tous les individus ne suivent pas les règles avec la même précision. Chose certaine, tout milieu de travail a besoin de réglementation, mais celle-ci ne doit pas freiner son développement ni celui des individus qui y œuvrent. Les manquements s'apprécient en fonction de la portée de la convention collective.

Dans ce chapitre, nous clarifions la notion de manquement en contexte de travail et décrivons les mesures prises en réaction à de tels manquements.

9.1. LES PRINCIPES DE BASE À L'ÉGARD DES MANQUEMENTS

Suivant la théorie classique de la discipline, les manquements entraînent des mesures disciplinaires en relation avec leur gravité. Un manquement répété augmente en importance selon le principe de l'incident culminant. Généralement, on ne congédie pas sur-le-champ. Ainsi, les mesures disciplinaires sont prises d'une manière graduelle, par exemple de la courte suspension au congédiement, puisque leur but est de corriger le

comportement fautif. Toutefois, une faute grave, tel un abus de confiance ou de pouvoir pouvant compromettre la sécurité de la clientèle, dispense de l'application du principe de la gradation disciplinaire¹.

La présomption de fait détermine la responsabilité d'une personne qui a pu commettre des dommages et le contexte dans lequel l'employé commet une faute doit toujours être apprécié. Avant de pénaliser un salarié contre qui une présomption est retenue, l'employeur doit établir un lien entre le comportement du salarié et l'accident reprochable². Les questions que doit se poser un employeur avant de prendre une mesure disciplinaire contre un employé soupçonné d'un manquement punissable sont les suivantes :

- L'employé était-il au courant des procédures ?
- Quelles étaient ses responsabilités exactes ?
- Existe-t-il un lien entre les actions du salarié et l'événement reproché ?

Mesure en relation avec la responsabilité et la faute

Lorsque deux salariés sont impliqués dans une faute de gravité similaire, l'employeur évite d'appliquer une mesure disciplinaire différente pour chacun d'eux³, à moins qu'il ne prouve un écart réel dans la responsabilité individuelle au plan de la préparation ou de la réalisation de la faute. Pour la direction, la pertinence de démontrer de l'équité est importante. C'est pourquoi, dans un cas de refus d'obtempérer des salariés pour une même exigence, elle ne doit pas punir l'un et tolérer la faute pour l'autre⁴.

S'amender soi-même et chercher à réduire ses dommages

Le salarié fautif doit chercher autant que possible à s'aider lui-même ou expliquer raisonnablement que ses gestes ne sont pas liés à sa volonté⁵. Comme exemples, il pourrait chercher à s'amender en ayant recours à un

1. Syndicat national du transport écolier Saguenay-Lac-Saint-Jean et Scobus 92 inc., G.M. Côté, arbitre, T.A. 1017-2535, 1999-12-23, D.T.E. 2000T-367.
2. Petro-Canada inc. et Syndicat des travailleurs du pétrole du Québec, J.Y. Durand, arbitre, T.A. 89-03869, 1989-09-29, D.T.E. 90T 141.
3. Montréal (Communauté urbaine de) et Fraternité des policiers de la Communauté urbaine de Montréal, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 89-04256, 1989-12-12, D.T.E. 90T 204.
4. Ingersoll Rand Canada inc. c. Métallurgistes unis d'Amérique, unité locale 6670, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-01124, 1990-03-26, D.T.E. 90T 653.
5. Olymel, Société en commandite et Syndicat des travailleurs d'Olympia (CSN), A. Corriveau, arbitre, T.A. 98-08871, 1998-09-30, D.T.E. 99T-40.

programme d'aide ou expliquer son geste fautif en fournissant un certificat médical approprié à l'employeur. En situation d'absence à cause d'une mesure imposée par l'employeur, le salarié concerné doit chercher autant que possible à réduire son dommage. L'obligation de réduire les dommages pendant une absence imposée du travail (p. ex., lors d'un congédiement) revêt deux aspects pour le salarié concerné⁶ : 1) il doit faire un effort réel pour trouver un emploi dans le même domaine d'activités ou un domaine connexe ; 2) ne rien refuser qui soit raisonnable en termes de possibilités de travail. Par exemple, le refus d'une offre d'emploi subséquente de l'employeur ayant imposé une absence du travail contrevient au principe de réduction de dommages.

En ce qui a trait à certaines catégories d'employés « responsabilisés » à qui l'on reproche de prendre des initiatives non conformes aux objectifs du conseil d'administration ou de leurs supérieurs, un principe veut qu'ils s'amendent eux-mêmes. À ce niveau hiérarchique, l'obligation de se conformer aux directives reçues et de rendre compte de ses actions est d'une importance stratégique⁷. Ainsi, dans le cas des postes cadres, le lien de confiance revêt une haute importance⁸.

Relation de confiance

La relation de confiance est sérieusement remise en question lorsque le manquement démontré rend implicitement le salarié inapte à accomplir sa fonction⁹. Par exemple, une faute de nature criminelle qui entraîne l'emprisonnement peut anéantir la crédibilité d'un employé auprès de ses collègues et lui faire perdre la confiance de son employeur ; elle peut donc être passible de mesures sévères¹⁰. Toute infraction grave et prouvée d'un employé qui entache la réputation de l'entreprise auprès du public est susceptible d'affecter la relation de confiance. En ce sens, une faute lourde, comme recevoir des marchandises données de fournisseurs et les échanger à l'insu de ses patrons contre d'autres marchandises du magasin réduirait

6. Standard Radio inc. c Doudeau, (1994), R.J.Q., 1782, C.A., D.T.E. 94T-843.

7. Laramée c. Poly-Actions inc., Juge R.W. Dionne, C.S., Frontenac-Thetford Mines, 235-05-000082-876, 1990-04-30, D.T.E. 90T 923.

8. Labelle c. Bell Helicopter Textron, J. Couture, commissaire, C.T. CM940 7S049, 1995-05-03, D.T.E. 95T 752.

9. 2731-7254 Québec inc. et Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, local 503, M. Morin, arbitre, T.A. 90-08508, 1990-12-11, D.T.E. 91T 150.

10. Soleil (Le), division du groupe Unimédia inc. et Syndicat des représentants (Conseillers en publicité) du Soleil, F.G. Fortier, arbitre, T.A. 90-01554, 1990-05-04.

grandement la relation de confiance, même en l'absence d'incidents antérieurs analogues¹¹. Le principe de la présence d'une relation de confiance comme élément stabilisateur de l'emploi est hautement sollicité en matière d'attitude de la part du personnel de l'entreprise. Ainsi, un employeur est en droit de s'attendre à une conduite acceptable de ses employés¹².

9.2. LE CONCEPT DE FAUTE

En général, l'acte reproché au salarié est d'abord évalué par l'employeur qui doit juger s'il s'agit d'une faute mineure ou majeure. Par la suite, le type et l'intensité des mesures disciplinaires à adopter sont établis en vérifiant la présence de circonstances susceptibles d'atténuer ou d'aggraver la faute. Afin d'évaluer la gravité d'une faute d'un salarié, on doit d'abord tenir compte de considérations liées aux actes eux-mêmes, le contexte dans lequel ils ont été posés ainsi que les conséquences liées à ces fautes¹³. Finalement, les nouvelles technologies renferment leur propre potentiel de déviance dans certaines entreprises comme faire un usage personnel du réseau Internet pendant les heures de travail ; il semble bien que cela soit sanctionnable¹⁴.

9.2.1. L'évaluation d'un manquement disciplinaire

La vie au travail exige que les comportements des membres de l'organisation soient prévisibles. Même certains gestes commis sans arrière-pensée peuvent être punissables à cause de leurs conséquences potentielles. Citons, à titre d'exemples, le fait pour un agent de sécurité de pointer son arme vers ses collègues pour blaguer¹⁵, ou le cas d'un salarié cherchant à cacher une erreur involontaire de sa part dont les conséquences pourraient mettre en danger la sécurité de son entourage¹⁶.

11. Compagnie de la Baie d'Hudson c. Larocque, Juge A. Trottier, C.S., Québec, 200-05-000052-907, 1990-04-20, D.T.E. 90T 631.
12. Bell Canada et Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada, J.E. Hackett, arbitre, T.A. 1990-06-01, D.T.E. 90T 1099.
13. Valois c. Caisse populaire Notre-Dame de la Merci, Juge Louise Lemelin, C.S., Montréal, 500-05-004891-907, 199-11-23, D.T.E. 2000T-4.
14. Bell Canada et Association canadienne des employés de téléphone, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 2000-01-07, D.T.E. 2000T254.
15. Sécur inc. et Union des opérateurs de machinerie lourde, local 791, J.Y. Durand, arbitre, T.A. 90-00171, 1990-01-09, D.T.E. 90T 382.
16. Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada, section locale 510 A (T.C.A.), c. Pratt et Whitney Canada inc., J.Y. Durand, arbitre, T.A. 90-0371, 1990-01-25, D.T.E. 90T 385.

L'évaluation de la gravité d'un manquement disciplinaire est établie en utilisant trois critères de base ¹⁷ :

- 1) il s'agit d'une récidive qui survient après un avertissement verbal ou écrit. Plusieurs avis ont généralement été formulés par le passé ;
- 2) il s'agit d'une situation qui peut comprendre un ensemble de faits secondaires de moindre importance ;
- 3) il s'agit d'un événement qui met en cause à divers degrés le lien de confiance entre l'employé et son employeur.

9.2.2. La faute mineure ou majeure

Une faute peut être mineure ou majeure ; elle est mineure si elle entraîne peu de conséquences négatives et majeure dans le cas contraire. Ainsi, des actes non approuvés peuvent être posés de bonne foi par un salarié dans un contexte de décentralisation et d'autonomie. Il s'agit alors de fautes mineures, surtout si elles sont connues de l'employeur qui les a tolérées. De telles fautes ne peuvent soudainement entraîner, sans avis préalable, une mesure corrective telle qu'un congédiement ¹⁸.

La faute majeure a des conséquences importantes sur le fonctionnement du salarié, de son équipe de travail ou de l'entreprise en général ; par exemple, proférer des menaces constitue une faute majeure ¹⁹. Dans le cas des cadres, cependant, une mauvaise gestion de l'argent appartenant à l'entreprise, même au regard de petites sommes, peut être considérée d'une gravité élevée, surtout si ce genre d'erreur est une cause punissable en vertu du contrat individuel de travail.

9.2.3. La faute commise à répétition

Une même faute peut se répéter dans le temps. C'est le cas d'un salarié en état d'absence sans raison valable : il commet une faute à exécution répétitive. Chaque période successive en heures, jours ou semaines offre à l'employeur la possibilité d'imposer une sanction ²⁰. Le même principe

17. Culinar inc. et Syndicat national des employés de la compagnie Stuart ltée, A. Corriveau, arbitre, T.A. 90-01172, 1990-03-12.

18. Pierrès Giacomo et Duro inc. c. Carbone, P. Imbeau, arbitre, T.A. 124-90-013, 1990-01-23, D.T.E. 90T 457.

19. Provigo Distribution inc. (Établissement Lévis-Saint-Georges) et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503, T.A. 98-09561, 1998-10-20, D.T.E. 99T-63.

20. Centre hospitalier Robert-Giffard et Syndicat des employés du centre hospitalier Robert-Giffard et annexes, F. Gauthier-Montplaisir, arbitre, T.A. 89-03091, 1989-09-05, D.T.E. 89T 1095.

s'applique en faveur de l'employé qui n'a pas reçu l'augmentation de salaire qui lui est due : il lui manque alors une partie de sa rémunération à chaque période de paie. Cette fois, il s'agit d'une faute patronale répétée.

La répétition d'une faute mineure comme arriver légèrement en retard au travail de façon régulière peut se transformer en faute majeure si l'employé persiste dans son attitude. Les éléments suivants entrent alors en considération²¹ :

- les avis formels transmis par l'employeur ;
- la gradation des mesures prises à l'encontre du salarié comme les avis verbaux, les avis écrits, les avertissements disciplinaires et les suspensions ;
- le fait que l'employé ne démontre aucune véritable intention de se corriger.

9.2.4. L'incident culminant

Le cumul de fautes répétées a donné lieu à l'émergence du principe de l'incident culminant. Les éléments invoqués dans une affaire disciplinaire sont normalement rattachés par continuum²², mais la faute additionnelle doit être prouvée avant que les fautes antérieures ne soient relevées. Le fait additionnel reprochable, lorsqu'il s'ajoute à un dossier déjà chargé, devient ainsi plus punissable que s'il était considéré seul ; de là la théorie dite « de l'incident culminant²³ ». Selon cette théorie, dans une série de fautes mineures répétées, toute « erreur » additionnelle augmente de manière « exponentielle » la responsabilité du salarié concerné. Le simple fait d'avoir un dossier disciplinaire chargé ne constitue pas en soi un motif suffisant de congédiement. Il faut nécessairement un fait additionnel reprochable, qualifié d'incident culminant et qui doit être démontré. C'est alors que le dossier antérieur prend tout son sens²⁴.

21. Henderson Smal c. Cie ICN Canada ltée, J.P. Deslieries, arbitre, T.A. 124-89-75, 1989-11-03, D.T.E. 90T 25.
22. Markus et Entreprise de soudure aérospatiale inc., A.M. Jones, Commissaire, C.T., 137032 et CM-1005-7173, 1999-11-05, D.T.E. 2000T-133.
23. Société canadienne de métaux Reynolds ltée c. Syndicat national des employés de l'aluminium de Baie-Comeau, R. Lippé, arbitre, T.A. 90-00865, 1990-03-08.
24. Christie Brown ltée c. Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, de la confiserie et du tabac, section locale 350, A. Bergeron, arbitre, T.A. 90-00310, 1990-01-10, D.T.E. 90T 483.

S'il est démontré que la faute reprochée est un incident culminant, il sera permis d'admettre en preuve tout le dossier disciplinaire incluant les réprimandes verbales. Le principe de l'incident culminant peut être invoqué si le plaignant a été informé des motifs justifiant la mesure disciplinaire prise à son endroit, de sorte qu'il puisse préparer sa défense. En d'autres termes, le salarié doit être amené à croire que sa conduite est insatisfaisante. De simples avis verbaux de défaut dans le travail ou d'insuffisance de rendement, présentés dans le cadre d'un programme d'appréciation des performances, ne suffiraient pas pour soulever le principe de l'incident culminant. L'attitude patronale antérieure à l'égard du salarié doit avoir une connotation disciplinaire. Ce serait le cas d'un avis écrit sous la forme d'un reproche et consigné au dossier du salarié et à la connaissance de celui-ci²⁵.

9.2.5. L'amnistie des fautes

L'amnistie des fautes reprochables est habituellement confirmée par l'inclusion dans la convention collective d'une disposition extinctive du genre « aucune offense ne peut être opposée à un salarié après un an de sa commission à la condition qu'il n'y ait pas eu d'offense similaire dans l'année (douze mois) ». L'amnistie des fautes disciplinaires, si l'idée est retenue dans la convention collective, est rédigée en tenant compte des éléments suivants : le délai de non-occurrence de la faute, le type et la gravité du manquement, les pratiques en vigueur dans le milieu de travail, la politique patronale antérieure à cet égard et les besoins des travailleurs exprimés lors des négociations collectives.

L'amnistie peut être expresse, comme dans un protocole de retour au travail, ou implicite si l'employeur, pour différentes raisons, n'intervient pas à la suite d'un manquement individuel apparent (D'Aoust, 1991).

9.3. LES CIRCONSTANCES ATTÉNUANTES OU AGGRAVANTES

Des circonstances atténuantes peuvent expliquer un acte en apparence fautif alors que des circonstances aggravantes rendront la faute plus punissable encore.

25. Joseph E. Seagram et Union internationale des employés de distilleries, vins et industries connexes, R. Lippé, arbitre, T.A. 90-07484, 1990-11-13, D.T.E. 91T 178.

Préalablement à toute mesure disciplinaire, un employeur doit habituellement tenir compte des circonstances dans lesquelles le geste fautif a été posé²⁶, afin d'évaluer si la mesure envisagée (p. ex., un congédiement) est appropriée. Il procède donc en trois étapes²⁷ :

- il évalue la responsabilité personnelle du salarié à l'égard des reproches formulés par l'employeur ;
- il établit un lien entre la conduite du salarié et les mesures prises ;
- il décide si les mesures imposées au salarié par l'employeur sont appropriées compte tenu du contexte en cause.

Les circonstances atténuantes ou aggravantes ne peuvent être invoquées pour tout excuser ou tout empirer selon le cas ; elles peuvent néanmoins se révéler fort pertinentes en matière de mesures disciplinaires.

Circonstances atténuantes

Les circonstances atténuantes représentent des situations dans lesquelles les parties se sont engagées et qui contribuent à rendre moins grave le ou les faits reprochés. Ainsi, un plaignant augmente la valeur de sa défense s'il parvient à démontrer que son manque de contrôle d'une situation est causé par des événements ou un climat sur lesquels il ne peut agir²⁸.

Plusieurs situations peuvent constituer des circonstances atténuantes. En général, le fait que l'action soit isolée et que le salarié la regrette promptement constitue la toile de fond des circonstances atténuantes²⁹. En voici un échantillon :

- l'absence de mesures disciplinaires antérieures a suffi pour substituer une suspension au congédiement d'un salarié ayant été trouvé endormi au travail³⁰ ;

26. Syndicat des salariées et salariés de la fromagerie (CSD) et Agropur, Coopérative agro-alimentaire, B. Lefebvre, arbitre, T.A. 98-10436, 1998-09-29, D.T.E. 99T 62.

27. Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce c. C. Gendreau, Juges Beauregard, Otis, et Letarte (*ad hoc*), C.A., Québec, 200-09-000250-941, 1998-01-21, D.T.E. 98T-275.

28. Tremblay et Domcor, F. Léger, arbitre, T.A. 124-89-172, 1989-11-05, D.T.E. 90T 64.

29. Northon Telecom Canada Itée et Union canadienne des travailleurs en communication, R. Lippé, arbitre, T.A. 1990-04-04, D.T.E. 90T 931.

30. Union des employés(es) de service, section locale 800, et résidence Saint-Laurent, D. Sabourin, arbitre, T.A. 1990-08-15, D.T.E. 90T 1158.

- l'absence d'événements passés similaires et les regrets formulés par le plaignant ont excusé son comportement agressif à l'égard d'un membre de la direction³¹. En une telle situation, le comportement de l'autorité concernée a également fait l'objet d'un examen;
- la faiblesse du programme patronal d'orientation des employés dans un nouveau service a contribué à l'annulation d'un congédiement³²;
- l'état psychologique et un contexte familial difficile³³ peuvent réduire le degré de responsabilité du salarié à l'égard de certaines erreurs de sa part au plan de l'exécution de son travail³⁴;
- des éléments perturbateurs et graves qui sont antérieurement survenus dans la vie d'une personne diminueront les effets négatifs d'un dossier d'absences chroniques au travail³⁵;
- un employeur qui, délibérément, réaffecte un individu à une nouvelle fonction en établissant à l'avance qu'il aura besoin de formation devra faire diligence pour la lui donner. S'il ne le fait pas, cette lacune pourrait être invoquée contre lui lors du congédiement ultérieur de l'employé³⁶;
- des problèmes de santé qui ont été ignorés par l'employeur au moment du congédiement³⁷ contribueront à expliquer le comportement dysfonctionnel du plaignant lorsqu'il était au travail;

-
31. Société des alcools du Québec c. Syndicat des travailleurs(euses) de la Société des alcools du Québec, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-01468, 1990-04-26.
 32. Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida inc. c. Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée, J.G. Ménard, arbitre, T.A. 90-01477, 1990-05-04, D.T.E. 90T 778.
 33. Aliments Prince Foods inc. et Association des employés des aliments Prince, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-02991, 1990-02-14, D.T.E. 90T 1125.
 34. Société canadienne des postes c. Syndicat canadien des postes, F. Morin, arbitre, 1990-05-17, D.T.E. 90T 1022.
 35. Bell Canada et Association canadienne des employés du téléphone (personnel de bureau et groupes connexes), M. Bergevin, arbitre, T.A. 1990-01-25, D.T.E. 90T 629.
 36. Bonhomme c. Omer Barré Pontiac Buick G.M.C. inc., P. Beetz, arbitre, T.A. 124-90-057, 1990-05-14, D.T.E. 90T 935.
 37. Sécur inc. (division guichets automatiques) et Union des employés du secteur industriel, section locale 791, C. Lauzon, arbitre, T.A. 95-01429, 1995-02-23, D.T.E. 95T 556.

- la gravité d'un geste, comme porter atteinte à l'intégrité physique d'un client de l'entreprise, sera atténuée par des témoignages contradictoires et le dossier antérieur sans tache du plaignant.

Les circonstances atténuantes sont toujours étudiées en relation avec la gravité de la faute et le contexte particulier de l'affaire en considération. Le dossier antérieur du salarié, notamment ses années de service et l'absence de fautes significatives, représente toujours une réalité dont il faut tenir compte dans l'appréciation des circonstances atténuantes³⁸. Par ailleurs, tout ne peut être cité au rang des circonstances atténuantes. Ce concept est certes élastique, mais il comporte ses limites propres. Par exemple, l'épuisement professionnel, s'il est provoqué par le salarié lui-même, qui pratique des activités extérieures exigeantes, est peu assimilable à une circonstance atténuante contribuant à justifier un comportement fautif³⁹.

Circonstances aggravantes

En principe, les circonstances aggravantes sont aussi diversifiées que les circonstances atténuantes. En voici des exemples classiques :

- la préméditation d'une faute ou le mensonge⁴⁰ ;
- la non-admission d'un comportement fautif clairement démontré⁴¹ ;
- le taux d'absentéisme particulièrement élevé d'un salarié ;
- l'état d'ébriété d'un employé victime d'un accident de travail⁴².

L'invocation fréquente de circonstances atténuantes lors d'arbitrage des griefs est liée au principe que toute personne a le droit de recevoir une défense pleine et entière.

38. Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503, et Épicier·s unis Métro-Richelieu, division Jardin Mérite-Québec, D. Gagnon, arbitre, T.A. 1016-8493, 199-10-05, D.T.E. 2000T-29.

39. Syndicat des policiers de Chicoutimi et Chicoutimi (Ville de), F. Morin, arbitre, T.A. 90-01617, 1990-05-10, D.T.E. 90T 956.

40. Société Hostess Frito-Lay et Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, de la confiserie et du tabac, section locale 480, P. Imbeau, arbitre, T.A. 97-13028, 1997-10-16, D.T.E. 98T-48.

41. Provigo Distribution inc., division Maxi et travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, A. Cournoyer, arbitre, T.A. 91-00874, D.T.E. 91T 892.

42. Steinberg inc. c. Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, local 501, A. Ladouceur, arbitre, T.A. 90-01555, 1990-04-10, D.T.E. 90T 803.

9.4. LES TYPES DE MANQUEMENTS

Les manquements sont variés ; les principaux concernent le refus d'obéissance, l'absentéisme, l'incapacité, le vol ou la fraude ainsi que le harcèlement ou la discrimination.

9.4.1. Le refus d'obéissance

Il est généralement admis qu'une directive patronale doit recevoir obéissance de la part des travailleurs visés. Cela peut être valable même si, dans une structure administrative élaborée, le supérieur immédiat des salariés était en désaccord avec l'ordre transmis d'en haut⁴³. Les exceptions à la règle confirment le principe général d'obéissance et prévoient un mode de réaction en cas d'excès d'autorité.

L'exception au principe général d'obéissance est reconnu lorsque le salarié n'a pas d'autre choix et que sa conscience lui commande d'agir ainsi à cause d'un code d'éthique ou pour un motif très important duquel il ne peut déroger, il s'agit alors d'un motif péremptoire. Par exemple, une désobéissance à une règle comme celle de porter des gants, même si elle vise à protéger la santé du travailleur, en l'occurrence un préposé à la vaisselle, serait admissible si le salarié prouvait qu'elle est discriminatoire et sans raison d'être⁴⁴. En effet, une telle règle serait discriminatoire si on l'exigeait, sans raison apparente, pour un salarié et non pour les autres en semblables circonstances.

Le refus d'obéissance du salarié est admissible si la directive patronale comporte l'un ou l'autre des éléments suivants⁴⁵ :

- elle est manifestement contraire à la convention collective ou à la loi ;
- elle comporte un danger réel pour la santé et la sécurité du travailleur lui-même ou pour toute autre personne ;
- elle est abusive, déraisonnable ou discriminatoire ;
- elle peut entraîner un préjudice irréparable pour le salarié ;

43. Didier (Corporation de produits réfractaires) c. Syndicat des travailleurs de Didier, C. Jobin, arbitre, T.A. 90-01184, 1990-03-23.

44. Entreprises Cara du Québec ltée c. Syndicat des travailleurs et travailleuses de produits manufacturés, section locale 125, C. Dupuis, arbitre, T.A. 90-00410, 1990-01-25, D.T.E. 90T 484.

45. Reliures Caron et Létourneau ltée et Syndicat des travailleurs et travailleuses des reliures Caron et Létourneau (CSN), L.E. Roy, arbitre, T.A. 91-00407, 1991-01-17, D.T.E. 91T 243.

- le salarié est incapable physiquement ou psychologiquement d'y obéir à cause, par exemple, de son incidence sur l'intégrité de sa personne ;
- la procédure de griefs ne peut réparer valablement le tort subi.

En matière de refus d'obéissance, le rôle joué par le salarié dans l'expression de ce refus doit être minutieusement décrit. De plus, il doit être compris à la lumière des dispositions conventionnelles et des contraintes de la production⁴⁶.

Le refus d'effectuer des opérations prévues au contrat liant les parties correspond à une justice que l'employé se fait lui-même. Il en va de même pour un refus d'obéissance appuyé sur l'opinion du plaignant selon laquelle il y a absence d'urgence. Comme la responsabilité de prioriser le travail en milieu industriel relève généralement de la direction⁴⁷, il est impératif pour le salarié d'évaluer correctement les conséquences possibles d'un refus d'obéissance.

9.4.2. L'absentéisme

L'absentéisme, une des contraintes majeures des sociétés industrielles, se définit par le fait qu'un employé, volontairement ou non, ne peut fournir sa prestation de travail.

L'absentéisme « problème » est essentiellement constitué par la réaction du personnel à des phénomènes tels qu'un niveau de satisfaction faible, un style de direction peu accepté ou des possibilités de promotions insuffisantes. La fréquence de l'absentéisme concerne le nombre des absences quelle qu'en soit la durée comme les absences de fins de semaine ; la gravité des absences réfère à la durée de chaque absence quel qu'en soit le nombre. Une grave maladie occasionne généralement une longue absence. Toutefois, de nos jours, on est plus appelé à gérer la présence que l'absence au travail.

Gestion de l'absentéisme individuel

Les facteurs utiles dans la gestion de l'absentéisme individuel sont les suivants (Scott et Taylor, 1983) :

- l'existence d'une politique formelle sur la présence au travail ;

46. Fédération des caisses populaires de l'Estrie c. Syndicat des employés professionnels et techniques de la Fédération des caisses populaires Desjardins de l'Estrie inc., N. Cliche, arbitre, T.A. 90-01426, 1990-04-24.

47. Dorval (cité de) et Association des fonctionnaires municipaux de Dorval, M. Boisvert, arbitre, T.A. 90-01741, 1990-05-24, D.T.E. 90T 909.

- l'application consistante d'une telle politique ;
- l'information transmise à l'égard de la politique précitée ;
- l'application d'une discipline progressive ;
- l'ancienneté de l'employé et son comportement antérieur ;
- une étude objective du dossier d'absences.

Au regard des absences, le rôle d'un employeur consiste essentiellement⁴⁸ :

- à contrôler leur légitimité ;
- à intervenir pour corriger les abus ;
- à exiger la production de certificats médicaux même si la convention collective est muette à ce sujet ;
- à les considérer à la lumière du dossier antérieur du salarié.

Il peut être difficile de déterminer si un niveau donné d'absentéisme est involontaire ou volontaire. Généralement, le premier est traité sur une base administrative et le second, sur une base disciplinaire ; pour ce faire, le contexte des absences revêt une importance déterminante⁴⁹.

En matière d'absentéisme, un plaignant doit pouvoir démontrer que ses retards échappent à son contrôle ou qu'ils sont le résultat d'une force majeure, sans quoi l'employeur peut traiter le dossier sur une base disciplinaire. Autrement, l'affaire est évaluée sur une base administrative⁵⁰.

Critères d'appréciation de l'absentéisme

Les critères d'appréciation les plus souvent retenus sont les suivants⁵¹ :

- l'employeur doit justifier son action par des motifs sérieux d'abus ;
- s'il a un motif raisonnable de douter de la réalité de la maladie du salarié, un certificat médical peut être requis ;

48. Hudon et Deaudelin ltée et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (section locale 503), M. Morin, arbitre, T.A. 98-01062, 1998-01-14, D.T.E. 98T 439.

49. Syndicat des employés de Molson c. Brasserie Molson-O'Keefe ltée, Juges Chouinard, Pidgeon et Mailhot (diss), C.A., Montréal, 500-09-000211-938, 1998-04-03, D.T.E. 98T 464.

50. Syndicat des postiers du Canada et Société canadienne des postes, P. Jasmin, arbitre, T.A. 1990-04-06, D.T.E. 90T 802.

51. Hudon et Deaudelin ltée et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 503 (CTC-FTQ), 1998, D.T.E. 98T-439.

- le dossier antérieur d'absence du salarié et le moment de l'absence constituent des motifs suffisants pour légitimer la vérification de l'employeur.

La sanction doit être appréciée en fonction du préjudice que l'absence a causé à l'employeur, du dossier antérieur du salarié et de son comportement pendant l'absence⁵². L'employeur adopte généralement une attitude punitive lorsqu'il considère que le motif d'absence de l'employé n'est pas justifié.

Le congédiement pour cause d'absentéisme dû à la maladie doit s'appuyer sur l'une ou l'autre des deux raisons⁵³ suivantes : 1) le niveau d'absentéisme en termes de fréquence ou de gravité est très élevé ; 2) il s'agit d'une maladie rendant le salarié inapte à l'emploi ; cet état doit être permanent.

Le fait de ne pas répondre à des normes raisonnables d'entreprise fondées sur la présence au travail peut constituer un manquement punissable, en particulier lors de la période probatoire⁵⁴. Dans une telle circonstance, le principe de la gradation des mesures disciplinaires n'a pas à être appliqué, sauf si la convention collective le prévoit.

Évaluation de la pratique passée

Nonobstant une disposition conventionnelle prévoyant le congédiement lors d'une absence sans autorisation et sans avis, un employeur devrait, avant de l'appliquer de manière stricte, évaluer sa pratique passée en la matière. Ainsi, un salarié congédié fut réintégré lorsqu'il prouva que la direction avait, pour des cas analogues dans le passé, imposé seulement une suspension équivalente aux jours d'absence pris par le salarié. L'arbitre préféra cette mesure et suggéra à l'employeur d'informer au besoin les travailleurs de sanctions plus sévères dans le futur, si c'était là ce qu'il prévoyait⁵⁵. Ainsi, en matière d'absentéisme, le comportement

52. Teamsters, Union des employés de transport local et industries diverses, c. Zellers inc., J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 90-00227, 1989-12-05, D.T.E. 90T 452.

53. Syndicat des postiers du Canada et Société canadienne des postes, P. Jasmin, arbitre, T.A. 1990-12-19, D.T.E. 91T 214.

54. Air Canada c. Syndicat national des travailleurs et travailleuses de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'outillage agricole du Canada, section locale 2213, H. Frumkin, arbitre, T.A. 1990-02-09.

55. Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STCUM, section locale 1983, et Montréal (Société de transport de la Communauté urbaine de), J.J. Turcotte, arbitre, T.A. 90-02468, D.T.E. 90T 1021.

antérieur des parties l'une à l'égard de l'autre doit faire l'objet d'une évaluation adéquate. L'employeur a-t-il clarifié sa politique ? Le personnel en a-t-il été informé ? L'employé récalcitrant a-t-il reçu des avis formels ? Généralement, la gestion d'un dossier d'absentéisme requiert l'application du principe de la gradation des mesures disciplinaires si la voie corrective est celle retenue⁵⁶. Avant de choisir la voie disciplinaire, il est cependant sage de vérifier si le nécessaire a été fait au plan préventif – diagnostic du problème du salarié, entrevue d'aide, offre de dernière chance, etc. Un dossier d'absences chroniques doit être, autant que possible, comparé avec le taux d'absentéisme moyen dans l'entreprise. La voie disciplinaire répond ultimement au besoin de corriger l'absentéisme « volontaire ». Dans le cas contraire, par exemple une maladie incurable qui rend le salarié incapable d'accomplir toute fonction, la voie non disciplinaire est privilégiée. Le motif et la durée de l'absence, la coopération du salarié, le contenu de la convention collective et l'attitude éthique de l'employeur sont des éléments importants de la gestion d'un dossier d'absence.

9.4.3. L'incapacité

Les attestations médicales revêtent une importance stratégique dans la considération de l'incapacité d'un salarié ; la confidentialité de ces documents pose parfois des problèmes. Dans tous les cas, le salarié est tenu de coopérer avec les acteurs concernés en vue de recouvrer la santé. Les manquements liés à l'incapacité physique ou psychologique sont habituellement involontaires. En matière d'incapacité de l'employé, il est attendu que l'employeur n'aille pas au-delà de la portée d'un certificat médical ; mais tout dépend, à cet égard, du problème de santé en cause et des exigences du poste⁵⁷.

Notion d'incapacité

La notion d'incapacité ou de handicap vise la limitation fonctionnelle physique ou mentale du salarié à l'égard de l'accomplissement de ses responsabilités dans l'entreprise. Le concept de handicap est vaste et peut inclure des conditions diverses comme les anomalies dorsales ou vertébrales telle une spondylite légère, ou divers problèmes intestinaux telle la maladie de

56. Compagnie minière Québec-Cartier et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 8664, N. Cliche, arbitre, T.A. 1016-9488, 1999-11-02, D.T.E. 2000T-151.

57. Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada, C. Lauzon, arbitre, T.A. 1990-01-12, D.T.E. 90T 412.

Crohn⁵⁸. Une personne, même non reconnue comme handicapée, qui croit avoir été brimée à cause de sa condition physique, comme un refus d'embauche à cause de sa scoliose dorsolombaire, peut exercer un recours fondé sur le handicap.

Confidentialité du dossier médical patronal

A priori, un employé mis en contact avec le médecin de son employeur n'a pas la même assurance de confidentialité qu'avec son médecin traitant. Le dossier médical patronal n'est pas constitué en fonction d'une relation thérapeute-client. La direction de l'entreprise peut vraisemblablement requérir une opinion médicale précise sur l'état de santé de son employé du médecin patronal ou du médecin expert dont elle a retenu les services⁵⁹.

Obligation de coopération de l'employé

La volonté des intéressés et la réhabilitation sont, en matière d'alcoolisme, deux éléments clés. Il s'agit d'une situation complexe à corriger tant pour la victime qui vit une condition difficile que pour le dirigeant ayant à composer avec le problème. Le phénomène entraîne diverses conséquences dont une détérioration des relations de l'employé concerné avec son entourage et de l'absentéisme chronique. Si l'employeur démontre qu'il a réellement tenté d'aider le plaignant et si ce dernier a systématiquement refusé l'aide offerte sous forme de traitements ou autrement, la direction pourrait alors briser unilatéralement le lien d'emploi⁶⁰.

Le même principe s'applique à l'individu dont la toxicomanie a été démontrée sur preuve médicale et qui refuse de se faire traiter comme condition du maintien de son emploi. Toutefois, il est indiqué que l'employeur n'agisse pas précipitamment et donne au salarié de véritables possibilités de régler son problème⁶¹. Par conséquent, les dossiers d'alcoolisme ou de toxicomanie sont d'abord traités sur une base administrative et, ultimement, sur une base disciplinaire.

58. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Montréal (Ville de), Juges Vallerand, Forget et Philippon (*ad hoc*), C.A., Montréal, 500-09-000601-955, D.T.E. 98T-230.

59. Sûreté du Québec et Association des policiers provinciaux du Québec, R. Lippé, arbitre, T.A. 89-03856, 1989-11-08, D.T.E. 90T 142.

60. Syndicat des postiers du Canada c. Société canadienne des postes, A. Rousseau, arbitre, T.A. 1989-10-03, D.T.E. 90T 269.

61. Hôpital Reine-Elizabeth c. Syndicat national des employés de l'hôpital Reine-Elizabeth, L.B. Courtemanche, arbitre, T.A. 89-02017, 1989-05-17, D.T.E. 89T 1132.

9.4.4. Le vol ou la fraude

Il n'y a pas d'automatisme décisionnel en matière de vol : tout dépend de l'acte commis en relation avec les responsabilités confiées. Ces deux éléments juxtaposés déterminent le maintien ou le bris du lien de confiance et chaque cas doit être traité spécifiquement. Le manquement est-il prémédité et commis à l'insu de l'employeur⁶² ? En matière de vol, le fait objectif et l'intention sont liés⁶³. Par exemple, une caissière qui prend un faible montant d'argent dans son tiroir-caisse à la fin d'un quart de travail avec l'intention de le remettre le lendemain matin peut commettre une faute, mais, ce faisant, elle ne commet pas un vol puisqu'il n'y a pas d'intention.

Appréciation de la gravité du geste en fonction de l'emploi

En matière de vol, le degré de preuve requis par l'arbitre revêt un caractère important. Par exemple, pour le vol d'un produit comme l'essence sur une période relativement prolongée (sept mois) et pour un montant plutôt élevé (900 \$), un plaignant a été réintégré après une suspension. On comprendra toutefois que le geste de s'approprier le bien d'autrui est toujours punissable⁶⁴. Une personne en situation d'autorité est requise de donner l'exemple⁶⁵, d'où le caractère plus punissable du vol chez les individus exerçant une fonction stratégique. Dans l'ensemble, le niveau de responsabilité d'une fonction aggrave les gestes fautifs. Ainsi, même le vol de choses de peu de valeur est répréhensible, surtout s'il est prémédité et commis par une personne détenant une fonction de confiance⁶⁶.

9.4.5. Le harcèlement et la discrimination

Le harcèlement et la discrimination sont deux problématiques liées, entre autres, à un meilleur éveil des individus à l'égard de leurs droits dans l'entreprise.

62. Québec (ministère des Transports) et Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec, P. Jasmin, arbitre, T.A. 89-03424, 1989-09-25, D.T.E. 89T 1134.

63. Banque Laurentienne du Canada c. Tremblay, Juge André Denis, C.S., Montréal, 500-05-036081-972, 1998-01-29, D.T.E. 98T385.

64. Granby (Ville de) et Syndicat national des employés municipaux de Granby, B. Brody, arbitre, T.A. 89-03499, 1989-10-10, D.T.E. 89T 1135.

65. Iorio et Banque Royale du Canada, R. Doucet, arbitre, T.A. 1989-07-31, D.T.E. 89T 1139.

66. Marché J.C. Messier inc. et Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, D. Fortier, arbitre, T.A. 95-04752, 1995-07-19, D.T.E. 95T 1113.

Concept de harcèlement

Le harcèlement se résume essentiellement à un comportement à connotation péjorative, inopportune et non souhaitée⁶⁷. Il est souvent récurrent. Le harcèlement au travail prend différentes formes et n'exclut a priori aucune catégorie d'emploi. Il peut ainsi survenir entre collègues, mais il semble se produire plus fréquemment entre personnes appartenant à des niveaux d'autorité différents. On peut le considérer comme l'exercice de relations humaines déviantes dans l'organisation.

Le harcèlement se présente sous divers motifs, notamment sexuel ou administratif. Toute forme de harcèlement se traduit essentiellement par l'absence de volonté mutuelle. Par exemple, constituerait du harcèlement administratif le fait de tenir, sans motivation suffisante, des propos désobligeants à l'égard du salarié en vue de l'obliger à quitter l'entreprise⁶⁸. Le harcèlement sexuel a fait l'objet d'un certain nombre de travaux et il est passablement documenté. Quant au harcèlement administratif ou moral, il est de plus en plus dénoncé dans les entreprises. En clair, la récente réflexion sur le harcèlement administratif s'inscrit en quelque sorte dans le sillon de celle portant sur le harcèlement sexuel et constitue le prolongement des efforts visant à comprendre les problèmes liés à l'expression d'une nouvelle forme de droit en contexte industriel.

Preuve de harcèlement

La preuve du harcèlement comporte les éléments suivants⁶⁹ : la présence de faits objectifs ; l'effet négatif de ces faits dans le temps, soit les conséquences discriminatoires pour les personnes concernées ; une cohérence des faits lorsqu'ils sont considérés dans leur totalité.

En matière de harcèlement, les éléments contextuels prennent beaucoup d'importance. Par exemple, des invitations à manger, des contacts personnels n'ayant aucune relation avec l'emploi peuvent constituer une forme de pression, même s'ils ne se rattachent pas, a priori, au harcèlement.

67. Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625, et Dyne-A-Pak inc., J.J. Turcotte, arbitre, 1997-11-06, D.T.E. 98T-108.

68. Entner c. Swissair Transport Co., Juge G.B. Maughan, C.S., Montréal, n° 500-05-006402-950, 1999-11-24, D.T.E. 2000T-40.

69. Commission des droits de la personne du Québec c. Montréal (Ville de), Juge Simon Brossard, T.D.P.Q., Montréal, n° 500-53-000003-945, 1994-12-14, D.T.E. 95T 241.

Ce contexte communicatif inapproprié ou non pertinent accorde une plus grande crédibilité au témoignage de la personne concernée lorsque le harcèlement proprement dit est invoqué⁷⁰.

Harcèlement sexuel

La forme de harcèlement la plus citée est le harcèlement sexuel, lequel crée rapidement un environnement hostile. Il est, dans l'ensemble, ouvertement proscrit et condamné, tant par les syndicats que par les employeurs (Nowlin, 1988). De plus, tous les membres d'une organisation, les supérieurs et leurs subordonnés, doivent être soucieux d'éviter le harcèlement sexuel et conscients des sanctions légales possibles en cas de manquement (Rule, 1988).

Discrimination

La discrimination est l'action d'isoler ou de traiter certains individus ou un groupe d'individus différemment des autres, et ce pour diverses raisons. Au Québec, les motifs de discrimination sont prévus à la Charte des droits et libertés de la personne. Les parties introduisent graduellement des clauses de non-discrimination dans les conventions collectives (Fowler, 1986).

La discrimination peut être ponctuelle ; il s'agit alors d'une situation qui concerne directement l'un ou l'autre des motifs légaux de discrimination. En outre, elle peut être systémique ; par exemple, ce serait de la discrimination systémique contre les femmes de requérir, pour des promotions, une expérience dans un secteur très majoritairement occupé par des hommes comme le transport de bagages⁷¹.

9.4.6. Les fautes disciplinaires diverses

Les actions susceptibles de créer une controverse disciplinaire sont multiples⁷² ; en voici des exemples :

- les activités de pression : les ralentissements de travail ou la grève ont une finalité collective. De telles actions échappent à l'autorité patronale, à moins qu'il ne s'agisse d'activités de pression illégales ;

70. Savaria c. Centraide Richelieu-Yamaska, Juge P.M. Bellavance, C.S., Saint-Hyacinthe, n° 750-05-000148-915, 1995-03-03, D.T.E. 95T 544.

71. Goyette et Voyageur Colonial ltée, J. Théberge, présidente, T.D.P.D. T 8/97, 1997-10-14, D.T.E. 97T-1469.

72. SOQUIJ, *Mesure disciplinaire et non disciplinaire*, Montréal, SOQUIJ, années 1990 et suivantes, coll. « Atout Maître ».

- le comportement agressif (assaut ou dommage à la propriété) : la sanction sera proportionnelle à la faute dont la gravité sera déterminée par les circonstances. Y a-t-il eu préméditation ou récidive ? Le salarié a-t-il été provoqué ? En matière de comportement violent, l'intention du salarié fait l'objet d'un examen attentif ;
- l'incarcération : l'incarcération est évaluée sous l'angle d'une absence. Dans ce contexte, il faut saisir dans quelle mesure la convention collective autorise explicitement ou implicitement une telle absence. Les conséquences sur le travail de la durée de l'absence ainsi que la nature de l'infraction sur la réputation de l'entreprise vont peser considérablement dans la détermination de la mesure.

9.4.7. Le manquement et la force majeure

A priori, la force majeure excuse un manquement. Le concept vise un événement empreint d'imprévisibilité ou d'impossibilité absolue d'exécution⁷³. La situation n'est donc d'aucune manière liée à la volonté du salarié (notion d'extériorité). Il y a force majeure lorsque l'événement qui fonde l'action d'une personne ou le comportement en cause possède les caractéristiques suivantes : 1) il est imprévisible, 2) il est incontournable et, 3) par conséquent, il n'est pas imputable.

Si une personne invoque la force majeure, elle doit démontrer qu'elle ne pouvait pas prévoir ce qui lui est arrivé et qu'au moment de l'événement, elle n'a pu l'éviter. Par conséquent, ce qu'elle a vécu n'impliquerait pas sa responsabilité si son comportement, avant l'événement et au moment où il s'est produit, respectait les règles attendues. Par exemple, on ne saurait reprocher à un conducteur de véhicule, conduisant à la vitesse permise avec toutes ses facultés, son implication dans un accident qu'il lui était impossible de prévoir ou de contourner.

73. Bauer inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 967, M. Bolduc, arbitre, T.A. 98-04211, 1998-04-20, D.T.E. 98T-821.

RÉSUMÉ

La gestion des manquements en situation de travail exige que les mesures soient proportionnelles aux fautes et que la confiance entre les intervenants soit protégée de la meilleure façon possible.

Les fautes doivent faire l'objet d'une évaluation appropriée, qu'elles soient mineures ou majeures. En général, l'incident culminant ainsi que les circonstances atténuantes ou aggravantes interviennent dans la détermination de la gravité des fautes ; celles-ci peuvent, à l'occasion, faire l'objet d'une amnistie.

Les manquements peuvent être commis par les salariés mais aussi par l'employeur, surtout lorsqu'il s'agit de harcèlement et de discrimination. Il existe divers manquements ; le défaut d'obéissance en est un dont l'objet peut varier considérablement. En outre, les principaux manquements sont l'absentéisme, l'incapacité du salarié, le vol ou la fraude, les activités de pression, les comportements agressifs et l'incarcération.

QUESTIONS

1. Quels sont les principes à la base des manquements à la discipline ?
2. Distinguez la faute mineure de la faute majeure (lourde).
3. En quoi consiste l'incident culminant ?
4. En quoi consiste l'amnistie des fautes ?
5. Distinguez les circonstances atténuantes des circonstances aggravantes.
6. Quel contexte permet de tolérer un refus d'obéissance ?
7. Quels sont les critères d'appréciation de l'absentéisme ?
8. Précisez la portée de la notion d'incapacité.
9. Il n'y a pas d'automatisme décisionnel en matière de vol. Justifiez.
10. Expliquez le concept de force majeure.

LA GESTION DES GRIEFS

Les griefs tirent leur légitimité de la convention collective ; leur portée est fonction des dispositions du contrat collectif de travail. Les griefs émergent des besoins ou des problèmes éprouvés par les individus ou leurs représentants, lesquels évoluent dans le site de travail. En plus de signaler une certaine inaptitude des parties à régler les problèmes courants, ils démontrent un défaut de communication, du moins entre les représentants des parties patronale et syndicale. Les griefs nécessitent le recours à un tiers ou un arbitre. Par leur nature quasi judiciaire, ils possèdent des caractéristiques spécifiques et suivent un cheminement précis avant d’être entendus en arbitrage. Il est donc opportun pour les intervenants d’un milieu de travail de se doter d’une approche valable de gestion des griefs à l’interne.

L’objectif de ce chapitre est de clarifier la notion de grief en relation avec la convention collective et de présenter les concepts utiles à la gestion des griefs dans le site de travail.

Un grief est un moyen formel de prévention ou de correction d’une violation de la convention collective qui nécessite l’intervention d’un tiers. Il se définit comme « toute mésentente relative à l’interprétation ou l’application d’une convention collective » (art. 1.f, C.T.).

10.1. LE GRIEF DANS L'ORGANISATION

Les causes des griefs ont pour origine à la fois l'individu et l'organisation. Le cadre conceptuel expliquant la dynamique des griefs est embryonnaire et plutôt récent (Thompson et Murray, 1976). Les stratégies et les caractéristiques de l'organisation déterminent la manière dont les parties syndicale et patronale se comportent à l'égard des plaintes. En outre, la gestion des griefs a des conséquences sur la qualité des relations de travail (Lewin et Peterson, 1988). Un plaignant doit toujours formuler un grief en se référant à une convention collective¹ même s'il jouit de beaucoup de latitude quant à la façon de le rédiger. Le grief s'applique lorsque la partie syndicale ou un salarié réclame un droit de la partie patronale; il s'applique également si la partie patronale réclame à la partie syndicale un droit prévu à la convention collective. En principe, un grief ne s'applique pas entre les membres d'une même partie; par exemple, le fait pour un syndicat d'exiger une cotisation syndicale à l'un de ses membres² ne constituerait pas un grief.

Les conflits dont l'objet consiste à préciser le sens, la nature, la portée ou l'étendue d'une disposition de la convention collective peuvent être qualifiés de griefs. Lorsqu'il s'agit d'un appel en vertu de la Loi des normes du travail, on parle plutôt de plainte. Les personnes ou organismes visés par le grief sont l'employeur qui le reçoit, le syndicat qui, d'habitude, le soumet à la direction et les salariés qui le signent, quoiqu'une association accréditée puisse le faire pour le compte de ces derniers. La notion de grief se limite au non-respect d'une convention collective³. À des fins d'arbitrage « [...] aucun grief ne doit être considéré nul ou rejeté pour vice de forme ou irrégularité de procédure » (art. 100.2.1, C.T.).

L'employé a besoin d'un processus formel pour exprimer ses perceptions à la suite d'un traitement qu'il considère inéquitable. Un grief s'inscrit dans un processus pour lequel des procédures formelles ont été prévues (Comstock, 1987) et concerne habituellement un ou plusieurs

1. Domtar inc. (unité des employés de bureau, papiers fins Domtar Windsor) et Syndicat national des employés de bureau de Windsor, L.E. Roy, arbitre, T.A. 92-02417, 1992-01-27, D.T.E. 92T 610.
2. Syndicat des employés du C.H. Honoré-Mercier de Saint-Hyacinthe c. Robert, Juge J. Frappier, C.S., Saint-Hyacinthe, n° 750-05-000221-944, 1995-08-01, D.T.E. 95T 1191.
3. Syndicat des employés de Terminus Voyageur Colonial ltée et Voyageur Colonial ltée c. Jobin, arbitre, T.A. 1996-11-29, D.T.E. 97T 269.

employés ou un représentant syndical. Il y a grief lorsque le malentendu est exprimé formellement⁴. En général, ni les lois en vigueur, ni les conventions collectives n'exigent une formulation particulière de grief.

La perception de l'équité par un individu détermine l'émergence ou non des griefs. En effet, il suffit que l'employé, sans frivolité, perçoive avoir été traité d'une manière inéquitable au sens de la convention collective pour justifier un grief (George, 1982).

Un mécanisme de justice distributive

L'entreprise a besoin d'un processus formel pour régler les problèmes liés à la justice distributive. En matière de conditions de travail, le recours légal d'un salarié contre son employeur concerne la procédure de griefs et la convention collective. En revanche, un salarié devrait plutôt utiliser la voie des tribunaux de droit commun s'il voulait recourir contre son syndicat⁵. Les griefs sont la plupart du temps formulés et acheminés par un syndicat; toutefois, un employeur peut utiliser la procédure de griefs à l'encontre d'un syndicat. Par exemple, il pourrait réclamer une perte encourue à la suite du non-respect, par le syndicat, de dispositions prévues à la convention collective⁶.

Validité du grief

Un grief comporte généralement deux éléments essentiels, soit la violation alléguée et le correctif recherché⁷. Il n'est pas toujours certain qu'il s'agisse d'un grief. Ainsi, la validité d'une plainte s'explique non seulement par son contenu formel, mais aussi par le comportement du plaignant ainsi que par celui de ses représentants lors des circonstances qui l'ont fait naître⁸.

-
4. Syndicat canadien des travailleurs du papier et Bonar inc., division emballages, A. Rousseau, arbitre, T.A. 92-01333, 1992-02-13, D.T.E. 92T 423.
 5. Confédération des syndicats nationaux (CSN) c. Verret, Juges Bisson, Tourigny et Rousseau-Houle, C.A., Québec, 200-09-000707-916, 1992-03-23, D.T.E. 92T 465.
 6. Cascades (East Angus) inc. et Syndicat national des travailleurs de la pulpe et du papier de East Angus inc., H. Gagnon, arbitre, T.A. 92-01305, 1992-02-04, D.T.E. 92T 463.
 7. Aluminerie de Bécancour inc. et Syndicat des employées et employés de l'Aluminerie de Bécancour inc., A. Bergeron, arbitre, T.A. 98-08859, 1998-10-01, 99T-11.
 8. Gauthier et Groupe Jean Coutu (P.J.C.) inc., B. Bonette, commissaire, C.T., CM9202S412, 1992-09-18, D.T.E. 92T 1310.

Par ailleurs, l'imprécision d'un grief n'empêche pas l'arbitre de le trancher⁹ dans la mesure où ce dernier s'appuie sur la preuve déposée et la convention collective.

Effets du grief

Les griefs servent diverses fins dans l'organisation (Clark, Galagher et Pavlak, 1991). Ils contrôlent l'application des dispositions de la convention collective et révèlent souvent son ambiguïté implicite ou non intentionnelle. Ils favorisent l'adaptation du contrat collectif aux changements qui se produisent dans les besoins occupationnels des employés et canalisent les causes des conflits. Finalement, les griefs exigent l'élaboration d'un système de justice organisationnelle en vue de les régler.

Extension de la notion de grief

La notion de grief peut être élargie par voie conventionnelle ou par la négociation collective. Les salariés peuvent, en utilisant la convention collective, trouver un mécanisme pour régler toute mésentente autre qu'un grief. Toutefois, il est rare qu'ils consentent mutuellement à se prévaloir d'une telle voie. L'extension de la notion de grief requiert qu'elle soit prévue à l'intérieur d'une disposition contractuelle. Par ailleurs, les parties ont la liberté d'établir des mécanismes de résolution des litiges dans le site de travail afin de régler des griefs sur des matières non prévues à la convention collective. Voici un exemple d'un tel mécanisme : « Si une décision de l'Université modifie, de façon unilatérale ou discriminatoire envers le professeur, des conditions de travail autres que celles décrites dans cette convention, un professeur qui se croit lésé par cette décision peut formuler un grief¹⁰. »

Un régime utilisé à diverses fins

Le régime arbitral sert à d'autres clientèles qu'aux syndiqués ; en effet, des salariés non syndiqués et des cadres y ont accès. Ainsi, les cadres du secteur public comme ceux œuvrant dans les établissements parapublics peuvent, à certaines conditions, soumettre leur litige à l'arbitrage. Dans ce cas, le recours s'exerce, surtout lors d'un non-renouvellement de contrat. Quant aux travailleurs non syndiqués, leur litige est soumis à une tierce personne en vertu de la Loi des normes du travail.

9. Vidéotron ltée c. Jutras, Juge P. Jolin, C.S., Longueuil, n° 505-05-00127-940, 1995-04-03, D.T.E. 95T 643.

10. Convention collective entre l'Université du Québec à Trois-Rivières et le Syndicat des professeurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

10.2. L'EXERCICE DU DROIT DE DÉPOSER UN GRIEF

Le grief est circonscrit par la convention collective : il doit concerner le salarié couvert par cette convention et référer à l'événement, au fait objectif ou à la question de droit qui y a donné lieu¹¹. Le grief doit énoncer l'objet du désaccord ou en quoi consiste brièvement la non-observance de la convention collective de travail¹². Il est davantage que la présentation d'une simple opinion partielle et sa formulation doit être suffisamment précise pour comprendre l'essentiel du problème à régler.

Un droit collectif

Le droit de déposer un grief dépasse les frontières du strict domaine individuel, car l'association représentative est habilitée à agir au nom du salarié. À la limite, le syndicat peut rédiger un grief sans le consentement du salarié, au nom de l'intérêt collectif. Le grief individuel signé par le représentant syndical en lieu et place du plaignant est recevable si, d'une part, il est considéré qu'un salarié en est à l'origine et, d'autre part, que le représentant syndical qui le dépose en est le mandataire ou est chargé d'agir pour le compte du salarié¹³.

Acquisition du droit de se plaindre

L'acquisition du statut de salarié donne le droit de se plaindre, et ce habituellement à la suite d'une période probatoire dans l'organisation. Le droit au grief provient donc d'un statut d'emploi particulier et l'accès à la procédure de griefs n'est pas universel. Ainsi, certaines catégories d'employés en sont exclus, notamment les ex-salariés¹⁴ ; le même principe s'applique à l'employé occasionnel exclu du certificat d'accréditation¹⁵.

11. Métaux Timminco, division de Timminco ltée et Syndicat national des travailleurs de la métallurgie de Beauharnois, J.J. Bleau, arbitre, T.A. 92-01490, 1992-02-26, D.T.E. 92T 422.
12. Syndicat des salariées et salariés de la Caisse d'économie des travailleurs d'Alma, M. Côté, arbitre, T.A. 92-00843, 1992-01-03, D.T.E. 92T 569.
13. Crossley Karastan Carpet Mills Ltd. and Canadian Brotherhood of Railway, Transport and General Workers, local 612 (1983) 6, LAC, 282 (N.S.), 283-285.
14. Centre des services sociaux du Montréal métropolitain c. Syndicat du Centre des services sociaux du Montréal métropolitain, R.J.Q., C.A., 1983.
15. Procureur général du Québec c. Labrecque [1980], R.C.S.

Exercice diversifié des droits

Le salarié dispose de diverses instances pour acheminer une plainte et ses recours sont multiples : arbitre de griefs, commissaire du travail, commission des normes du travail. En outre, il peut renoncer à se plaindre à une instance sans perdre son droit de le faire à une autre. Ainsi, le retrait d'une affaire devant le commissaire du travail n'empêche pas, si les motifs sont différents, le dépôt d'un grief relatif au même litige devant l'arbitre de griefs. En d'autres termes, la décision de ne pas exercer un droit n'entraîne pas la renonciation à ce droit¹⁶. De plus, l'abandon d'un droit n'a pas à être obligatoirement manifeste, il peut être induit ou compris du comportement de la personne en cause¹⁷.

10.3. LES CAUSES DES GRIEFS

Un grief se rédige en ayant à l'esprit une appréciation bien fondée des faits ou des éléments de droit à la source du litige¹⁸ et en s'assurant que les événements en cause ont vraiment eu lieu¹⁹.

Ce qui influence l'émergence des griefs

L'existence de griefs dans le site de travail est liée à un certain nombre de causes (Lewin et al., 1988) :

1. le simple besoin de se faire entendre et, par conséquent, la perception chez le salarié qu'il ne peut s'exprimer d'une autre manière ;
2. le niveau de sensibilisation des employés à l'égard de leurs droits et la manière dont la direction applique ces droits ;
3. le militantisme des membres du syndicat ;
4. un climat organisationnel détérioré (Gandz et Whitehead, 1982) ;

16. Supermarché André Grasset et Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, A. Déom, arbitre, T.A. 92-00013, 1992-12-11, D.T.E. 92-222.

17. Produits forestiers Canadien Pacifique et Syndicat canadien des travailleurs du papier, unité locale 142, J.Y. Durand, arbitre, T.A. 92-00086, 1991-12-19, D.T.E. 92T 194.

18. Presse (La) et Syndicat international des communications et arts graphiques (photogravure), section locale 55 (FTQ), F. Hamelin, arbitre, T.A. 92-02427, 1992-03-30, D.T.E. 92T 602.

19. Syndicat des travailleurs de l'information du Journal de Montréal c. Corriveau, Juge D. Lévesque, C.S., Montréal, 500-05-003243-928, 1992-04-06, D.T.E. 92T 605.

5. la piètre qualité des relations entre les représentants de la direction et du syndicat ;
6. une implication insuffisante des cadres hiérarchiques dans la gestion des problèmes de relations de travail (Walker et Robinson, 1977) ;
7. des procédures administratives qui traduisent un manque de considération envers les employés (Harbison et Coleman, 1955) ;
8. des lieux impropres au travail comme des locaux exigus ou trop chauds (Muchinsky et Maossarani, 1980) ;
9. des conditions environnementales insécurisantes dans la firme, d'un point de vue économique, politique, légal ou technologique ;
10. un contrat collectif rédigé d'une manière confuse ou imprécise (Graham et Heshizer, 1979) ;
11. une technologie perçue comme inefficace ou contraignante par les salariés (Nelson, 1979) ;
12. des politiques ou des habitudes inefficaces en matière de gestion des plaintes.

Les facteurs précités expliquent, à des degrés divers, l'augmentation du nombre de griefs dans l'organisation. La présence d'un seul de ces facteurs suffit à détériorer le climat des relations de travail à cause, précisément, du caractère sensible des relations humaines dans l'entreprise.

10.4. LE QUANTUM DE GRIEFS

De manière générale, un nombre de griefs élevé par rapport au nombre d'employés reflète une faible productivité des ressources humaines (Ichniowski, 1986), surtout dans les unités de production (Norsworthy et Zabala, 1985). La quantité de griefs survenant dans les milieux de travail s'explique notamment par la manière dont les plaintes des salariés sont traitées (Imberman, 1983). Le dépôt de plusieurs griefs pour une même infraction à la convention collective constitue toutefois un abus de procédure²⁰.

20. Syndicat international des ouvriers d'aluminium, de la brique et du verre, section locale 218, c. Briqueterie Saint-Laurent, Juge M. Brière, T.T., Montréal, 500-29-001267-911, 1992-06-30, D.T.E. 92T 1020.

Les griefs sont issus d'une insatisfaction

La dynamique des griefs demeure partiellement inexpliquée, mais l'insatisfaction au travail les favorise grandement (Kuhn, 1961). Un excès de griefs dans un site de travail peut refléter des problèmes réels de mécontentement chez la main-d'œuvre, mais une telle situation peut provenir également d'un besoin irrationnel de lutte. Ce besoin peut surgir tant chez les employés à faibles revenus que chez des groupes d'employés déjà favorisés.

10.5. LES ATTITUDES À L'ÉGARD DES GRIEFS

Le comportement patronal à l'égard des griefs détermine la qualité des relations de travail. Les attitudes à privilégier lors de la réception d'un grief sont les suivantes (George, 1982) :

- considérer tout grief ou plainte avec sérieux ;
- se renseigner sur la procédure de griefs et la suivre attentivement ;
- faire preuve de tact, principalement au niveau des relations avec le plaignant ou l'autre partie ;
- écouter attentivement ;
- démontrer la disponibilité requise dans les circonstances ;
- si véritablement une erreur a été commise, ne pas hésiter à l'admettre ;
- prendre une décision sur la base de faits vérifiés et non sur la base de l'émotion ;
- expliquer convenablement aux personnes concernées la décision prise pour régler le grief. Ces personnes sont des cadres, des syndiqués ou des représentants de ces derniers.

Généralement, les grandes entreprises et celles de taille moyenne ont des ressources suffisantes pour démontrer les attitudes précitées. Mais disposer des ressources spécialisées ne suffit pas à créer un climat d'échanges et de confiance ; c'est une condition, pas une garantie. Il faut que les parties soient intéressées à échanger des informations privilégiées entre elles.

Griefs et stratégies

Les stratégies des parties déterminent la manière dont le syndicat et l'employeur se comportent à l'égard des griefs. En outre, les conflits internes s'expliquent par la façon dont les griefs des salariés sont traités (Imberman, 1983). Du côté de l'employeur, la gestion des griefs doit être

pro-active et dynamique. Si les griefs sont traités avec sérieux, le syndicat en prendra bonne note et cela se répercutera sur la qualité des relations de travail (Lewin et Peterson, 1988). Du côté syndical, une association représentative n'a pas, à long terme, intérêt à déposer des griefs frivoles et à gonfler leur nombre ; une telle attitude s'est révélée inefficace et coûteuse là où elle fut pratiquée.

10.6. LES TYPES DE GRIEFS

Les griefs visent en général à faire annuler une décision administrative ou à remédier au non-respect d'une disposition de la convention collective. Par ailleurs, il arrive qu'une partie veuille simplement, au moyen d'un grief, requérir l'interprétation d'un article ou d'un paragraphe d'une convention.

Il existe six types de griefs : les griefs correctifs ou interprétatifs quant à leur objet, les griefs individuels ou collectifs quant à leur source et les griefs syndicaux ou patronaux quant à leur niveau de référence.

- Le grief correctif est une dénonciation visant à rétablir des droits présumément non reconnus à la suite d'une décision déjà prise et mise en pratique. Il concerne différentes situations telles qu'un poste octroyé à un salarié dont la nomination est contestée par un autre employé ou du travail appartenant vraisemblablement à des syndiqués et effectué par un cadre. Le grief interprétatif est une plainte qui vise à obtenir une décision arbitrale sur une intention formelle qui n'a pas encore reçu application, comme la contestation d'une politique sur l'attribution des vacances avant qu'elle ne soit mise en vigueur.
- Le grief est individuel s'il est soumis par une seule personne ou collectif s'il représente les intérêts d'un groupe d'individus. Des salariés ne sont pas tenus de déposer un grief individuel afin d'acquiescer le droit au grief collectif²¹.
- Le grief syndical est rédigé par une association représentative au nom de ses membres. Quant au grief patronal, il est plutôt rare ; c'est une plainte déposée par un employeur à l'encontre d'un syndicat et motivée par le fait que ce dernier ne respecte pas certaines dispositions de la convention collective. Le grief patronal est soumis

21. Pâtisseries Pro inc. et Syndicat des salariés de l'industrie des pâtes surgelées, C. Turmel, arbitre, T.A. 92-02602, 1992-03-23, D.T.E. 92T 726.

à l'arbitrage par l'employeur²² ; il ne pourrait être signifié au salarié puisque les parties à la procédure de griefs sont exclusivement l'employeur et le syndicat²³.

10.7. LA PRÉSENTATION DU GRIEF

Le dépôt d'un grief doit d'abord respecter les délais exigibles pour le formuler, sans quoi il sera considéré comme étant prescrit²⁴. Le grief individuel signé par le salarié est valide s'il est dûment autorisé par le syndicat qui peut agir à la place du salarié sans recevoir d'autorisation de ce dernier²⁵.

La prescription est généralement liée au temps écoulé entre le moment où le droit réclamé a pris naissance et le moment où le salarié décide de se plaindre. La prescription d'un grief prend tout son sens lorsqu'elle a comme effet de priver une partie d'un droit qu'elle aurait dû obtenir.

Types de délais

Il y a deux types de délais de présentation des griefs : les délais de connaissance et d'occurrence. Le délai de connaissance représente le temps à la disposition du salarié pour se plaindre à la suite du moment où il est informé de l'injustice à la base de sa prétention. Le délai d'occurrence constitue, pour sa part, le temps limite qu'a une partie pour formuler son grief, qu'elle soit ou non consciente qu'elle subit une injustice. Le délai d'occurrence s'inspire de la prescription prévue au Code du travail : « Les droits et les recours qui naissent d'une convention collective ou d'une sentence qui en tient lieu se prescrivent par six (6) mois à compter du jour où la cause de l'action a pris naissance » (art. 71, C.T.).

22. Thetford Mines (Ville de) et Association des policiers-pompiers de Thetford Mines, C. Rondeau, arbitre, T.A. 94-06480, 1994-07-30, D.T.E. 94T 1262.

23. Centre de langues internationales Charpentier Sainte-Foy et Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57, R. Blouin, arbitre, T.A. 98-06676, 1998-07-07, D.T.E. 98T 1073.

24. Université du Québec à Chicoutimi c. Syndicat des professeures et professeurs de l'Université du Québec à Chicoutimi, Juges Lebel, Brossard et Moisan, C.A., Québec, n° 200-09-000166-931, 1995-04-28, D.T.E. 95T 615.

25. Regroupement des travailleurs du Québec et Uni Béton inc., B. Lefebvre, arbitre, T.A. 97-07065, 1997-05-13, D.T.E. 97T 1017.

Prescription du grief

La question du non-respect des délais est souvent invoquée en relations de travail. Le grief a-t-il été soulevé à temps ? Est-il tardif ou prématuré ? A priori, la prescription ne court pas tant et aussi longtemps que le terme n'est pas arrivé. Par exemple, si l'employeur annonçait officiellement son intention de modifier une politique de paiement des salaires, le dépôt du grief pourrait se faire avant le moment où cette politique entrerait en vigueur. Une telle façon de procéder est admissible sans qu'on puisse prétendre à la prématurité du grief²⁶. En cette matière, la notion de préjudice subi est importante. Une partie ne peut forcer l'autre partie à l'arbitrage sans que cette dernière ait la possibilité de formuler une réponse dans un temps raisonnable.

Un grief prescrit et renvoyé à l'arbitrage à la suite d'une erreur commune des parties ne donne pas juridiction à l'arbitre des griefs²⁷. Le fait donnant cause au grief doit exister au moment de sa formulation²⁸. Il existe quelques principes fondamentaux à l'égard de la prescription relative aux griefs²⁹, les voici :

- toutes les plaintes, incluant les griefs continus, se prescrivent ;
- la prescription ne s'applique que pour le passé ;
- les délais de prescription sont appréciés à la lumière des dispositions de la convention collective.

Une disposition impérative du genre « l'employeur ne peut imposer une mesure disciplinaire après vingt jours de l'événement ou de la connaissance de l'événement y donnant lieu » comporte un délai de rigueur qui entraîne la nullité de la sanction s'il n'est pas respecté³⁰. En fait, les griefs sont souvent déclarés irrecevables parce qu'une disposition conventionnelle impérative n'est pas respectée avant de les soumettre en arbitrage³¹.

26. Blanchard c. C.H. de Jonquière, C.A., R.J.Q., 1982.

27. Fraternité des policiers de la Ville de Laval c. Ville de Laval, R.J.Q., C.A., 1978, p. 120-122.

28. Syndicat des policiers de Chicoutimi c. Chicoutimi (Ville de), G.M. Côté, arbitre, T.A. 90-01194, 1990-04-03, D.T.E. 90T 746.

29. Comterm inc. et Association des employés de Comterm, R. Lippé, arbitre, T.A. 90-00128, 1990-01-4, D.T.E. 90T 477.

30. Crabtree (corporation municipale du village de) et Syndicat des employés(es) municipaux de Crabtree, C. Jobin, arbitre, T.A. 90-01013, 1990-03-15.

31. Eaux Laurentiennes Co. et Union des employés de service, local 800, M. Bolduc, arbitre, T.A. 90-01269, 1990-04-10, D.T.E. 90T 741.

Condition de dépôt d'un grief

Le grief lorsqu'il est rédigé doit, de préférence, recevoir la signature d'un représentant officiel du syndicat, bien que l'absence d'une telle signature ne soit pas suffisante pour enlever le fondement ou l'arbitrabilité éventuelle du grief. Le fait que le syndicat a participé à son élaboration ou qu'il a soutenu le salarié d'une manière quelconque au cours de la procédure interne de réclamation³² suffit normalement pour rendre le grief recevable. Signalons que le non-paiement de la cotisation syndicale n'enlève pas au salarié son droit au grief s'il exerce un emploi couvert par le certificat d'accréditation³³.

Site décentralisé d'action

Dans tous les cas, le grief doit être déposé en respectant les délais de rigueur. Cependant, les structures et les normes internes de fonctionnement des unités syndicales exigent parfois que le grief soit acheminé dans un endroit autre que celui où la cause de l'action a pris naissance. Par exemple, il peut arriver qu'un grief soit soulevé à Montréal pour une affaire concernant un salarié œuvrant à Matane. S'il faut procéder à distance et ainsi utiliser la poste, il est généralement acquis que le cachet de la poste atteste de l'envoi³⁴. De telles situations s'appliquent, surtout lorsque les membres d'un syndicat sont répartis sur un vaste territoire et que les sites de travail sont de dimensions réduites. La même contrainte est imposée à un employeur dans la mesure où ce dernier doit, avant de formuler sa réponse à un grief, réunir des dirigeants évoluant dans un établissement multisite.

Délais de rigueur

Les délais sont de rigueur, mais la manière dont ils sont insérés dans le texte revêt une importance capitale. Seule une procédure impérative, c'est-à-dire une procédure à laquelle on ne peut déroger, peut faire rejeter un grief parce que prescrit. Il existe des situations où l'inobservance de la procédure ou des délais ne peut être soulevée, ceux-ci étant prévus au

32. Syndicat des employés de soutien du Collège de Joliette c. Collège d'enseignement général et professionnel de Joliette, C.A., Montréal, Juges Monet, Tourigny et Fish, 500-09-000029-868, 1990-01-29, D.T.E. 90T 311.

33. Ayotte c. Syndicat des employés du secteur des services et de l'hospitalité, Juge B. Lesage, T.T., Montréal, n° 500-28-000098-947, 1994-10-19, D.T.E. 94T 1424.

34. Montréal (Ville de) c. Vaillancourt, R.C.S., 1977, P. 475.

Code du travail. Par exemple, « un délai de soumission d'un grief ne peut être inférieur à quinze jours (art. 100.0.1, C.T.); si une partie refuse de donner suite à une entente préarbitrale, la prescription générale de six mois prévue à l'article 71 du Code du travail ne peut alors être invoquée » (art. 100.0.2, C.T.).

Il est donc opportun de bien distinguer le délai impératif, qui est de rigueur, du délai indicatif qui ne l'est pas. De plus, les parties peuvent convenir en tout temps de modifier, d'allonger ou de réduire les délais prévus à la procédure interne de réclamation; c'est là un moyen additionnel pour prendre en considération l'ensemble des besoins liés à une étude objective des plaintes.

Griefs continus

En principe, la prescription ne peut s'appliquer que pour le passé et n'a pas d'effet sur l'avenir. Par ailleurs, les griefs sont parfois continus; il s'agit alors d'une violation répétitive de la convention collective. C'est le cas d'un employé qui se plaint hors délai de ne pas avoir reçu son augmentation de salaire. D'un point de vue strictement légaliste, il ne pourrait espérer recevoir une rétroactivité de plus de six mois (art. 71, C.T.), mais comme il lui manque du salaire chaque semaine, l'injustice, si elle existe, se perpétue dans le temps. Le grief est donc recevable, du moins pour la partie de la rémunération non prescrite par le délai de six mois mentionné plus haut. Prenons le cas d'un employé occasionnel recevant une augmentation statutaire après avoir travaillé le total des heures annuelles prévues (p. ex., 2080 heures). S'il travaille une moyenne de 1000 heures par année, il lui faudra deux années de calendrier avant d'avoir droit au changement d'échelon salarial. Si ni l'employeur, ni le salarié ne surveillent le cumul du temps de ce dernier, qu'arrivera-t-il quelques années plus tard lorsque l'employé exigera le salaire impayé? L'employeur devra d'abord situer le salaire de l'employé à l'échelon salarial correspondant à son véritable temps de service. En ce qui concerne la rétroactivité, elle pourra être limitée à la période de six mois précédant la formulation du grief. Il semble toutefois qu'un certain nombre d'employeurs remettent au salarié l'argent qui lui est dû, de la même manière qu'ils récupéreraient un montant versé en trop sur une période de plus de six mois.

Délai avant audition

Le délai avant audition représente la période de temps séparant le moment où les parties choisissent l'arbitre ayant à les entendre et le jour où il commence effectivement l'audition. L'emploi du temps des intervenants à l'arbitrage, tel que celui des représentants et des procureurs, est

généralement très rempli. L'harmonisation des horaires de chacun a pour effet d'allonger les délais, surtout si les parties soumettent leur litige à un arbitre chevronné (Rousseau, 1991).

Besoin d'une justice prompte

Le système arbitral permet aux parties de réduire les délais avant audition en utilisant divers moyens non judiciairisés tels que la médiation préarbitrale ou l'arbitrage accéléré. Elles peuvent aussi choisir des arbitres qui ont préalablement accepté de tenir l'audition à brève échéance, conformément au souhait des parties.

10.8. LE CHEMINEMENT DU GRIEF

Les parties ont intérêt à élaborer une procédure interne de soumission des griefs afin de contrôler la convention localement, c'est-à-dire le plus près possible du vécu quotidien des salariés. Une telle procédure les aide à établir leur position respective et à étudier le dossier avant l'intervention d'un tiers tel que l'arbitre de griefs. Cela contribue ainsi à cerner les matières qui devront être discutées lors du renouvellement de la convention. La procédure de griefs est un recours qui mobilise les représentants de chaque partie, idéalement le plaignant et son supérieur ; elle requiert parfois une reprise partielle de la négociation collective (Chamberlain, 1965).

Objectifs de la procédure d'étude des griefs

La procédure conventionnelle d'étude des griefs poursuit plusieurs objectifs, ceux-ci notamment :

- établir un processus de résolution des problèmes de relations de travail ;
- activer l'arbitrage ;
- encadrer les modalités de renvoi à l'arbitrage ;
- préciser les pouvoirs de l'arbitre.

La procédure de griefs vise à fournir à l'employé un moyen à travers lequel, sans menace pour son emploi, il peut exprimer son insatisfaction au regard du non-respect de conditions de travail qu'il croit légitimes. Elle vise également à faire en sorte qu'il puisse obtenir une écoute raisonnable de la part des dirigeants concernés et, ultimement, d'une tierce personne (Steiber, 1968).

La procédure interne de règlement des griefs sert à préciser en quoi consiste la plainte de l'employé afin de dégager les meilleures possibilités d'y trouver une solution (Bloom, 1992). Cette procédure, en étant claire et précise, peut véritablement aider les parties à régler leur litige en adoptant, de préférence, une approche de type « solution de problèmes ». La procédure interne d'étude ou de règlement des griefs est aussi appelée procédure interne de réclamation.

Une procédure efficace

Le cheminement d'un grief dans l'organisation est fonction de la procédure interne de règlement des griefs et surtout des différentes étapes prévues pour le solutionner. Une procédure de règlement des griefs efficace incite les parties à identifier les causes et les conséquences du litige ; elle les encourage également à développer un comportement compromissaire (Lewin et Peterson, 1988) qui servira dans la gestion des griefs tant actuels que futurs. La solution à un grief dépend aussi du sérieux et du suivi que les parties lui accordent. La procédure délimite la zone de conflit en prévoyant formellement, en cours de route, la possibilité d'une solution. Ce processus d'analyse se tient le plus tôt possible après le dépôt d'un grief, quel que soit le résultat prévisible de l'arbitrage ; les causes et le contenu du grief sont ainsi réévalués. De plus, on sollicitera le jugement des personnes pouvant jouer un rôle actif dans l'élaboration d'une solution durable au litige. Notons que tous les griefs ne se rendent heureusement pas à l'audition, et cela grâce aux effets de la procédure interne de règlement des griefs.

Portée de la procédure de règlement des griefs

La procédure de règlement des griefs varie selon les structures de l'entreprise, le type d'industrie et surtout l'idéologie des parties concernées. Quelle que soit sa forme, une telle procédure ne peut comporter de disposition niant un droit fondamental comme le droit du syndicat d'agir pour tous ses membres dans toute situation et pour tout grief³⁵. Sous réserve de l'obligation syndicale de défendre le salarié victime d'une mesure disciplinaire, un syndicat possède, en vertu de son pouvoir de représentation, la capacité d'acheminer ou non le grief en arbitrage³⁶. Par

35. Syndicat des employées et employés des magasins Zellers d'Alma et Chicoutimi (CSN) et Zellers inc., L. Tousignant, arbitre, T.A. 92-00143, 1991-12-20, D.T.E. 92T 287.

36. Couture c. Syndicat professionnel de la police municipale de Québec, Juge F. Thibault, C.S., Québec, n° 200-05-001499-958, 1995-07-07, D.T.E. 95T 1009.

exemple, un salarié n'ayant pas obtenu la promotion accordée à son collègue ne peut obliger l'exécutif syndical à renvoyer le grief en arbitrage ; seule l'assemblée syndicale ou le conseil mandaté par elle pourrait imposer une telle obligation. Si le syndicat fait justement valoir certains motifs liés à des décisions arbitrales antérieures ou au bien-être collectif, il n'est pas tenu de conduire tout grief à l'arbitrage³⁷. La procédure de règlement des griefs précise normalement les étapes et les modalités de renvoi à l'arbitrage.

Elle peut disposer de différents sujets :

- la nomination d'assesseurs (art. 100.1.1, C.T.) ;
- la formulation de sanctions spécifiques à l'égard d'actes fautifs (art. 100.12, C.T.) ;
- la procédure et le mode de preuve lors de l'arbitrage (art. 100.2, C.T.) ;
- la délimitation du délai dont dispose l'arbitre (art. 101.5, C.T.) ;
- la médiation interne des griefs ;
- le choix et la rémunération des arbitres appelés éventuellement à régler le litige.

La procédure interne de règlement des griefs doit permettre l'application du Code du travail ou, du moins, ne pas contrevenir à ses règles impératives. Il appartient au syndicat de surveiller le cheminement du grief avec vigilance à chaque étape de la procédure interne³⁸. Ce dernier est en quelque sorte le gardien du grief puisqu'il est le seul organisme légalement reconnu pour défendre les intérêts du salarié.

Procédure interne et arbitrage

La question de décider si la procédure interne de règlement des griefs a été suivie, si elle est impérative ou indicative relèvera évidemment de l'arbitre dès le début de la future audition. Ces questions ont intérêt à être minutieusement étudiées avant que les parties ne se présentent à l'arbitrage.

37. Larocque c. Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STCUM, section locale 1983, Juge M. Brière, T.T., Montréal, n° 500-28-000068-957, 1995-07-27, D.T.E. 95T 1237.

38. Auberge des gouverneurs et Syndicat des travailleuses et travailleurs de Regence Hyatt, N. Cliche, arbitre, T.A. 92-03899, 1992-05-29, D.T.E. 92T 1084.

10.9. LES ÉTAPES DE SOUMISSION D'UN GRIEF

La procédure de règlement des griefs est compromissaire parce que, comme la convention collective dans laquelle elle est insérée, elle est issue d'une négociation ; elle favorise normalement la négociation interne des griefs, préalablement à l'arbitrage.

Nombre d'étapes de la procédure de règlement des griefs

Le nombre d'étapes de la procédure de soumission d'un grief peut varier d'une à quatre. La voie privilégiée par les parties est celle comportant deux étapes. Si une telle option est choisie, le grief pourrait suivre le cheminement suivant :

- il est d'abord soumis au supérieur hiérarchique à l'intérieur d'une période donnée, ce dernier bénéficiant à son tour d'un temps de réponse ;
- si la réponse du supérieur hiérarchique est considérée insatisfaisante, il est par la suite déposé à la personne en charge des relations de travail avant l'arrivée d'un terme. Elle aussi bénéficie d'un temps formel de réponse.

Pertinence des comités de relations de travail

Les parties choisissent parfois de se munir d'une structure bipartite d'étude des griefs sous la forme de comité communément appelé « Comité des relations de travail ». Ces comités sont formés de représentants de chaque partie en nombre égal ou non. Ils ont entre autres comme mandat de régler les différents problèmes liés à la gestion de la convention collective, telles les plaintes des salariés. Ils s'intéressent également à toute question liée aux rapports patronaux-syndicaux : programmes de vacances annuelles, nouvelles technologies, ententes particulières modifiant la convention collective.

10.10. LE PROCESSUS D'ÉTUDE DES GRIEFS

Avant ou pendant les différentes étapes de soumission d'un grief, il est recommandé de prévoir des échanges formels. Ceux-ci peuvent être réalisés à deux niveaux : d'une part, entre le salarié et un représentant de la direction, de préférence le supérieur immédiat ; d'autre part, entre les représentants du syndicat et ceux de l'employeur. Il est d'usage que le salarié soit présent à ce niveau de discussion.

Échanger sans laisser tomber ses droits formels

Les parties veillent habituellement à ce que les activités d'échanges formels ne contraignent pas les délais de rigueur. Ainsi, le salarié ne perdra pas son droit au recours parce que son supérieur immédiat n'était pas en mesure de le rencontrer ou que les parties syndicale et patronale n'ont pu se réunir à cause, par exemple, de l'absence de leur représentant respectif. Néanmoins, tous conviennent qu'il y a avantage « à se parler franchement » avant le stade de l'arbitrage ; de simples échanges écrits, bien que nécessaires, sont rarement suffisants pour élucider une affaire complexe.

Il existe plusieurs façons pour inciter les parties à échanger leur perception respective lors de la procédure interne. La rencontre supérieur-plaignant et la convocation d'une réunion du comité de relations de travail favoriseront le règlement d'un grief avant qu'il ne soit soumis à l'arbitrage.

Nécessité d'agir promptement

La solution d'un grief commande d'agir promptement afin de comprendre l'ensemble des événements qui l'ont fait naître. Plus le temps s'écoule entre des événements distincts, quoique liés entre eux, plus il est difficile de les mettre en relation ou de prouver leur rapport³⁹. Par conséquent, il est plus difficile de trouver une solution au grief en question.

10.11. LES ERREURS PROCÉDURALES TYPES

Comme tout autre processus complexe, l'étude d'un grief n'est pas exempte de faute. Généralement, la convention collective prévoit l'effet du non-respect de la procédure interne de règlement des griefs. La procédure de griefs comporte des énoncés impératifs ou de fond et des énoncés indicatifs ou de forme ; la procédure de fond fait naître un droit tandis que celle de forme n'en génère en principe aucun et se limite souvent à des dispositions communicatives⁴⁰.

39. *Épiciers unis Métro-Richelieu inc. et Syndicat des épiciers unis Métro-Richelieu*, G.E. Dulude, arbitre, T.A. 92-04205, 1992-06-09, D.T.E. 92T 966.

40. *Syndicat des travailleurs et travailleuses de l'alimentation en gros du Québec inc. (CSN) et Épiciers unis Métro-Richelieu inc.*, J.G. Ménard, arbitre, T.A. 91-09022, 1991-11-06, D.T.E. 92T 65.

Vice de fond ou vice de forme

Il peut surgir deux types d'erreurs dans la soumission d'un grief : 1) un vice de fond, par exemple si les délais de rigueur ne sont pas respectés ; 2) un vice de forme, par exemple si le nom du salarié n'est pas cité au long sur le formulaire de grief.

Défaut de respecter la procédure

Les irrégularités de procédure sont réfragables si on peut éventuellement les corriger sans annuler l'accès à l'arbitrage ; la procédure est alors indicative. Par contre, de telles irrégularités sont irréfragables si on ne peut ultérieurement les corriger ; dans ce cas, la procédure est dite impérative. Il faut alors assumer les conséquences d'une telle erreur.

Le non-respect d'une procédure de rigueur entraîne en principe la non-arbitrabilité du grief. Nous employons ici l'expression « en principe », car les situations où les délais sont invoqués sont variées et complexes. Ainsi, « aucun grief ne doit être considéré comme nul et rejeté pour vice de forme ou irrégularité de procédure » (art. 100.2.1, C.T.). Donc, les recours résultant de l'existence de la convention doivent être éventuellement tranchés, dans la mesure du possible, sur le fond plutôt que sur la forme. Dans l'affaire *Venditelli*⁴¹ on affirme qu'un : « [...] arbitre nommé par le ministre est habilité à décider du grief même si la procédure de nomination de la convention collective n'a pas été suivie ».

En fait, l'esprit du Code du travail est de faciliter l'arbitrage plutôt que de lui faire obstacle.

Dans l'ensemble, il importe de signaler dès que possible le défaut de procédure de l'autre partie, car ainsi elle ne poursuivra pas les démarches qu'elle aurait autrement entreprises. Une partie qui invoque tardivement un vice de procédure permet au grief de suivre son cours et alors un arbitre serait en mesure de constater le manque de vigilance et, par conséquent, de rejeter l'objection⁴².

10.12. LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DE LA PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES GRIEFS

La procédure de règlement des griefs comporte à la fois des avantages et des inconvénients ; nous les exposons ci-après.

41. *Venditelli* c. Cité de Westmount, C.A., 1980, R.J.Q., p. 49.

42. *Corp. of Town of Mount Forest c. Canadian Union of Public Employees*, local 3141 (1989), LAC, 289, Ont.

Avantages de la procédure de règlement des griefs

Les avantages de la procédure de règlement des griefs sont globalement les suivants. Elle permet d'établir une méthode pacifique de règlements des conflits en offrant aux salariés de meilleures possibilités de participer à l'élaboration des solutions (Lewin, 1983 ; Hirschman, 1970) ; de recenser les besoins à promouvoir lors des futures négociations collectives (Staudohar, 1977) ; de fournir une base utile à l'élaboration d'une méthode scientifique de résolution des conflits (Briggs, 1982) ; de limiter les conflits qui, autrement, pourraient dégénérer en grève ou en lock-out (Graham, Heshizer et Johnson, 1978).

Inconvénients de la procédure de règlement des griefs

La procédure de règlement des griefs crée également des inconvénients désavantageux au niveau de l'organisation tant patronale que syndicale :

- elle entraîne des temps improductifs tels que des rencontres entre le plaignant et les différentes instances patronales et syndicales. En ce sens, elle peut affecter la qualité de la production (Berenheim, 1980) ;
- elle peut accroître l'insatisfaction des employés si ces derniers estiment qu'elle ne donne aucun résultat positif, soit parce que les procédures traînent en longueur, soit parce qu'ils ne sont pas valablement informés des suites de leur grief. Cette insatisfaction vise aussi bien l'employeur que l'organisation syndicale (Cohen, 1985) ;
- elle peut aussi exacerber des tensions existantes entre les parties ou les personnes concernées (Getman, 1979). Le dépôt d'un grief ne règle pas toujours une situation précise. Certains y voient parfois une attaque personnelle et cela peut rouvrir de vieilles plaies au lieu de les prévenir ou de les guérir ;
- elle est parfois perçue comme une procédure inflexible, laborieuse et dilatoire (Stessin, 1977) ;
- elle entraîne des coûts de libération du travail pour les employés ou les témoins potentiels consultés avant l'audition. À cela s'ajoutent les honoraires liés à la nomination de l'arbitre ou des assesseurs, incluant les frais d'ouverture du dossier arbitral.

La procédure de règlement des griefs est un recours sérieux qu'aucune partie n'est, a priori, intéressée à utiliser d'une manière frivole. C'est une chose de soulever un grief dans une affaire donnée, mais c'en est une de vivre avec les conséquences de ce geste. Ainsi, un salarié peut, par une procédure de règlement des griefs, prouver ses prétentions et gagner sa cause, mais s'il la perd, il devra vivre avec une situation contraire à celle qu'il souhaitait.

10.13. L'ÉTUDE DES GRIEFS SELON UNE APPROCHE DE SOLUTION DE PROBLÈMES

La procédure interne de règlement des griefs, si elle se traduit par un processus de solution des problèmes, permet d'éviter le recours systématique à l'arbitrage. En fait, il faut identifier convenablement l'origine des griefs pour leur apporter des solutions durables. La fin poursuivie est normalement de régler l'affaire dans les plus brefs délais par l'établissement des causes du litige. Pour ce faire, il faut recueillir tous les faits pertinents, les évaluer, les partager, consulter les intéressés et prendre une décision (Hull, 1989).

Il est d'usage qu'un grief soit toujours compris et analysé à partir de sa rédaction initiale⁴³. Cela étant établi, l'étude d'un grief gagne à être réalisée selon un processus classique de solution de problèmes. Un tel processus comprend les étapes suivantes :

- la définition du problème ;
- la situation souhaitée par l'employeur ;
- la situation désirée par le syndicat et le plaignant ;
- le choix de la meilleure solution ;
- l'étude de la jurisprudence arbitrale ;
- la préparation de la preuve.

Définition du problème posé et identification de ses causes

Il y a lieu de s'interroger sur les objectifs du grief et sur les questions qu'il soulève. Qu'est-ce que cette plainte entend régler ? Quelle situation est en cause ? Une façon de procéder est de résumer le grief, si possible, en une seule phrase.

Quelles circonstances ont entraîné le dépôt de ce grief ? Les causes peuvent être variées et complexes. Il y a d'abord les causes primaires : elles surgissent facilement dès les débuts de l'étude de l'affaire (p. ex., le salarié conteste son horaire de travail). Pourquoi n'est-il pas satisfait d'un horaire que la majorité des salariés semblent accepter ? Il y a ensuite les causes secondaires. Le salarié peut contester son horaire sans admettre que sa plainte s'appuie en réalité sur le changement d'horaire préalable d'un collègue de travail qui lui offrait le transport de sa résidence à son lieu de

43. Locweld inc. et Union des travailleurs de Locweld, R. Tremblay, arbitre, T.A. 91-08824, 1991-10-30, D.T.E. 92T 102.

travail. Dans ce cas, la solution réside autant dans la modification de l'horaire du collègue du plaignant, s'il l'accepte volontiers, que dans l'horaire demandé par le plaignant lui-même.

Il peut se produire que la réponse patronale soit établie hâtivement, faute de temps ; cette réponse est alors du genre : « Votre grief est non fondé en faits et en droit ». Une telle position a le mérite de protéger la preuve patronale éventuelle. Si elle est d'usage pour répondre à tout grief, elle ne constitue cependant pas une réflexion élaborée sur les causes du grief, tout au moins au moment de la formulation de la réponse.

Situation souhaitée par l'employeur

La situation patronale n'est pas toujours facile à établir. Principalement dans la grande entreprise, plusieurs personnes sont appelées à jouer un rôle, dont le directeur et le supérieur hiérarchique ainsi que le responsable des relations de travail. Ce dernier élaborera éventuellement la solution au grief en tenant compte des autres plaintes en suspens et du courant jurisprudentiel dominant. Les cadres hiérarchiques porteront, quant à eux, une plus grande attention à des éléments tels que l'autorité du contremaître. Dans la perspective patronale, il est important d'éviter de perdre la face en annulant une position de principe prise antérieurement par une personne en autorité.

Généralement, le coup d'envoi de la position patronale est donné par la direction hiérarchique, position qui sera plus difficile à modifier sous la pression de négociations patronales-syndicales. Diverses questions se posent alors : quel sera le coût et le résultat de l'arbitrage ? Quels principes sont en cause ? Sur quoi le syndicat est-il prêt à céder ? Quand faut-il lâcher pour régler le grief ? La réponse à ces questions permet normalement à la partie patronale d'établir, par ordre décroissant, l'ensemble des positions qu'elle pourrait adopter dans le règlement d'un grief donné.

Situation désirée par le syndicat ou le plaignant

La situation de la partie syndicale n'est pas facile non plus à établir. D'une part, la position du plaignant peut être différente de celle du représentant syndical et, d'autre part, des collègues de travail du plaignant peuvent intervenir. Par exemple, un grief contestant la non-obtention d'un poste affiché concerne autant celui qui l'a obtenu que celui qui le désire. En effet, si le plaignant gagnait sa cause, le titulaire du poste en jeu devrait réintégrer le poste qu'il détenait auparavant ou, pire, se retrouver sans travail.

Par ailleurs, les tensions sont parfois fortes dans le processus d'élaboration de la position syndicale. Il pourra même arriver que les négociations internes amènent le représentant syndical à retirer certains griefs par d'autres que l'employeur semble disposé à régler. En fait, on

cherche à obtenir des gains sur ses priorités sans recourir à l'arbitrage. Une telle négociation de griefs a pour avantage de forcer un règlement éventuel. Cependant, il arrive que des plaignants ne l'entendent pas ainsi et qu'ils soient fort déçus de devoir « consentir » au retrait de leur plainte qu'ils croyaient fondée. De tels règlements de griefs sont parfois controversés et se produisent lors de certaines rondes de négociations collectives.

Choix de la meilleure option

Lorsqu'un grief a été étudié en profondeur et que l'ensemble des personnes intéressées ont été entendues, plusieurs embryons de solutions se profilent. Généralement, chaque solution comporte des avantages et des inconvénients ; de plus, les solutions sont rarement permanentes, leur pertinence fluctuant dans le temps. Ainsi, il y aura lieu de se poser les questions suivantes : Faut-il embaucher de nouvelles ressources ou octroyer du temps supplémentaire ? L'enrichissement d'une fonction entraînera-t-il des coûts à long terme ? Favorisera-t-il des plaintes successives de réévaluation des emplois ? En relations de travail, toute solution peut susciter des attentes nouvelles selon le principe des vases communicants. C'est pourquoi les parties doivent assumer les conséquences des choix qu'elles posent⁴⁴. On aura deviné que la meilleure option est celle qui procure à court, moyen et long terme un maximum d'avantages pour un minimum d'inconvénients.

Étude de la jurisprudence arbitrale

Les banques de sentences arbitrales font l'objet d'une consultation fréquente. Si les parties n'entrevoient pas, à court ou moyen terme, une solution au litige et si l'arbitrage est à envisager, elles ont intérêt à procéder à une étude jurisprudentielle ; il leur faut alors interroger les banques de décisions arbitrales. Ce processus peut se faire de plusieurs manières. Employeurs et syndicats constituent parfois eux-mêmes des références jurisprudentielles qu'ils classent à leur convenance, notamment par secteur industriel, par sujets et même par clauses de conventions collectives ; chacun peut aussi s'en remettre à des banques nationales informatisées de décisions arbitrales.

La recherche jurisprudentielle sert à plusieurs fins. Elle permet aux parties de mieux comprendre le litige qui les oppose, d'évaluer leurs possibilités respectives de gains et de relever le nom des arbitres qui ont rendu les décisions les plus pertinentes. Finalement, cette étude des décisions

44. Auto Haulaway et Union des Teamsters, section locale 106, P. Imbeau, arbitre, T.A. 1992-03-12, D.T.E. 92T 601.

antérieures les incite souvent à reprendre les négociations en vue de régler le grief; des clauses de conventions collectives à l'origine de nombreux griefs sont ainsi reformulées.

Préparation de la preuve

Lorsqu'un grief a franchi les étapes de dépôt et de soumission habituelles, il faut trouver une réponse à la question suivante: « Le litige doit-il se rendre à l'arbitrage? » En effet, les conventions collectives prévoient l'arbitrage si les parties n'ont pu s'entendre. Mais si un grief n'est pas soumis à l'arbitrage, même si aucune solution n'a été trouvée lors de la procédure interne de réclamation, il faut alors comprendre que les représentants des parties syndicale et patronale jugent préférable de s'abstenir. Cela peut s'expliquer par le fait que les résultats de l'arbitrage sont une forme de couteau à double tranchant. On peut prouver ses prétentions, mais on peut aussi récolter des résultats opposés à ceux recherchés. L'arbitrage n'est pas à prendre à la légère: il requiert de la préparation et comporte un risque pour chaque partie, quelle que soit la valeur de sa cause. Il faut donc prévoir les différentes issues possibles en cherchant à comprendre leurs implications.

Avant de procéder à la préparation de la preuve, il faut réfléchir aux conséquences de l'affaire en fonction des paramètres suivants (Kegel, 1986):

- compte tenu du contexte, est-ce que la possibilité de gain de l'autre partie est élevée ou faible? Il faut considérer l'intérêt des personnes en cause, leur compétence technique dans le dossier et la solidarité interne de l'équipe adverse;
- quel est l'effet d'un règlement sur la situation future au plan de l'autorité de certains individus, de la qualité subséquente des relations humaines et des coûts directs ou indirects?
- est-ce que les arbitres pressentis dans le dossier sont disponibles pour examiner le genre de litige en cause?
- quelles sont les conséquences d'une cause gagnée ou perdue, notamment sur la satisfaction des employés et la productivité du travail?
- si l'arbitrage se révèle très contraignant, est-ce que le litige peut être réglé par d'autres moyens tels que la reprise des négociations internes ou la médiation?

Dans la préparation de la preuve, il y a d'abord lieu d'établir une stratégie, c'est-à-dire une projection relativement détaillée de ce que l'on entend faire et dire (Tremblay, 1983). Il faut prévoir sa stratégie et surtout celle de la partie adverse; puis, il faut préparer, au besoin, ses propres objections.

10.14. LES PHASES DE L'ÉTUDE DU DOSSIER

L'étude complète de l'affaire comprend deux phases essentielles.

Première phase : constituer un dossier préliminaire

La constitution d'un dossier préliminaire se réalise à l'aide des documents disponibles, soit :

- la convention collective, laquelle représente en quelque sorte la loi des parties et renferme la solution au litige ;
- les règles d'interprétation d'usage, spécialement les articles pertinents du Code civil et de la Loi d'interprétation ;
- les pièces justificatives à l'appui des événements recensés telles que la description de fonction, les fiches de salaires et l'horaire de travail ;
- la jurisprudence arbitrale appuyant ou contredisant la théorie de la preuve poursuivie ;
- la doctrine ou les articles de revues spécialisées appuyant la conclusion recherchée.

Cette opération permet de distinguer les faits en cause du droit réclamé.

Deuxième phase : rencontrer les témoins

Les témoins apprécient davantage la rencontre préalable à l'arbitrage si les questions qui leur sont posées sont pertinentes ; cette rencontre leur indique ce qu'on attend d'eux en arbitrage. La valeur de leur témoignage éventuel sera rehaussée s'ils ont un souvenir précis des faits. Les témoins doivent aussi comprendre qu'ils seront contre-interrogés, dernière étape qui risque d'être plus difficile que l'interrogatoire. En somme, tout cela doit être clarifié sans susciter d'anxiété indue chez eux.

Prévoir la preuve adverse

Il faut prévoir quelle partie devra assumer le fardeau de la preuve. C'est une question d'importance, car la partie qui n'aura pas le fardeau de la preuve cherchera d'abord à affaiblir la preuve soumise par le camp adverse. Dans ce sens, la démarche de la partie qui a le dernier mot sera déterminée par la partie qui a le fardeau de la preuve et qui, par conséquent, procède en premier. Il lui suffira d'agir de manière à faire ressortir implicitement ou explicitement que l'autre partie ne s'est pas acquittée convenablement de la tâche qui lui incombait. Finalement, comme la

procédure donne à l'arbitre une autonomie appréciable, chaque partie a intérêt à s'assurer qu'elle comprend bien l'affaire qui lui est soumise ; chacune élabore sa théorie de preuve.

S'organiser pour se souvenir

La rencontre des témoins s'effectue en fonction de la preuve qui sera éventuellement déposée. Cette preuve est essentiellement constituée des témoignages qu'il faut préparer et des pièces que l'on devra colliger selon un ordre donné. Des notes précises doivent être prises sur l'affaire et un résumé doit conclure le dossier. Car pour diverses raisons, l'arbitrage n'aura parfois lieu que plusieurs mois, et voire quelques années plus tard ; des témoins importants ne seront peut-être plus là. Ainsi, il sera difficile, sans notation précise, de se rappeler des faits et de présenter la meilleure preuve. Préparer la preuve implique de rencontrer des personnes qui auront à témoigner de ce dont elles ont eu connaissance. Cette phase permet d'enrayer les causes des griefs et de relever une information pertinente (Decker, 1985).

Prévoir les objections

La constitution du dossier arbitral exige de la précision au niveau de la méthode utilisée. En règle générale, on élabore un dossier synthèse en relevant les événements sur une base chronologique. Une attention spéciale est portée aux intervalles entre chaque événement ainsi qu'à leurs causes et à leurs conséquences. On identifie chaque élément à mettre en preuve et, pour chacun d'eux, on doit indiquer la procédure utilisée. À titre d'exemple, une lettre de discipline sera déposée lors de l'interrogatoire du plaignant. Finalement, tous ces éléments sont regroupés.

10.15. LE RÔLE DES INTERVENANTS DANS L'ÉTUDE DE L'AFFAIRE

Le processus d'étude dont nous avons fait état dans les paragraphes précédents ne se réalise pleinement que si les personnes immédiatement présentes dans le site de travail s'y sentent concernées et impliquées. En effet, le gestionnaire du personnel et le président du syndicat, le supérieur hiérarchique et le plaignant peuvent influencer les résultats du régime de règlement des conflits de diverses façons (Katz et LaVan, 1987) : 1) en tentant de régler les griefs au plus bas niveau possible, soit en impliquant le supérieur hiérarchique et le plaignant ; 2) en privilégiant une stratégie globale de communication organisationnelle ; 3) en clarifiant les stipulations de la convention collective qui portent à confusion.

10.16. LA NÉGOCIATION DES GRIEFS À L'INTERNE

La négociation des griefs donnera lieu à un ensemble de discussions et de pourparlers entre des personnes qui sont, en général, des représentants qualifiés en vue d'atteindre leurs objectifs propres par la voie d'un accord mutuel. La négociation fait partie de l'existence humaine, et chacun l'explore et l'utilise à sa façon. Qui n'a pas un jour ou l'autre eu à négocier une affaire de nature professionnelle ou personnelle ? En fait, plus le rôle d'un individu est centré sur les rapports humains, plus il doit recourir à la négociation sur une base régulière et systématique. Dans la vie de tous les jours, la négociation n'est pas toujours un processus conscient et l'on négocie parfois sans le savoir. L'approche de négociation suivante est adaptée à la quotidienneté de l'entreprise. Par conséquent, elle convient à la négociation des litiges générés par les griefs.

Se méfier des opinions décroissantes

Une limite importante du modèle classique de négociation réside dans le fait qu'il porte en lui-même le principe des opinions décroissantes successives. Chaque partie se doit de conduire un long processus de défense d'opinions successives qui amène finalement les négociateurs à confondre l'objet du litige avec la personnalité de ceux qui dirigent les pourparlers dans chaque camp. Pourtant, un conflit d'opinions inclut potentiellement autant de besoins convergents que de besoins divergents. Comme la partie patronale évolue dans une dimension principale de pouvoir et que la partie syndicale tire potentiellement une partie de son action d'une zone de contre-pouvoir, les deux parties tombent facilement dans le piège consistant à situer leur discours en fonction des besoins opposés plutôt que de le situer en fonction des besoins convergents.

Au-delà des opinions

L'expression d'opinions, même fondées et bien argumentées, ne rend pas l'accord facile, et ce pour diverses raisons :

- plus on s'acharne à convaincre l'autre d'une opinion, plus on aura de difficultés à le faire si l'on tient à protéger sa crédibilité. Chaque négociateur éprouve le besoin légitime de ne pas perdre la face ;
- plus on investit du temps pour contrer des opinions, moins il en reste pour comprendre et réduire les motifs qui les ont fait naître ;
- l'argumentation des opinions risque de produire des résultats encore plus décevants si les intervenants sont nombreux dans le processus de négociation ;
- l'affrontement étapiste des opinions empêche de voir l'ensemble des solutions acceptables pour les parties en présence ;

- l'expression répétée d'opinions accroît les possibilités de retarder l'accord à cause de la grande quantité de décisions individuelles que le processus entraîne.

Ne pas oublier l'objet du litige

Une attitude accommodante ne suffit donc pas pour éviter les pièges d'une argumentation sur des opinions. Une telle attitude est biaisée au départ parce qu'elle éloigne les parties du véritable objet du litige et les cantonne dans leurs pouvoirs respectifs. Par ailleurs, elle empêche une réflexion issue d'un véritable processus de solution de problèmes.

Prendre ses distances de l'approche traditionnelle

Une nouvelle approche de négociation des griefs implique un virage important et la remise en question du modèle traditionnel de négociation. Ce changement peut se traduire par : aucune argumentation ou un compromis sur des opinions et par l'abandon de l'approche qui consiste à demander davantage pour avoir moins. Il faut nécessairement sortir de l'approche qui consiste à abandonner successivement ses opinions formelles pour l'ensemble des motifs exposés précédemment. Il faut instaurer de nouveaux modes d'échange et de négociation dans l'entreprise sans toutefois mettre au rancart les éléments positifs de l'approche classique. La principale limite du modèle classique est certes l'utilisation de la technique dite « des opinions décroissantes ».

10.17. L'ÉCHANGE RATIONNEL

Il est possible d'être à la fois accommodant et ferme à l'intérieur du même processus de négociation et de se centrer sur le fond de la question plutôt que sur des opinions. Pour ce faire, il est préférable d'avoir recours à un processus de solution de problèmes plutôt que de s'engager dans un processus étagé formé de concessions respectives. L'échange rationnel exige d'éviter le bluff et de respecter l'autre. Ainsi, l'adversaire devient, à certains égards, une ressource et un partenaire. En bref, tout litige, incluant une plainte ou un grief, peut faire l'objet d'un règlement à l'amiable.

L'échange rationnel repose sur quatre actions (BOES) : analyser les besoins (B), se fixer des objectifs (O), faire preuve d'éthique (E) et proposer une solution concrète (S)⁴⁵.

45. Pour une nouvelle approche de négociation, voir R. Fischer, W. Ury et B. Patton, *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1994.

Analyser les besoins consiste à indiquer clairement ce que chaque partie considère comme nécessaire ou essentiel. Se fixer des objectifs orientera la démarche en fonction des résultats souhaités. On fera preuve d'éthique si l'on évite de mélanger, dans une négociation, des facteurs personnels à l'accord recherché. Dégager une solution, c'est d'abord proposer une voie ou des moyens présentant des avantages pour les deux parties.

Principes de base d'une nouvelle approche

Voici les principes essentiels à considérer pour mener à terme les quatre éléments fondamentaux précités (besoins, objectifs, éthique et solution).

1. Indiquer ce que chaque partie considère comme nécessaire ou essentiel pour résoudre le grief (les besoins)
 - a) Se mettre à la place de l'adversaire et répondre au pourquoi. Qu'est-ce qui l'incite à avoir une telle opinion ?
 - b) Considérer le choix de la partie adverse ou répondre au pourquoi pas. Qu'est-ce qui l'empêche de souscrire à l'idée qu'on lui propose ?
 - c) Tenir pour acquis que chaque partie a plusieurs besoins en jeu, parfois difficilement conciliables. Il faut donc procéder des besoins fondamentaux vers les besoins spécifiques selon la technique de l'entonnoir.
 - d) Chercher véritablement à partager ses besoins avec le camp opposé. Il faut donc être concret et affirmatif.
 - e) Faire preuve de fermeté en exprimant ses besoins et de considération à l'égard des personnes concernées.
 - f) Démontrer à la partie adverse qu'on a compris ses besoins en faisant le lien entre ses propositions et les objectifs qu'on poursuit.
 - g) Envisager ce qui sera fait en cas d'échec de la négociation.
 - h) Concilier l'ensemble des besoins identifiés. Pour conclure un accord pertinent, il faut concilier les besoins, non les opinions. En effet, des intervenants peuvent être d'opinions diamétralement opposées sur une question, mais partager des besoins similaires. Par exemple, un plaignant exigeant une rémunération plus élevée en se référant à l'importance de son travail pour l'organisation n'a pas le même besoin d'argent selon le niveau de son revenu familial. En fait, il ne faut pas oublier que les opinions émises sont parfois très peu représentatives des besoins fondamentaux.

2. Orienter sa démarche en fonction des résultats souhaités (les objectifs)
 - a) Élaborer des objectifs concrets et spécifiques en fonction des enjeux.
 - b) Planifier des cheminements en fonction des objectifs choisis.
 - c) Établir des critères pour évaluer l'atteinte des objectifs.
 - d) Intéresser la partie opposée au résultat en augmentant sa participation aux négociations.
 - e) Discuter en fonction des critères établis et rechercher, si possible conjointement, l'atteinte de ces critères (à quels critères devrait-on se référer?). Si les deux parties proposent des critères différents, chercher une base objective qui permette de les concilier.
 - f) Faire des compromis à partir d'objectifs ou de critères. Établir le seuil du non-négociable et ne jamais céder devant une opinion n'ayant aucune base objective.

3. Éviter de mélanger des facteurs personnels à l'accord recherché (l'éthique)
 - a) Savoir saisir la personnalité du négociateur opposé ou le climat psychologique dans lequel la négociation se déroule.
 - b) Tenir compte du fait que l'intérêt d'un négociateur se manifeste d'une double façon. Pour régler le grief, il doit généralement contredire la partie opposée, mais pour réaliser ses objectifs à long terme, il doit maintenir une relation stable avec la partie opposée.
 - c) Percevoir les sous-entendus. Un conflit est toujours teinté de subjectivisme et un désaccord se produit généralement parce que les perceptions des réalités sont différentes. Il faut donc se placer un moment dans la position de la partie opposée et ne pas confondre ses propres craintes avec les intentions de cette dernière. Il faut non seulement distinguer ses propres sentiments de ceux de la partie adverse, mais également ne pas croire automatiquement que ses propres difficultés sont causées par elle.
 - d) Comprendre en quoi les relations avec la partie opposée interviennent dans l'objet du désaccord.
 - e) Ne pas utiliser les facteurs relatifs aux personnes contre les facteurs relatifs au fond du grief :
 - au besoin, traiter sans détour les problèmes d'ordre humain ;
 - échanger ses impressions ;
 - ne pas renchéris sur les excès, particulièrement ceux liés au langage ;

- actualiser les rituels empathiques ;
 - écouter et, si possible, le démontrer ;
 - parler de manière à ce que le message porte.
4. Proposer une solution perçue comme avantageuse pour les deux parties (la solution)

L'élaboration de la solution exige de réfléchir à trois éléments distincts : d'abord, le grief à régler, ensuite, l'analyse qu'il faut en faire et, finalement, l'interprétation à donner aux informations recueillies par l'application du processus précité.

a) Le grief à régler : il y a lieu d'identifier clairement non seulement ce qui ne fonctionne pas, mais également et surtout les manifestations ou les conséquences observables de ce qui ne fonctionne pas.

b) L'analyse : la conduite d'une analyse valable exige de suivre un processus défini et de se méfier des jugements hâtifs si souvent observés en relations de travail. Par conséquent, il y a lieu de :

- ranger les problèmes spécifiques posés (fractionnement des questions posées par le grief) ;
- rechercher leurs causes – internes et externes ;
- identifier les contraintes qui limitent la résolution du problème.

c) Finalisation de la solution : il faut décider de ce qui est à faire ainsi que des mesures à adopter pour le réaliser. La conclusion de l'affaire implique ce qui suit :

- ne pas rechercher une seule réponse. Il existe toujours plusieurs façons d'atteindre une fin ;
- imaginer le plus de solutions réalistes possible au grief soulevé. En d'autres termes, être inventif ;
- procéder du général au particulier, en dégagant des solutions à conséquences différentes ;
- au besoin, limiter dans le temps l'application des solutions (essai pour un temps, ou fin de l'application de la solution sur l'avis d'une partie).

10.18. L'ENTENTE PATRONALE-SYNDICALE

Toute entente patronale-syndicale lors d'un règlement de grief a pour effet d'enlever à l'arbitre son pouvoir décisionnel. Elle est qualifiable de transaction et la sanction de son inexécution peut être recherchée devant les

tribunaux de droit commun. Dans un tel contexte, une entente patronale-syndicale qui ne serait pas respectée autoriserait une partie comme le salarié à recourir à son idée première, soit l'arbitrage⁴⁶.

Une entente qui règle le litige

Une entente préarbitrale écrite, lorsqu'elle intervient, règle normalement le litige. Si elle n'est pas autorisée formellement, c'est-à-dire dûment signée par les deux parties, il s'agit d'une condition résolutoire, soit une offre patronale ou syndicale proposée de bonne foi à l'autre partie en vue de régler le litige. Une telle condition résolutoire ne peut vraisemblablement pas constituer une preuve à déposer ultérieurement en arbitrage.

Une entente qui termine les procédures internes

Le règlement formel d'un grief termine évidemment les procédures entreprises. Par exemple, si les deux parties ont signé une entente pour trouver une solution à une mesure disciplinaire, l'arbitre la constate normalement en vertu du Code du travail. « Si l'arbitre est informé par écrit du règlement total ou partiel ou du désistement d'un grief dont il a été saisi, il en donne acte et dépose sa sentence » (art. 100.3, C.T.).

L'arbitrage n'intervient habituellement pas sur les modalités d'exécution d'une entente hors arbitrage⁴⁷. En un tel cas, il appartient aux parties de prévoir, dans le libellé même de leur entente, une intervention si elles le jugent nécessaire.

Conditions de succès de l'entente patronale-syndicale

Une entente patronale-syndicale satisfait normalement aux conditions suivantes⁴⁸ :

- elle obtient le consentement mutuel explicite ;
- elle est un accord conclu par des représentants dûment mandatés ;
- elle est issue d'un motif ou possède une raison d'être ;
- elle porte sur un objet déterminé ;

46. Voir à ce sujet l'article 100.0.2 du Code du travail du Québec relativement au grief déféré à l'arbitrage.

47. Guillemette et Formules d'affaires Inter Trade ltée, A. Cournoyer, arbitre, T.A. 124-89045, 1989-03-22, D.T.E. 89T 1037.

48. Syndicat des employés de Développement et paix (CSN) inc. et Organisation catholique canadienne pour le développement et paix, M. Forget, arbitre, T.A. 90-07759, 1990-11-26, D.T.E. 91T 110.

- elle fait l'objet d'un dépôt au bureau du commissaire général du travail⁴⁹.

Une méprise sur une clause fondamentale d'une entente peut l'invalider⁵⁰. Notons cependant que l'invalidité de l'une de ses dispositions ordinaires n'a généralement pas pour effet d'invalider ses autres dispositions⁵¹.

Entente hors convention

Une entente s'intègre à la convention collective lorsqu'elle est déposée. Cependant, une entente, même non déposée en vertu du Code du travail, peut être valide en arbitrage si l'arbitre évalue qu'elle représente une transaction au sens du Code civil imposant la chose jugée, si elle comporte un effet tangible⁵² et si les parties l'appliquent dans les faits. La jurisprudence est divisée sur la considération dévolue aux ententes non déposées. Certains considèrent le dépôt incontournable, tandis que d'autres acceptent de telles ententes en leur attribuant une qualité civiliste. Une entente non déposée, et même non écrite, peut servir à appliquer la portée de la convention collective en cas d'ambiguïté dans cette dernière⁵³.

Solutions variables selon les personnes en cause

Des facteurs favorisent ou font obstacle à une entente de règlement du grief entre les parties avant qu'il ne soit soumis à l'arbitrage. Le fait que les parties conservent le contrôle sur la plainte le plus longtemps possible en évitant de la référer hâtivement à des tiers augmente les possibilités d'une entente préarbitrale. Les tierces personnes, appelées à intervenir dans l'affaire à titre de procureur ou autre, rechercheraient moins l'entente

49. Syndicat des travailleuses(eurs) du Domaine de la Sapinière d'East Angus (CSN) et Domaine de la Sapinière inc., P. Descôteaux, arbitre, T.A. 91-09020, 1991-11-06, D.T.E. 92T 29.

50. Glicks et Amusements Idéal inc. et Amusements George 2646-0048 inc., A. Belisle, commissaire, C.T., CM9406S132, et CM9406 S133, 1995-07-28, 95T 1227.

51. Journal de Montréal et Syndicat international des communications graphiques, F. Hamelin, arbitre, T.A. 94-01638, 1994-02-11, D.T.E. 94T 308.

52. Syndicat international des communications graphiques, section locale 41M et Imprimerie Quebecor Magog, division d'Imprimerie Quebecor inc., A. Ladouceur, arbitre, T.A. 95-03567, 1995-05-19, D.T.E. 95T 907.

53. Fraternité des constables du contrôle routier du Québec c. Lussier, Juge D. Lévesque, C.S., Montréal, n° 500-05-013171-937, 1994-03-09, D.T.E. 94T 570.

préarbitrale que les représentants directement impliqués tels que le président du syndicat ou le directeur des ressources humaines (Deutsch et Dilts, 1986). Toutefois, si les parties éprouvent des difficultés de communication, si leurs intérêts sont réellement divergents ou si elles sont trop engagées subjectivement dans le dossier, l'idée de faire appel à un expert de l'extérieur s'impose de soi.

RÉSUMÉ

La gestion des griefs à l'interne est étroitement liée à l'application de la convention collective ainsi qu'à la qualité des échanges entre les personnes ayant comme mandat de l'appliquer. Il se produit, à l'occasion, des dysfonctions ou des problèmes dans ce processus d'analyse de texte et d'échange. C'est alors que surviennent les griefs. Tout grief doit être géré autant que possible selon un processus de solution de problèmes plutôt que selon une approche étapiste où l'argumentation émotive transcende l'analyse objective.

Le grief représente le moyen ultime pour sanctionner l'application de la convention collective. C'est un mécanisme de justice distributive dont les causes et les effets sont plutôt méconnus. Il existe six catégories de griefs : correctif ou interprétatif, individuel ou collectif et syndical ou patronal. Le grief, par son caractère ponctuel et étapiste, doit respecter des délais précis comme condition de sa survie éventuelle. Le cheminement des griefs dans l'organisation est balisé par la convention collective. Toutefois, leur étude se prête à une approche de solution de problèmes.

Le grief exerce une pression sur les parties qui les oblige à adopter un comportement compromissaire. Cette obligation de faire des compromis ne doit pas entraîner les parties dans le piège des argumentations décroissantes successives. L'échange rationnel est donc une voie intéressante à explorer.

QUESTIONS

1. Quelles sont les limites et la portée du grief dans l'organisation ?
2. Quelles sont les principales causes des griefs ?
3. Quelles attitudes faut-il privilégier à l'égard des griefs ?
4. Il existe essentiellement six types de griefs. Lesquels ?
5. Quels sont les éléments essentiels qui entrent en considération dans la présentation du grief ?
6. En quoi consiste le grief continu ?
7. Indiquez le cheminement classique d'un grief.
8. Élaborez un processus efficace d'étude des griefs.
9. Quelles sont les erreurs procédurales types en matière de griefs ?
10. Comparez les avantages et les inconvénients de la procédure de règlement des griefs.
11. Une approche de solution de problèmes peut-elle être utile pour étudier et analyser un grief ? Précisez.
12. Quelles sont les phases classiques de l'étude des griefs ?
13. En quoi consiste l'échange rationnel en contexte de règlement des griefs ?
14. Quelles doivent être les caractéristiques d'une entente patronale-syndicale formelle ?

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

L'ACCÈS À L'ARBITRAGE DES GRIEFS

L'arbitrage des griefs représente un mode traditionnel et décisif de résolution des litiges interprétatifs ou correctifs liés à la gestion d'une convention collective. L'arbitrage régulier est un régime autonome, décentralisé et, à certains égards, conflictuel. La procédure arbitrale est généralement judiciairisée, mais il est possible de réduire cette condition par l'arbitrage allégé ou accéléré.

Le régime général prévoit que l'arbitre agisse seul, bien que ce dernier soit occasionnellement assisté d'assesseurs. L'arbitre procède à l'enquête selon le mode de preuve qu'il juge approprié. Le caractère formel et judiciaire de l'enquête dépend de l'attitude de l'arbitre et de celle des procureurs qui défendent les positions des parties. Dans tous les cas, l'esprit du Code du travail s'inscrit plutôt dans le cadre d'une procédure arbitrale souple.

L'objectif de ce chapitre est de décrire les conditions et les étapes propres à l'acheminement d'un grief à l'arbitrage.

11.1. LA PORTÉE DE L'ARBITRAGE

L'arbitrage des griefs a pour objectif la paix industrielle et forme la base d'une justice organisationnelle impartiale. De plus, ses résultats sont liés au contenu de la convention collective. L'arbitrage représente une voie intéressante de résolution de problèmes, quoique son utilisation ne soit plus exclusive. Le système arbitral oblige l'arbitre de griefs à exercer sa compétence, sauf en cas de force majeure¹. L'arbitre de griefs est donc l'instance obligatoire et spécialisée pour régler les litiges d'interprétation ou d'application de la convention collective (Gagnon, 1993).

Objectif de l'arbitrage

Le processus arbitral vise à régler rapidement le conflit par une opinion précise, rapide et impartiale. L'atteinte de cet objectif nécessite préalablement une investigation arbitrale de qualité (Kanner, 1984).

11.1.1. Les caractéristiques du système arbitral

L'arbitrage est une procédure administrative utilisée en vue de régler les litiges issus de l'application, de l'interprétation ou de la violation d'une convention collective ou de toute autre loi pertinente telle que la Charte de la langue française ; il n'est donc plus réservé aux salariés régis par un contrat collectif. C'est un mécanisme particulier d'administration de la justice organisationnelle qui tire son origine du Code du travail et dont les modalités sont réglées par la négociation collective. En effet, de cette dernière naît la convention collective de travail qui, à l'occasion, suscite des problèmes d'interprétation, d'où la pertinence de l'arbitrage des griefs.

L'arbitrage demeure une procédure ultime et finale qui représente essentiellement le droit d'un salarié d'en appeler d'une décision patronale qui ne respecte pas ses droits. Ses résultats s'appliquent obligatoirement, nonobstant la possibilité de la partie perdante d'en appeler à des instances légales supérieures si des principes fondamentaux de justice n'ont pas été respectés. Même si une proportion minimale de l'ensemble des griefs déposés au Canada, soit environ 2 %, sont finalement auditionnés (Gandz et Whitehead, 1990), l'arbitrage des griefs se révèle un mécanisme central des rapports collectifs de travail à cause de son impact sur les droits des individus qui y recourent (Feuille et LeRoy, 1990).

1. Syndicat des enseignants des Vieilles-Forges c. Morin, Juge P. Côté, C.S., Québec, n° 200-05-002984, 1995-04-19, D.T.É. 95T 666.

Un régime utilisé à diverses fins

Le régime arbitral sert à d'autres clientèles qu'aux syndiqués ; en effet, des salariés non syndiqués et des cadres y ont accès. Par exemple, les cadres du secteur public, comme ceux œuvrant dans les établissements de santé, peuvent, sous certaines conditions, soumettre leur litige à l'arbitrage. Dans ce cas, le recours s'exerce, notamment lors d'un non-renouvellement de contrat. Quant aux travailleurs non syndiqués, leur litige est soumis à une tierce personne en vertu de la Loi sur les normes du travail.

Juste représentation et interdiction de faire la grève

Le processus arbitral renforce deux principes sur lesquels reposent les relations de travail en Amérique du Nord, soit l'interdiction de faire la grève pendant la durée d'une convention collective et le droit de tout employé à une juste représentation (Rothschild, Merrifield et Craver, 1988).

Autonomie des parties

L'arbitrage étant un moyen exclusif pour régler les griefs², ce mécanisme ne fait pas partie de la compétence des tribunaux de droit commun ni avant ni pendant le processus d'interprétation de la convention collective. Le simple fait de croire qu'un litige en est un d'application de la convention plutôt que d'interprétation ne permet pas de contourner l'arbitrage pour se rendre directement devant d'autres tribunaux³ ; les expressions « application » et « interprétation » de la convention ont d'ailleurs un sens analogue. Les tribunaux de droit commun interviennent pour contrôler, sous certaines conditions, les résultats du travail de l'arbitre. Les parties sont donc les premières intéressées, en plus d'être les artisanes du processus arbitral, car l'un des principes fondamentaux du régime de rapports collectifs veut qu'elles élaborent elles-mêmes leurs conditions de travail. Nonobstant un degré d'autonomie relativement élevé, l'arbitrage des griefs n'existe pas en vase clos ; il s'infère des fondements juridiques propres au fonctionnement de la société, notamment du Code civil du Québec (Morin, 1994).

Régime décentralisé

Le régime arbitral prévu au Code du travail s'inspire du modèle américain et vise principalement un employeur et un syndicat avec monopole de représentation. La représentation syndicale implique de s'imposer au

2. General Motors du Canada Ltd. c. Brunet, 1977, 2, R.C.S., 537.

3. Shell Canada Ltd. c. Travailleurs unis du pétrole du Canada, local 1, 1980, 2, R.C.S., 181.

niveau d'un site de travail. L'arbitrage des griefs est ainsi décentralisé au niveau de l'unité d'accréditation tant dans les secteurs privé que public de l'économie.

L'arbitre peut être accrédité par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre ou simplement choisi par les parties. Le nom de la personne choisie, s'il s'agit d'un arbitre accrédité, est inscrit sur une liste annotée publiée chaque année par le CCTM. Par ailleurs, les deux parties peuvent choisir, d'un commun accord, tout citoyen de confiance pour trancher leur litige sans diminuer la valeur du processus. Par conséquent, l'arbitrage des griefs est l'un des régimes les plus décentralisés des relations industrielles.

Qualité du texte conventionnel et griefs

La qualité du texte de la convention collective influe sur le recours à l'arbitrage. Un pauvre langage contractuel ou une interprétation inadéquate d'un texte conventionnel, même s'il est rédigé correctement, entraîne une utilisation indue de l'arbitrage (Colon, 1990).

Un autre phénomène susceptible d'accroître le recours à l'arbitrage est une nouvelle interprétation par la partie patronale d'une disposition d'un contrat collectif qui n'a subi aucun changement d'importance. Dans ce cas, le but de l'employeur est généralement de modifier une coutume existante. Cela est à proscrire si l'effet escompté est de changer unilatéralement et radicalement une pratique établie. Dans une telle situation, il vaut mieux tenter de négocier le changement ou, tout au moins, de demander aux intéressés de formuler leur argumentation afin de trouver des solutions de rechange valables. Comme tout autre groupe d'individus, les membres d'une organisation sont naturellement résistants au changement. Si ce changement, qui est souvent nécessaire, est insuffisamment expliqué ou compris, il peut alors soulever des griefs.

Solution adaptée aux problèmes

Un grief, par sa définition légale, exclut une mésentente qui ne porte pas sur l'interprétation ou l'application d'une convention collective⁴. Toutefois, les parties ont le loisir, si elles y souscrivent mutuellement, de porter en arbitrage toute mésentente qui ne constitue pas un grief au sens du Code du travail (Chamberland, 1982). Elles peuvent alors choisir quelques moyens dont une clause conventionnelle spécifique prévue pour régler des conflits n'étant pas un grief ou la médiation préarbitrale, laquelle recommande une solution plutôt que de l'imposer.

4. Voir la définition donnée à l'article 1f du Code du travail du Québec, laquelle rattache la notion de grief au contenu de la convention collective.

Pourquoi se référer à un tiers

La présence d'une troisième personne neutre est conçue pour assister les parties dans la solution de leur litige. Elle fournit un moyen transparent, professionnel et impartial aux salariés qui ne pourraient autrement exercer les pressions requises, faute de pouvoir de négociation (Harris, 1989) ou de droit à la grève.

Limites du système arbitral

L'arbitrage possède ses propres limites. Il continuera certes à jouer un rôle essentiel dans la résolution des litiges, mais, comme tout autre mécanisme de justice, il subit des critiques. On lui reproche notamment ses coûts, ses délais, ses formalités et sa judiciarisation croissante (McKnight, 1985).

Quoique le système arbitral puisse être en cause à certains égards, les problèmes relevés ne visent pas seulement celui-ci : ils concernent aussi les deux parties. Ainsi, quelle que soit sa compétence, une tierce personne ne peut corriger une convention collective dont les stipulations sont chaotiques ou contradictoires. Le travail consistant à établir une convention collective occasionnant peu d'interprétation litigieuse appartient d'abord aux parties syndicale et patronale (Brand, 1987).

Le système arbitral n'est pas conçu pour tout décider. Par exemple, il ne peut statuer sur un congédiement pour activités syndicales⁵, limiter ou étendre la portée de l'unité de négociation⁶, établir l'existence juridique de la convention collective⁷ ou donner une opinion sur une question théorique non utile au règlement d'un grief⁸. Un arbitre ne peut décider au-delà de la convention collective. Ainsi, il ne pourrait interdire à des salariés de refuser de faire du temps supplémentaire comme le prévoit leur convention collective⁹. En outre, le statut juridique des parties ne relève pas de l'arbitre de griefs¹⁰. Dans le cas par exemple d'un établissement sous

5. Procureur général du Québec c. Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec, C.S., 307, 309, 1974.

6. Noranda Mines Ltd. c. The Queen and Labor Relations Board of Saskatchewan, R.C.S., 898, 1969.

7. Gaz Métropolitain c. J.L. Péloquin, R.D.T., 348, 1972.

8. Langlois *et al.* c. Charny (Ville de) et C.R.T., C.S., 217, 220, 1970.

9. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301 (Cols bleus), c. Conseil des services essentiels, Juges Rothman, Deschamps et Otis, C.A., Montréal, n° 500-09-001619-949, 1995-04-03, D.T.E. 95T 453.

10. Québec (Procureur général) c. Cloutier, Juge L. Crête, C.S., Montréal, n° 500-05-011369-947, 1995-07-21, D.T.E. 95T 1027.

tutelle, il ne revient pas à l'arbitre de griefs de décider si l'employeur est le conseil d'administration de l'établissement ou le gouvernement du Québec.

Les deux problèmes les plus souvent cités concernant l'arbitrage régulier sont le temps nécessaire à la rédaction de la sentence ainsi que les coûts entraînés (Bulton, 1990). Ces deux critiques sont d'ailleurs notées systématiquement dans le temps (Landes, 1982), particulièrement par des organisations de taille restreinte dont le budget est limité. De plus, le degré de formalisme de la procédure arbitrale accroît la difficulté pour l'arbitre d'être innovateur ; à certains égards, ce dernier évolue dans un régime ayant emprunté des caractéristiques propres au régime judiciaire (Butt, 1990).

11.1.2. Les régimes arbitraux conventionnel et non conventionnel

Il existe deux régimes arbitraux : les régimes conventionnel et non conventionnel.

Régime arbitral conventionnel

Le régime arbitral conventionnel ou de base s'adresse aux syndiqués. Il exclut, a priori, des clientèles telles que les personnes non couvertes par le certificat d'accréditation¹¹, les représentants de la direction¹² et les personnes travaillant à leur propre compte¹³. Il peut également exclure les salariés qui remplacent le personnel régulier¹⁴, c'est-à-dire les occasionnels ou les employés stagiaires¹⁵. L'exclusion de ces groupes de la formule syndicale dépend, jusqu'à un certain point, du libellé du certificat d'accréditation. Il est évidemment loisible aux parties de rédiger ce dernier de manière à inclure ces catégories de salariés, sauf les représentants de l'employeur, qui eux en sont exclus expressément par le Code du travail.

Par ailleurs, le régime arbitral conventionnel peut comprendre l'intervention de l'arbitre de griefs dans des situations telles que¹⁶ le

11. Centre des services sociaux du Montréal métropolitain c. Syndicat des employés du C.S.S.M.M., C.A., 47, 1983.
12. Commission scolaire de Rouyn-Noranda H. Miljours, C.A., 201, 1976.
13. Trimac Transport Soulanges (1993) inc. et Union des employés du transport local et industries diverses, section locale 931, N. Cliche, arbitre, T.A. 1993-11-29, D.T.E. 94T 462.
14. Procureur général du Québec c. Labrecque, R.C.S., 2, 1057, 1980.
15. R. c. Leening, R.C.S., 1, 129, 1981.
16. Voir à ce sujet les dispositions pertinentes du Code du travail prévues aux articles 47 et 100.

maintien des conditions de travail, la protection du droit au retour au travail du salarié gréviste ou lock-outé et la protection du salarié victime d'une mesure disciplinaire en contexte d'absence de représentation syndicale suffisante.

De plus, le régime arbitral conventionnel s'intéresse aux problèmes issus de l'application ou de l'interprétation de la convention collective.

Régime arbitral non conventionnel

Le régime arbitral non conventionnel intervient pour interpréter des litiges en application d'une loi ou d'un règlement d'une loi plutôt que d'une convention collective. Voici quelques domaines où l'arbitre de griefs est appelé à intervenir :

- dans l'industrie de la construction¹⁷ – l'application du décret et plus précisément la protection de la liberté syndicale ;
- lors de l'audition d'un grief à la Sûreté du Québec¹⁸ ;
- lorsqu'un travailleur est congédié parce qu'il ne connaît pas suffisamment une autre langue que la langue officielle¹⁹ ;
- lors du congédiement ou du non-renouvellement de l'engagement d'un cadre ou d'un directeur général évoluant dans le secteur de l'éducation ou de la santé²⁰.

Un congédiement sans cause juste et suffisante en vertu de l'article 124 de la Loi sur les normes du travail peut aussi faire l'objet d'un arbitrage. Dans ce cas, l'affaire est confiée au commissaire du travail.

17. Voir à ce sujet la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction (articles 2, 16, 62 et 105).

18. La Loi sur le régime syndical applicable à la Sûreté du Québec confie le renouvellement du contrat de travail à un comité paritaire qui fera appel à un juge de la Cour du Québec à des fins d'arbitrage si les parties ne peuvent s'entendre sur une nouvelle convention collective. Toutefois, l'interprétation du contrat collectif est confiée à l'arbitre de griefs.

19. Voir à ce sujet l'article 45 de la Charte de la langue française du Québec.

20. Voir à ce sujet les règlements suivants. Dans l'Éducation : Règlement sur les conditions d'emploi des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints des commissions scolaires catholiques. Dans le secteur de la Santé : Règlement sur la sélection, la nomination, les mesures de fin d'engagement et de stabilité d'emploi applicable aux directeurs généraux des conseils régionaux et des établissements publics. Des règlements analogues existent pour d'autres catégories de cadres de niveaux supérieur ou intermédiaire pour les mêmes secteurs. Précisons que les directeurs généraux sont qualifiés « hors cadre ».

Évolution de l'arbitrage

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'arbitrage des griefs est tributaire de la négociation collective. La multiplicité des unités syndicales et l'émergence de nouvelles problématiques de travail liées aux droits individuels ont contribué à son expansion (Zack, 1989). Toutefois, on assisterait présentement à une diminution de l'arbitrage conventionnel dans certains milieux syndiqués et cette diminution serait due à l'appauvrissement de certains milieux de travail traditionnels. En effet, l'endettement de certaines organisations publiques juxtaposé à un contexte privé de vive compétition internationale ont un effet réducteur sur la capacité de recourir à l'arbitrage. Cet état de capacité financière réduite s'applique également aux unités syndicales spécialement lorsque la taille de telles unités est réduite.

Arbitrage des griefs versus droit de grève

L'arbitrage des griefs revêt une importance particulière dans certains secteurs comme celui de la santé, là où le droit de grève a été considérablement restreint sans être officiellement aboli. De nos jours, il est parfois le seul moyen légal de pression à la disposition des travailleurs (Coleman 1990). Plusieurs d'entre eux ont d'ailleurs été forcés de renoncer à des portions importantes de leurs conditions de travail à la suite des difficultés économiques invoquées par leur employeur.

11.2. LES TYPES D'ARBITRAGE

Il existe essentiellement deux types ou formules d'arbitrage, soit l'arbitrage régulier et l'arbitrage accéléré ou sommaire. L'arbitrage régulier est assuré soit par un arbitre assisté d'assesseurs ou un arbitre unique. Dans tous les cas, l'arbitre est choisi par les parties ou, faute d'entente, désigné par le ministre du Travail.

11.2.1. L'arbitrage régulier

L'arbitrage régulier consiste à présenter le litige devant une tierce personne impartiale selon les règles et les procédures généralement observées ou reconnues. Si la tierce personne agit seule, on est en présence de la formule de l'arbitre unique. Par ailleurs, si elle est assistée de conseillers, il s'agit alors d'un groupe qualifié historiquement de tribunal d'arbitrage, mais qu'il y a lieu d'appeler plus justement « l'arbitre assisté d'assesseurs ». En effet, ces trois personnes, soit l'arbitre et les deux assesseurs, l'un patronal et l'autre syndical, ne décident pas à la majorité. Face à la décision de l'arbitre, les deux assesseurs pourraient être dissidents, chacun ayant ses propres raisons.

Dans le cas d'un tribunal d'arbitrage, les parties syndicale et patronale, préalablement à l'arbitrage, désignent leur assesseur respectif. Cette phase étant complétée, on procède à l'audition. Par la suite, l'arbitre convoque les assesseurs à un délibéré dans le but de préparer la rédaction de sa décision. Les assesseurs patronal et syndical interviennent alors plus activement en faisant valoir leur opinion à l'arbitre avec le souci de le conseiller valablement. Précisons que le but du délibéré n'est pas de recommencer la preuve, mais plutôt de s'y référer. Ainsi, les assesseurs doivent intervenir le plus objectivement possible afin de transmettre une opinion crédible, tout au moins pour l'arbitre.

La notion de tribunal d'arbitrage ne se retrouve pas formellement au Code du travail. C'est donc le régime de l'arbitre unique ou de l'arbitre assisté d'assesseurs qui est privilégié. La principale différence entre les deux formules réside dans le délibéré postaudition que l'arbitre tient avec les assesseurs patronal et syndical.

11.2.2. L'arbitrage accéléré ou allégé

L'arbitrage accéléré ou allégé est basé sur les mêmes principes que l'arbitrage régulier. Évidemment, l'arbitrage accéléré ne fait pas appel à des assesseurs. La procédure s'actualise rapidement avant, pendant et après l'audition²¹. Il s'agit de régler dans les plus brefs délais un grief tout en s'assurant d'une décision de qualité. Dans un arbitrage accéléré, les intervenants choisissent de se rendre disponibles, d'éviter une judiciarisation excessive et d'agir promptement (St-Germain, 1991). Dans l'organisation d'un régime d'arbitrage accéléré, les parties respectent, à divers degrés, les principes suivants :

- l'arbitre est désigné à l'avance, ce dernier ayant accepté d'intervenir dans ce cadre ;
- l'audition est ponctuelle et limitée dans le temps (p. ex., une journée ou deux journées consécutives) ;
- la présentation de la preuve se fait principalement sous la forme d'un exposé des parties ;
- il y a peu de témoins ;
- la plaidoirie est brève ;
- aucune objection préliminaire n'est formulée ;

21. Une expérience intensive d'arbitrage accéléré a été conduite chez Hydro-Québec au cours de la période 1992-1993 en vue de régler plusieurs centaines de griefs déposés à la suite des mesures disciplinaires imposées dans le cadre d'un conflit de travail.

- la décision est rendue peu de temps après l'audition (p. ex., trois semaines après);
- la décision arbitrale est un cas d'espèce et ne saurait être invoquée dans un arbitrage ultérieur.

L'arbitrage accéléré, si le processus est planifié, ne devrait pas diminuer la qualité de la décision de l'arbitre. La qualité d'une sentence arbitrale tient davantage à la validité des informations transmises à l'arbitre qu'à la procédure proprement dite. Cet arbitre entend tout de même l'affaire selon les stipulations de la convention collective et du Code du travail. L'arbitrage accéléré comporte moins d'étapes et prend moins de temps, limite le recours aux conseillers juridiques et, de manière générale, assouplit le processus arbitral traditionnel (Rose, 1987). La méthode convient particulièrement aux griefs dont le règlement n'a qu'une portée limitée au regard des principes ou des coûts.

11.3. LES RÈGLES DE FOND RELATIVES À L'ARBITRAGE

L'arbitrage des griefs représente une partie importante des relations industrielles. Régime décentralisé d'action, il vise à régler les problèmes courants de relations de travail de manière évoluée et pacifique. Pour ce faire, il fait appel à la compétence exclusive d'un tiers qui exprime son expertise à partir de la convention collective de travail.

L'arbitrage fait partie des rapports collectifs

L'arbitrage des griefs est une partie intégrante des rapports collectifs de travail. Le système arbitral s'applique dans divers milieux, des entreprises industrielles comme le textile jusqu'aux entreprises non industrielles comme le sport professionnel (Wrong, 1986-1987). L'arbitrage est issu de l'application d'une série de principes rattachés à l'équité, à la justice distributive ou à la bonne conscience.

Principe de base

L'arbitrage tire sa légitimité de l'interprétation de documents qui sont internes aux parties; il s'agit essentiellement de conventions collectives ou d'ententes particulières. Les parties sont tenues de soumettre leur problème à l'arbitrage, à défaut d'entente contraire. De plus, elles sont autonomes dans l'élaboration d'une solution à leur problème. Par conséquent, elles ne perdent pas le contrôle de leur grief, même si un tiers en est saisi²². Un règlement de grief peut donc survenir en tout temps avant, pendant et après l'arbitrage.

22. Voir les articles 100.2 et 100.3 du Code du travail du Québec.

L'arbitrage évite d'autres moyens de pression

Comme le législateur veut limiter dans le temps l'exercice des moyens de pression, l'arbitrage est obligatoire et la décision arbitrale est sans appel. Selon Gagnon, Lebel et Verge (1987, p. 620) : « [...] le caractère obligatoire de l'arbitrage se déduit du soin apporté par le législateur à établir lui-même les principales modalités de fonctionnement du système d'arbitrage [...] et se déduit également des pouvoirs et attributs qu'il a conférés à l'arbitre pour assurer l'exercice efficace de sa mission juridictionnelle. »

Le régime arbitral procède d'une logique conflictuelle : une partie poursuit l'autre ; il se justifie essentiellement du fait que la grève et le lock-out sont interdits pendant la durée d'une convention collective. Signalons que le droit de grève a été retiré en tout temps pour les policiers et les pompiers. Le droit effectif à la grève est en outre très restreint dans le secteur de la santé. En principe, plus le droit de grève est limité, plus l'arbitrage est justifié comme mode de règlement des litiges, et ce, à la condition que les parties fassent confiance au système compensatoire que devient alors l'arbitrage.

Cadre général d'accès

L'article 100 du Code du travail établit le cadre général d'accès à l'arbitrage et place les parties sur un pied d'égalité relativement à ce recours : « Tout grief doit être soumis à l'arbitrage en la manière prévue à la convention collective si elle y pourvoit et si l'association accréditée et l'employeur y donnent suite. »

Il n'y a pas de code formel de procédure pour plaider un grief en arbitrage. Les parties bénéficient d'une liberté procédurale appréciable dans la mesure où il leur est possible de prévoir la manière dont le grief sera soumis en arbitrage lors de la négociation collective²³. Cette liberté ne les dispense toutefois pas d'omettre des règles de justice naturelle. De plus, le système offre une protection légale ou l'immunité à l'arbitre chargé d'intervenir pour régler le problème²⁴ : « L'arbitre ne peut être poursuivi en justice en raison d'actes accomplis de bonne foi dans l'exercice de ses fonctions » (art. 100.1, C.T.).

23. Voir à ce sujet l'article 100 du Code du travail du Québec. Les parties s'entendent ou le Ministre du travail impose son choix. La procédure arbitrale demeure à la discrétion des parties lors de la négociation collective.

24. Cette immunité est prévue pour l'arbitre de griefs mais le Code du travail est muet en ce qui concerne l'immunité des assesseurs. Or, en théorie du moins, ces derniers pourraient être poursuivis pour avoir manqué à leur obligation de garder le secret du délibéré. Il faudrait alors prouver qu'un tel manquement a été préjudiciable à une partie.

Le salarié dispose d'au moins quinze jours pour soumettre son grief à l'arbitrage²⁵. Ce délai ne peut être raccourci par voie d'entente patronale-syndicale, car il s'agit d'une période minimale à la disposition de l'employé.

L'article 100.2 du Code du travail impose à l'arbitre d'exercer sa fonction promptement : « L'arbitre doit procéder en toute diligence à l'instruction du grief et, sauf disposition contraire à la convention collective, selon la procédure et le mode de preuve qu'il juge appropriés. »

Tout en exigeant qu'il fasse diligence, le même article reconnaît que l'arbitre peut exercer son métier avec un niveau raisonnable d'autonomie, en lui indiquant de juger le tout selon la procédure et le mode de preuve qui lui convient. Cette autonomie débute d'ailleurs par sa capacité de convoquer les parties, ces dernières étant tenues de se rendre à temps aux lieux désignés.

Par ailleurs, la consigne est claire pour la mise en branle du processus et la tenue de l'enquête (art. 100.2, C.T.). On prévoit l'assignation du témoin, lequel peut être contraint à témoigner si l'on tient à s'assurer de sa présence à l'audition ou s'il refuse de comparaître. Le témoin ne peut refuser de répondre aux questions posées mais : « [...] s'il fait une objection en ce sens, sa réponse ne pourra servir contre lui dans une poursuite pénale intentée en vertu d'une loi du Québec » (art. 100.8, C.T.).

Finalement, on prévoit un délai pour rendre la sentence (art. 101.5, C.T.). Donc, au plan des relations de travail, l'arbitre a le pouvoir de produire une sentence arbitrale qui règle promptement et totalement le grief. En fait, il a non seulement le pouvoir de le faire, mais il en a surtout l'obligation selon des normes précises. Le droit au paiement de ses honoraires y est rattaché : « L'arbitre ne peut exiger d'honoraires et de frais à moins qu'il ne rende sa sentence dans un délai conforme à l'article 101.5 (90 jours de sa nomination) et qu'il ne présente aux parties une preuve de l'envoi de la sentence au greffe du bureau du Commissaire du travail » (art. 101.8, C.T.).

Procédure arbitrale conventionnée

Les employeurs et les syndicats peuvent convenir d'une procédure arbitrale et l'inscrire dans la convention collective. L'arbitre sera alors tenu de suivre cette procédure si elle n'entre pas en contradiction avec les stipulations du Code du travail. Évidemment, les parties ne pourraient pas, par

25. Voir à ce propos l'article 100.0.1 du Code du travail du Québec.

une telle procédure, annuler l'accès à l'arbitrage en faisant en sorte, par exemple, que la décision d'une partie soit finale et qu'elle soit imposée à l'autre partie dans le cadre de l'élaboration d'une solution à un grief; ce serait violer une disposition importante des règles en vigueur en niant le recours volontaire à l'arbitrage. Le contrat collectif sert donc d'encadrement spécifique, car l'arbitre règle le grief et entend les parties « en la manière prévue dans la convention collective ». Quant au Code du travail, il sert d'encadrement général.

Compétences exclusives

L'arbitre règle les mécontentes qualifiées de griefs et ne peut s'immiscer dans la compétence des tiers tels que le commissaire du travail, car ces juridictions sont mutuellement exclusives, chacune possédant ses pouvoirs propres. Par ailleurs, la possibilité qu'un salarié puisse exercer un recours devant un commissaire du travail n'a pas pour effet de suspendre la juridiction de l'arbitre de griefs, à moins que le contenu du grief ne constitue une véritable plainte pour activités syndicales²⁶.

Abandon d'un recours

Dans leurs relations d'affaires, les parties règlent une quantité variable de griefs. En principe, l'abandon d'un recours ne peut être réactualisé immédiatement à la suite de cet abandon s'il s'agit de la même affaire²⁷. En effet, si une partie convient de retirer un grief, elle renonce normalement à son droit de reformuler ce grief dans le délai dont elle dispose dans la cause concernée. Cela ne signifie toutefois pas qu'elle renonce à son droit futur dans des affaires similaires, car ce principe d'abandon du recours s'applique ponctuellement. Ajoutons finalement que tout règlement conclu entre l'employeur et un syndicat, qu'il s'agisse du retrait d'un grief ou de toute autre affaire, ne peut s'inscrire en contradiction ou comporter des avantages inférieurs au contenu des lois en vigueur.

11.4. LES CAUSES ET LES EFFETS DE L'ARBITRAGE

La fréquence d'utilisation de l'arbitrage est fonction de plusieurs éléments telles que la quantité de griefs en suspens dans l'organisation, l'implication du plaignant dans sa cause et le libellé de la convention collective. Les

26. Ludger Harvey et fils c. Cossette, C.A., 1968, R.D.T., 484, 487.

27. Société canadienne des postes et Association canadienne des maîtres de postes et adjoints, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 1990-12-07, D.T.E. 91T 76.

décisions arbitrales antérieures ont aussi, dans une mesure variable, des effets sur les décisions des parties dans leur milieu de travail et sur les décisions futures des arbitres.

Quantité de griefs soumis à l'interne

La quantité de griefs est rattachée aux besoins perçus par les employés et leurs représentants en fonction du contenu de la convention collective en vigueur dans l'organisation. Si le nombre de griefs soumis à l'interne est élevé, il sera difficile d'étudier chaque grief sous l'angle du processus de solution de problèmes. Dans ce contexte, la préparation de chaque partie à l'arbitrage peut être plus faible à cause du peu de temps dont elles disposent en raison du nombre de cas à traiter. De façon générale, la judiciarisation des solutions implantées dans le site de travail s'accroît avec l'accroissement du nombre de griefs.

Implication du plaignant

Chaque partie doit se rappeler que les besoins du plaignant peuvent changer dans le temps. Par exemple, le plaignant à qui l'on refuse une promotion la souhaitera-t-il toujours plus d'une année après le fait? À la rencontre avec le plaignant, tenue dans les jours suivant le dépôt du grief, il est opportun d'en juxtaposer une autre dans les jours précédant l'arbitrage. L'implication du plaignant est une phase délicate qui doit être réalisée de manière à ce qu'il ne se sente pas soumis à des pressions indues, tant du côté syndical que patronal.

Contenu de la convention collective

La convention collective décrit normalement les modalités d'acheminement des griefs à l'arbitrage, soit la répartition des honoraires de l'arbitre selon l'un ou l'autre des modes suivants : qui perd paie, moitié-moitié, à la charge de la partie patronale ; le contenu et la portée de la procédure interne d'étude des griefs ; le type de tribunal arbitral tel que l'arbitre unique, l'arbitre avec assesseurs ou l'arbitrage accéléré.

Finalement, plus le contenu de la convention collective est ambigu, plus il est difficile de l'interpréter justement²⁸. Par surcroît, il faut rechercher un équilibre entre un texte trop sommaire et un écrit excessivement élaboré. Rappelons que la précision du langage est toujours indiquée quelle que soit la quantité de mots utilisés pour rédiger la convention collective.

28. Nikanpour c. Fenco-Lavalin inc., C.S., Montréal, n° 500-05-014836-835, 1988-03-29, D.T.E. 88T 573.

Effets des décisions arbitrales antérieures

Les décisions arbitrales antérieures facilitent la lecture de la convention collective et influencent les perceptions des dirigeants patronaux et syndicaux à l'égard de l'exercice de leurs responsabilités dans l'organisation (Knight, 1986). En outre, leur consultation permet, dans une certaine mesure, de prévoir la manière dont un arbitre décidera à l'avenir dans une affaire analogue. Précisons que l'arbitre n'est pas légalement ou formellement lié par les décisions de ses collègues²⁹.

Détermination des résultats du régime arbitral

L'ensemble des éléments précités favorise le règlement des litiges ou lui font obstacle selon les personnes qui sont appelées à les gérer. Des facteurs structurels rattachés à la convention collective et des facteurs personnels liés à la confiance que les parties se portent mutuellement déterminent les résultats du régime arbitral. Idéalement, chaque partie est responsabilisée, à la mesure de ses possibilités, dans le processus de règlement des griefs (McKnight, 1985). Plus l'arbitre est choisi par les parties, plus celles-ci feront confiance à ses décisions. En outre, le fait que l'arbitre procède selon le mode de preuve qu'il juge approprié l'autorise à mieux tenir compte de la relation continue et future des parties (Seitz, 1983).

Le succès des rapports collectifs dépend de la capacité des employeurs et des syndicats à s'entendre et à travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs communs. Les parties ont une liberté d'action, il leur appartient de l'exercer. Toutefois, elles ont intérêt à ne pas gonfler le système arbitral par des litiges insuffisamment étudiés à l'interne (Morris, 1985).

11.5. LES INTERVENANTS À L'ARBITRAGE

Les intervenants du régime arbitral proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Ils agissent à divers titres dans ce processus d'appel et représentent des intérêts divergents selon leur catégorie d'appartenance.

Ils jouent des rôles actifs et complémentaires. D'abord, les griefs proviennent généralement de déséquilibres au niveau de la quotidienneté des opérations où le supérieur hiérarchique et les employés sont les maîtres d'œuvre. Interviennent par la suite les spécialistes de relations de travail, soit le président du syndicat, le directeur des ressources humaines, les assesseurs, les procureurs syndicaux ou patronaux et, finalement, l'arbitre de griefs.

29. Société Radio-Canada c. Rousseau, C.S., R.J.Q., 1992, 1878.

Les représentants du syndicat et de l'employeur constituent le dossier de grief ; ils analysent l'affaire à la lumière de la convention collective, rencontrent les témoins potentiels, étudient la jurisprudence et, de manière générale, négocient le grief. En fait, ils tentent ultimement de lui trouver une solution afin d'éviter l'arbitrage. L'action simultanée ou concomitante de ces personnes crée en quelque sorte un système de justice dont les caractéristiques et les résultats fluctuent « en raison de la contribution, de l'intervention, du laisser-faire, de la passivité et de la docilité de chacun de ces intervenants » (Morin, 1991, p. 10).

11.5.1. Le procureur ou le porte-parole

Le procureur peut provenir de l'interne ou de l'externe. Son rôle dans la conduite et l'animation de l'affaire est d'une importance singulière et requiert des connaissances précises.

Connaissances requises du procureur

La compétence du porteur de dossier ou du porte-parole représente un élément stratégique de l'arbitrage. Il est attendu qu'il soit renseigné sur le travail des salariés ainsi que sur le contenu de leur convention collective. En outre, la connaissance des décisions antérieures tant des arbitres de griefs que des tribunaux supérieurs lui est plus qu'utile. En clair, le procureur doit connaître tant la convention collective en cause que celles applicables en semblables milieux. Il doit surtout prendre en considération les réalités du travail des personnes qu'il est appelé à défendre, car la plupart des arbitrages de griefs portent en général sur des éléments liés à la gestion des ressources humaines et des emplois. Finalement, le procureur doit être en mesure de présenter une preuve et une argumentation selon les règles d'usage sans excès de formalisme et de judiciarisation.

Provenance du procureur ou du porte-parole

Le procureur est souvent lié à un regroupement d'employeurs, de syndicats ou à une firme-conseil, mais il arrive aussi qu'il soit choisi à l'intérieur de l'entreprise ou du syndicat. Sans diminuer la pertinence d'une formation juridique pour intervenir à titre de procureur lors d'un arbitrage de griefs, précisons que le fait de plaider un grief en arbitrage ne fait pas partie du champ exclusif de l'avocat³⁰. Du côté patronal, le procureur

30. L'article 128, paragraphe 2a de la Loi sur le barreau stipule ce qui suit : « Sont du ressort exclusif de l'avocat [...] les actes suivants exécutés pour le compte d'autrui :

provient du service du personnel, d'une firme ou d'une association d'employeurs. Du côté syndical, il est soit un membre du syndicat, soit un conseiller de la fédération ou de la centrale syndicale. Il arrive aussi qu'un syndicat fasse appel à un cabinet juridique ou à une firme-conseil.

Rôle du procureur

Qu'il soit choisi à l'interne ou à l'externe, le procureur doit voir à la préparation des renseignements utiles, décider des voies procédurales à suivre, rencontrer les témoins pour les sensibiliser à leur rôle éventuel en arbitrage, colliger les pièces à déposer, présenter la preuve et l'argumentation à l'arbitre. En somme, il doit veiller à ce que le dossier suive son cours le plus efficacement possible. Par ailleurs, il ne doit jamais oublier les véritables besoins des parties, notamment celui d'une justice souple, rapide et de qualité. Enfin, il doit éviter que la procédure transcende ces besoins.

11.5.2. L'assesseur

L'assesseur est choisi par chaque partie et conseille l'arbitre.

Un régime à arbitre unique

Le régime général d'arbitrage ne prévoit pas la présence automatique d'asseesseurs. Les parties doivent donc préalablement s'entendre à ce sujet sinon l'affaire sera entendue par un arbitre unique. Si les parties ont convenu de la présence d'asseesseurs et si l'une d'entre elles n'y donne pas suite, l'arbitre peut procéder en l'absence de l'assesseur de la partie fautive. Le même principe vaut si un assesseur dûment convoqué par l'arbitre ne se présente pas à l'audition³¹. À cet égard, le Code du travail prévoit que l'arbitre : « [...] procède à l'arbitrage avec assesseurs si, dans les quinze jours de sa nomination, il y a entente à cet effet entre les parties » (art. 100.1.1, C.T.).

a : plaider ou agir devant tout tribunal **sauf devant** :

1. un conciliateur ou un arbitre de différends ou de griefs au sens du Code du travail ;
2. un agent d'accréditation, un commissaire du travail ou le Tribunal du travail... ;
3. la Commission de la santé et de la sécurité du travail ;
4. un arbitre, un conciliateur... au sens de la Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction... »

31. Voir à ce propos l'article 100.1.1 du Code du travail du Québec.

Choix de l'assesseur

S'il y a lieu, chaque partie désigne elle-même son assesseur. Le directeur des ressources humaines de l'entreprise X pourrait agir comme assesseur dans une affaire concernant l'entreprise Y ; le même principe s'applique pour le conseiller syndical. L'important, dans la nomination d'assesseurs, c'est que ces derniers ne soient pas rattachés directement à l'entité juridique où a pris naissance le grief ou qu'ils ne soient pas impliqués eux-mêmes dans l'affaire portée en arbitrage.

Rôle de l'assesseur

Le rôle des assesseurs est principalement de conseiller l'arbitre, mais ils doivent également s'assurer que ce dernier comprenne bien l'essentiel de la preuve présentée par les parties qui les ont désignés. Les assesseurs participent à l'audition, mais surtout au délibéré qui s'ensuit. Comme ils ne rendent pas de décision, l'évaluation de leur intérêt ou de leur partialité est moins nécessaire que pour l'arbitre de griefs. Si les assesseurs doivent agir en bonne conscience³², certains préjugés de leur part sont insuffisants pour les récuser³³.

L'assesseur n'est pas un procureur. Il n'est donc pas là pour refaire la preuve lors du délibéré. Précisons que le délibéré est une séance d'appréciation de l'affaire où seuls sont présents l'arbitre et les deux assesseurs, qui doivent démontrer une certaine réserve au plan des opinions partiales. Les assesseurs expriment leur opinion et, ce faisant, ils influencent potentiellement le résultat de l'arbitrage. Toutefois, ils ne s'impliquent pas directement dans la rédaction de la décision arbitrale³⁴, ce travail relevant exclusivement de l'arbitre de griefs.

11.5.3. L'arbitre

Le choix de l'arbitre repose sur un certain nombre de critères ; cette personne n'est pas tenue d'accepter un mandat, mais si tel est le cas, elle doit le rendre à terme.

32. *Committee for Justice and Liberty c. Office national de l'énergie* (1978) 1, R.C.S., 369-397.

33. *A. & A. Démolition ltée et Union internationale des opérateurs-ingénieurs, local 905, J. Lévesque, arbitre, C.A. (Cons), CC 87-06-007, 1990-12-18, D.T.E. 91T 121.*

34. *Société d'électrolyse et de chimie Alcan c. Syndicat national des employés d'aluminium d'Arvida inc., C.A., 93, 1982.*

Critères pour choisir l'arbitre

Plusieurs critères interviennent dans le choix de l'arbitre. Le type de litige par rapport à l'expertise de l'arbitre et les décisions antérieures rendues par ce dernier sont des critères jugés spontanément utiles pour établir un choix. Cette sélection donne parfois lieu à des interrogations exhaustives sur le type de personne à choisir comme arbitre selon le genre de litige. Certains milieux vont jusqu'à considérer le sexe des personnes en cause. Une étude jurisprudentielle américaine (Bemmels, 1990) a révélé que les arbitres de sexe masculin sont plus enclins à maintenir les griefs des femmes que ceux des hommes. Évitions toutefois de verser dans une approche statistique plutôt stérile. Dans les faits, le choix de l'arbitre est établi en principe pour chaque grief, quoiqu'on assiste à des jonctions de griefs dans la perspective de procéder promptement. Généralement, l'arbitre est choisi en fonction de sa disponibilité, de la nécessité d'obtenir une décision arbitrale rapide et de son champ professionnel par rapport à la nature du grief^{35, 36}.

L'impartialité : un critère fondamental

L'impartialité est fondamentale pour obtenir la confiance des parties envers le système arbitral³⁷. Toutefois, celles-ci peuvent renoncer à une partialité qu'elle soit apparente³⁸ ou réelle³⁹. Dans tous les cas, une partie doit s'objecter à la partialité de l'arbitre, si c'est là son intention, dès que la situation de partialité est portée à sa connaissance ; le moment le plus opportun pour le faire est en début d'audition⁴⁰. Comme la partialité est liée à la personne de l'arbitre, on comprendra qu'elle doive être traitée d'une manière rigoureuse par ce dernier, spécialement dans ses échanges

35. International Longshoremen's Association c. Picard et Procureur général du Canada, B.R., 301, 312, 1968.
36. Barthe c. The Queen and Attorney General for Quebec, B.R., 363, 366, 1963.
37. Committee for Justice and Liberty, l'Association des consommateurs du Canada et Canadian Antic Resources Committee c. Office national de l'énergie, R.C.S., 1. 369, 391, 1978.
38. General Truck Drivers Union c. Weiler, Bullock and Hoar Transport Co., R.C.S., 634, 639, 1969.
39. Fekete c. The Royal Institution for the Advancement of Learning, McGill University, B.R., 1, 6, 1969.
40. Association catholique des enseignants de l'Estrie c. Commissaires d'écoles pour la municipalité scolaire de La Patrie, C.A. 531, 536, 1973.

avec les représentants des parties⁴¹. « L'impartialité désigne un état d'esprit ou une attitude, voire un comportement vis-à-vis des points en litige ou l'une ou l'autre des parties dans une affaire donnée⁴² » (Valente c. R.).

L'arbitre : une personne choisie mais non contrainte

Le système arbitral prévoit que l'arbitre soit choisi par les parties. Dans ce contexte, on ne saurait le contraindre à agir à ce titre⁴³, même s'il peut être exceptionnellement nécessaire de lui rappeler certains devoirs inhérents à sa charge, spécialement si un grief lui a été confié⁴⁴.

Étapes pour choisir l'arbitre

Les principales étapes observées dans le choix de l'arbitre sont les suivantes (Steen, 1986) :

- choisir le champ d'expertise de l'arbitre tel que le secteur industriel (la santé, l'éducation, la métallurgie, etc.) ;
- déterminer la formation souhaitée de l'arbitre, comme le droit ou les relations industrielles ;
- consulter les banques de données pertinentes. Des parties constituent de tels instruments de référence par sujet ou par clauses de conventions collectives ; des banques de données nationales sont également accessibles ;
- examiner les décisions antérieures des arbitres présélectionnés ;
- proposer à la partie adverse un ou des noms de personnes pour agir en qualité d'arbitre ;
- attendre une réponse de la partie adverse et, au besoin, soumettre une contre-proposition ;
- à défaut d'entente, communiquer avec le ministère du Travail afin de requérir la désignation d'un arbitre.

41. Syndicat international des ouvriers de l'aluminium, de la brique et du verre, section locale 297, c. Rousseau, C.S., Montréal, n° 500-05-001861-903, 1990-05-14, D.T.E. 90T 744.

42. Valente c. R. [1985], 2, R.C.S., p. 673, 674, 685.

43. Union typographique Jacques-Cartier et Imprimerie Mercantile ltée, C.S., 401, 1974.

44. Union des employés de commerce c. Steinberg, C.S., 973, 1977.

Arbitre unique ou assisté

Les parties choisissent davantage un arbitre unique qu'un tribunal d'arbitrage, c'est-à-dire un arbitre assisté d'assesseurs (Gilson et Gilles, 1987); cette formule est plus expéditive et moins coûteuse que d'ajouter des assesseurs dans le processus. Un tribunal est choisi principalement pour fournir des avis spécifiques et de l'assistance professionnelle à l'arbitre qui est une personne réputée neutre (Veslahn, 1947). Cette idée s'appuie sur le fait qu'une personne impartiale doit être adéquatement sensibilisée aux besoins de l'employeur ou du syndicat selon le cas.

Que l'arbitre agisse seul ou qu'il soit assisté, il est choisi par les parties ou désigné par l'instance gouvernementale appropriée. Le ministre du Travail dresse annuellement une liste d'arbitres après consultation du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre; cette liste compte plus d'une centaine d'inscriptions. Les nominations valent pour la durée d'une année, mais elles sont tacitement reconduites d'une période à l'autre⁴⁵. Si les parties ne s'entendent pas sur le choix de l'arbitre, le ministère du Travail leur impose son choix en se référant à la liste précitée⁴⁶.

Liste d'arbitres

Si les parties décident, par leur procédure interne de réclamation, d'établir une liste d'arbitres pour régler les griefs éventuels, elles peuvent procéder de deux façons: 1) par le choix à l'avance, généralement selon la règle du « chacun son tour »; 2) par le choix « cas par cas » en fonction du type de litige, mais en désignant l'une ou l'autre des personnes qu'elles ont préalablement inscrites sur leur liste.

Les conventions collectives qui contiennent les noms de personnes appelées à intervenir comme arbitres de griefs prévoient parfois que des catégories de griefs soient confiées à des personnes ayant une formation particulière. Ce serait le cas d'un grief en reclassification de fonction qui serait porté devant un ingénieur industriel. Ainsi, un arbitre pourrait devoir référer le dossier à un de ses collègues ayant la formation prévue à la convention collective si les dispositions contractuelles en ce qui a trait aux qualifications de l'arbitre étaient impératives⁴⁷.

45. Voir à ce sujet l'article 77 du Code du travail du Québec.

46. Ce mécanisme de choix est prévu à l'article 100 du Code du travail auquel les parties ne peuvent se soustraire en cas de mésentente quant au choix de l'arbitre.

47. Industries Amisco ltée et Syndicat national de la métallurgie de l'Islet, G. Ferland, arbitre, T.A. 90-01635, 1990-04-13, D.T.E. 90T 954.

Seule une entente formelle autoriserait les parties à ne pas observer des dispositions conventionnelles portant sur la nomination de l'arbitre. Par exemple, si l'employeur et le syndicat ont choisi à l'avance, dans leur convention collective, les arbitres auxquels ils soumettront leurs litiges, l'un d'entre eux ne pourrait ultérieurement exiger qu'un arbitre non désigné soit invité à décider d'une plainte, à moins, évidemment, que les deux parties n'y consentent⁴⁸. En ce domaine, il faut distinguer le cas où les arbitres sont choisis à tour de rôle, ce qui est une stipulation à portée générale⁴⁹, d'un mécanisme qui intervient postérieurement à la décision de se rendre à l'arbitrage, cela constituant une disposition à portée restreinte⁵⁰. La première situation oblige les parties à s'en tenir à leur liste d'arbitres, contrairement à la deuxième. Il est donc opportun de déterminer, en ce qui concerne les listes d'arbitres inscrites dans les conventions collectives, si elles sont une condition fondamentale ou accessoire de l'arbitrage.

Types d'arbitres

Il y a deux genres d'arbitres : les personnes accréditées, dont les noms figurent sur la liste annotée du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, et les individus dits « prescrits » qui sont choisis par les deux parties ; ces derniers ne portent pas formellement le titre d'arbitre régulier sur la liste annotée précitée. En effet, rien n'empêche les parties patronale et syndicale de s'entendre et d'inviter toute personne de confiance pour trancher leur litige sans diminuer pour autant l'effet de la sentence arbitrale.

Nomination de l'arbitre

Il peut arriver qu'un arbitre ayant connu un problème relationnel ouvert avec une partie soit désigné ultérieurement par le ministre dans une affaire où la même partie est impliquée ; cela peut le placer dans une situation délicate et l'inciter à décliner sa compétence sur objection⁵¹. La liberté

48. Corporation de l'école secondaire Notre-Dame de Lourdes c. Syndicat du personnel de l'école secondaire Notre-Dame de Lourdes, P. Jasmin, arbitre, T.A. 90-01225, 1990-04-06, D.T.E. 90T 646.

49. Association des pompiers de Montréal inc. c. Imbeau, R.J.Q., C.A., 1985, p. 311.

50. Société canadienne des postes c. Lauzon, Juge P. Viau, C.S., Montréal, 500-05-003379-885, 1989-10-05, D.T.E. 89T 1090.

51. Épiciers unis Métro-Richelieu inc. et Syndicat des travailleurs(euses) de l'alimentation en gros du Québec inc., B. Solasse, arbitre, T.A. 90-00175, 1989-12-31, D.T.E. 90T 375.

particulière dont les parties bénéficient dans le choix de l'arbitre implique qu'elles aient au départ un degré de confiance acceptable envers la personne à qui il est demandé de leur rendre justice.

L'arbitre peut être nommé en vertu d'une disposition de la convention collective énonçant qu'il y a entente automatique quant à son choix dès que l'une des parties propose son nom. Ensuite, une partie pourrait évoquer une décision qu'il a antérieurement rendue dans le même milieu de travail pour justifier un refus de sa nomination. Mais l'arbitre pourrait accepter le mandat puisqu'il s'agit d'une référence à sa décision antérieure et non à sa personne. Dans un tel contexte, sa nomination serait régulière au sens de la convention collective⁵².

S'il est prévu que l'arbitre entende l'affaire avec l'aide de deux assesseurs, il est habituellement choisi par ces derniers. En revanche, s'il siège seul, il est généralement choisi directement par les représentants patronal, soit le directeur des ressources humaines, et syndical, soit le président du syndicat. Dans l'ensemble, patrons et syndicats croient qu'un choix minutieux de l'arbitre influence le résultat de l'arbitrage (Block et Stieber, 1989).

Par ailleurs, les modalités de nomination de l'arbitre varient selon les secteurs industriels. Dans l'éducation, le greffe remonte à 1969. Placé sous l'autorité d'un arbitre en chef, il gère les dossiers de griefs en application de quelque 35 conventions collectives. De plus, le greffe s'assure de la fixation des rôles mensuels d'arbitrage ainsi que du soutien à donner aux arbitres et aux parties. Environ la moitié des séances d'arbitrage fixées ont effectivement lieu⁵³. Une proportion importante de griefs sont donc réglés au niveau local avant et après la nomination de l'arbitre. Un greffe existe aussi dans le secteur de la santé et des services sociaux, mais les parties s'y réfèrent sur une base plus facultative que dans le secteur éducationnel.

Délais de rigueur

La nomination d'un arbitre n'échappe généralement pas aux délais de rigueur. Toutefois, si un arbitre a été nommé hors délai sans qu'aucune objection ne soit formulée, il serait inopportun que la partie perdante cherche à utiliser cet argument pour faire révoquer la décision. Rappelons que l'objection concernant le délai de rigueur se formule dès le début de l'audition.

52. Indalex ltée et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7785, A. Déom, arbitre, T.A. 90-00274, 1990-01-15, D.T.E. 90T 376.

53. Voir à ce sujet le rapport annuel du greffe des tribunaux d'arbitrage du secteur de l'éducation au Québec. Il s'agit ici du rapport de l'année 1991.

11.6. L'ACHEMINEMENT DU GRIEF À L'ARBITRAGE

L'acheminement du grief vers l'arbitrage exige au préalable de préparer l'enquête. La partie qui achemine un grief à l'arbitrage doit respecter certains délais de rigueur, tout comme l'arbitre dans le rendu de sa sentence. Le système arbitral est, en principe, préoccupé par la promptitude ; la jonction des griefs s'inscrit d'ailleurs dans la réalisation d'un tel principe. Finalement, un arbitre n'est pas à l'abri de la récusation, mais une telle procédure, étant donné son importance, doit être justifiée.

11.6.1. Le processus général d'acheminement du grief à l'arbitrage

Le grief non réglé par la procédure interne peut être soumis à l'arbitrage. Si tel est le cas, l'acheminement à l'arbitrage se fait normalement à l'aide du formulaire de dépôt du grief ou d'une lettre demandant l'arbitrage. À défaut d'entente entre les parties sur le choix de l'arbitre, la demande est acheminée par l'une ou l'autre d'entre elles au ministre du Travail⁵⁴ qui procède alors à un choix à tour de rôle sur la liste annotée. En fait, la nomination de l'arbitre suit normalement le dépôt du grief. Si la convention collective ne prévoit pas de délai d'acheminement du grief vers l'arbitrage, il faut alors se référer au délai de six mois prévu à l'article 71 du Code du travail du Québec⁵⁵. En principe, tout grief peut être envoyé à l'arbitrage même s'il traite d'un sujet peu explicite dans la convention collective ; il suffit alors que cette convention l'encadre implicitement⁵⁶.

Délai d'acheminement du grief en arbitrage

Tout grief doit être porté en arbitrage dans un délai raisonnable. La longueur du délai entre le moment où un grief est déposé et celui où il est entendu par l'arbitre est souvent cité au chapitre des dysfonctions du régime arbitral. En principe, le fait qu'il y ait des procédures pénales contre un salarié n'entraîne pas la suspension ou l'ajournement de l'arbitrage⁵⁷. Au criminel, il peut parfois s'écouler plusieurs années entre l'enquête

54. Villa Notre-Dame de Grâce c. Syndicat des employés de la Villa Notre-Dame de Grâce et J.Y. Tremblay, C.S., Montréal, 500-05-020153-829, 1983.

55. Syndicat international des travailleurs, local 333, c. Cie Sucre Atlantique, C.A., 416, 1981. Le même délai de six mois est prévu à l'article 111 de la Loi sur les relations de travail dans l'industrie de la construction.

56. Dominion Bridge Corp. c. Knai, Juges Beauregard, Rothman et Brossard, C.A., Montréal, 500-09-004819-975, 1997-12-05, D.T.E. 98T-131.

57. Musée du Québec et Syndicat des professionnelles et professionnels du Gouvernement du Québec, J. Bernier, arbitre, T.A. 92-06899, 1992-10-05, D.T.E. 92T 1335.

préliminaire et le jugement définitif compte tenu des probabilités d'appel jusqu'à la Cour suprême. La paix industrielle et les réalités de l'entreprise s'accroissent mal de tels délais.

Recours en arbitrage ou injonction

Un principe général veut que tout litige rattaché à l'interprétation de la convention collective soit tranché en utilisant l'arbitrage des griefs. L'une ou l'autre des parties tente parfois d'utiliser d'autres moyens tels que l'injonction ; ce moyen est parfois indiqué dans des situations exceptionnelles comme le refus de l'employeur d'appliquer la convention collective. Le critère essentiel pour obtenir une injonction est l'apparence qu'un droit est indûment menacé⁵⁸. Le recours en injonction est indiqué si l'on peut démontrer la présence d'un préjudice sérieux⁵⁹. Refuser d'obéir à un ordre en apparence contraire à la convention collective ne serait pas suffisant pour demander une injonction. Le recours approprié, dans une telle affaire, serait alors l'arbitrage. Par ailleurs, un changement par l'employeur des conditions de travail des salariés à la suite d'une demande d'accréditation justifierait la voie de l'injonction⁶⁰.

11.6.2. La préparation de l'enquête

Lors de la préparation minutieuse de l'enquête, après l'étude du grief, on peut procéder ainsi :

- réexaminer le grief et les pièces justificatives ;
- reconstituer l'historique de l'affaire ;
- vérifier le choix de solutions possibles ;
- rencontrer le procureur de chaque partie (assisté du président du syndicat ou du directeur des ressources humaines selon le cas) avec les futurs témoins ;
- confectionner la preuve, ce qui implique de réfléchir sur la théorie de preuve à défendre ;
- demander à l'arbitre s'il y a lieu de contraindre des personnes à témoigner ;
- préparer des copies des pièces à déposer.

58. Syndicat des employées et employés de Consomat 2524-9954 Québec inc. c. 2524-9954 Québec inc. (comptoir fin gourmet), Juge J.C. Larouche, C.S., Alma, 160-05-000187-915, 1992-01-20, D.T.E. 92T 357.

59. Baudin c. Commission scolaire catholique de Sherbrooke, Juge L. Daigle, C.S., Sherbrooke, 450-05-000876-918, 1991-10-08, D.T.E. 92T 13.

60. Syndicat des travailleurs et travailleuses de la résidence L.M. Lajoie, Juge G. Harvey, C.S., Alma, 160-05-000174-913, 1991-12-02, D.T.E. 92T 113.

Moyens pour réduire les délais

La réduction des délais en arbitrage est possible, quoique difficilement réalisable. À cet égard, on peut mentionner quelques moyens (Lalancette, 1990) :

- la réservation à l'avance des dates d'audition ;
- des rencontres préparatoires à l'audition ;
- l'admission de faits préalables en début d'audition ;
- un système de communication de preuve plus ouvert ;
- un arbitrage « maison » peu formalisé.

Non-obligation de dévoilement de preuve avant l'audition

Une partie requiert parfois des informations détenues par l'autre partie avant l'audition. Normalement, comme l'ensemble des faits et des principes admissibles en preuve doit être discuté lors de l'audition⁶¹, chaque partie n'a pas à dévoiler des éléments de sa preuve avant cette audition.

Les parties doivent éviter d'impliquer outre mesure l'arbitre dans leur dossier avant l'audition, à moins qu'elles ne le fassent d'un commun accord, par exemple, lors d'une médiation préarbitrale. Il peut arriver qu'une partie demande à l'autre partie de lui remettre des documents qu'elle considère utiles dans la préparation de sa preuve. De manière générale, on ne peut obliger prématurément les parties l'une envers l'autre. Ainsi, il serait inapproprié pour une partie (p. ex., le syndicat) de demander à l'autre partie (p. ex., l'employeur) de lui remettre des documents qu'elle pouvait obtenir dans l'exécution régulière de son mandat⁶² comme des copies conformes de contrat de travailleurs occasionnels.

Jonction de griefs

Si plusieurs griefs contestent des problèmes analogues, ils sont habituellement regroupés sous une même affaire. L'un d'entre eux est alors auditionné avec application du principe de la chose jugée sur les autres. Il faut voir là un besoin, chez les parties, de diminuer les coûts et d'assurer l'efficacité du système arbitral.

61. Association des employés du groupe La Laurentienne et Laurentienne-Vie, J. Dupont, arbitre, T.A. 90-07731, 1990-11-22, D.T.E. 91T 63.

62. Syndicat des travailleurs et travailleuses de Loto-Québec et Société des loteries et courses du Québec, J.Y. Durand, arbitre, T.A. 90-02851, 1990-07-03, D.T.E. 90T 1023.

11.6.3. La récusation de l'arbitre pour partialité

La partialité est un motif classique de récusation. Si une partie soulève la question, un arbitre peut apprécier lui-même s'il a ou non fait preuve de partialité⁶³. Pour justifier une récusation de l'arbitre pour cause de partialité, une partie doit démontrer qu'elle a « une raisonnable appréhension basée sur une preuve suffisamment sérieuse⁶⁴ ». L'arbitre dispose d'une liberté appréciable pour évaluer les exigences procédurales relatives à sa nomination⁶⁵. Pour que l'arbitre se récite, la preuve doit établir une anticipation suffisante de partialité⁶⁶. Avoir réalisé des spéculations immobilières⁶⁷ avec le représentant d'une partie ou avoir représenté les intérêts de l'employeur⁶⁸ dans une affaire antérieure sont des conditions qui autorisent à soupçonner une certaine partialité. Il est difficile pour un arbitre de se récuser dans une affaire sans entendre l'argumentation et, s'il y a lieu, la contre-argumentation des motifs à la base de sa récusation⁶⁹.

Une récusation pourrait être requise pour d'autres motifs que la partialité. Par exemple, il pourrait y avoir récusation de l'arbitre si ce dernier intervenait dans une affaire qui ne le concerne pas⁷⁰ ou s'il décidait du salaire d'un travailleur déjà considéré comme non syndiqué par un commissaire du travail⁷¹.

63. Saint-Damien et Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, de la confiserie et du tabac, section locale 33, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 94-01765, 1994-02-09, D.T.E. 94T 533.
64. Brasserie Molson du Québec Ltée et Syndicat des employés de Molson, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-07603, 1990-11-19, D.T.E. 91T 112.
65. Résidence Saint-Laurent et Union des employées et employés de service, section locale 800, A. Corriveau, arbitre, T.A. 92-04615, 1992-06-01, D.T.E. 92T 1092.
66. Almex et Syndicat des travailleurs de l'aluminium de la Rive-Sud, B. Solasse, arbitre, T.A. 91-08978, 1991-10-26, D.T.E. 92T 30.
67. Szilard et Szasz, R.C.S., 3, 1954.
68. Ghirardhosi et the Minister of Highway for British Columbia, R.C.S., 367, 1966.
69. Syndicat des travailleuses et travailleurs de la CSN, et Confédération des syndicats nationaux, F. Morin, arbitre, T.A. 92-03628, 1992-05-25, D.T.E. 92T 1024.
70. Syndicat national des employés d'hôpitaux de Montréal c. V. Melançon, R.D.T., 443, 447, 1969.
71. Syndicat des employés de l'Université de Montréal, section locale 12441, c. Université de Montréal, C.A., 160, 1981.

11.7. LE RÔLE DE L'ARBITRE AVANT L'ARBITRAGE

Préalablement à l'arbitrage, l'arbitre convoque les parties à l'audition et assigne au besoin les témoins. Ayant ouvert un dossier, il le fermera uniquement dans des circonstances précises, soit après avoir entendu les parties, reçu un désistement du grief ou constaté une entente hors arbitrage.

11.7.1. La convocation des parties

L'arbitre convoque les parties par écrit dans les plus brefs délais suivant sa nomination. Pour ce faire, il s'occupe du moment et du lieu d'audition. Pour les fins de l'organisation matérielle, l'arbitre doit s'assurer que les lieux permettent le plein exercice des droits des intéressés. Toutefois, cette question est habituellement prise en charge par les parties. L'arbitrage peut se dérouler chez l'employeur, dans des bâtiments gouvernementaux ou syndicaux.

L'arbitre achemine les invitations aux personnes concernées. L'avis d'audition doit être suffisamment précis pour indiquer la nature du grief qui, a priori, doit porter sur un sujet pertinent ou non frivole. La convocation vise les représentants des parties tels que le directeur des ressources humaines, le président du syndicat ainsi que les procureurs et, s'il y a lieu, les assesseurs. Oublier de transmettre l'avis d'arbitrage aux deux parties concernées, soit l'employeur et le syndicat, constitue un déni de justice⁷². Par ailleurs, s'il y a désaccord entre les parties au sujet du contenu ou de la forme de cette convocation, la décision revient de droit à l'arbitre.

11.7.2. L'assignation des témoins

Il est plutôt rare qu'un arbitre soit requis d'assigner des témoins, car c'est une obligation conditionnelle à une demande formelle de l'une ou l'autre des parties. Dans le cas où l'arbitre assigne des témoins, ces derniers doivent s'y conformer ; s'ils refusent, on peut constater leur culpabilité selon la Loi des poursuites sommaires (art. 100.6, C.T.).

En règle générale, chaque partie prévoit elle-même ses témoins et ils se présentent d'eux-mêmes à l'audition ; cela vaut mieux que de se présenter sur ordonnance de l'arbitre. L'assignation forcée des témoins est une mesure à caractère exceptionnel. Dans les faits, la présence des témoins à l'audition concerne davantage chaque partie et se base sur le volontariat.

72. SCFP c. SRC, Juges Lamer, Soponka, Gonthier, Cory, McLachlin et Iacobucci, C.S. Can., 22061, 1992-05-07, D.T.E. 92T 669.

11.7.3. L'obligation de terminer le mandat

Ayant accepté un mandat, l'arbitre de griefs fait en sorte que l'arbitrage se déroule dans les meilleures conditions. Il ne peut refuser d'exercer sa juridiction⁷³. Sauf pour les raisons déjà évoquées ou pour un motif lié à la force majeure, aucune séance d'enquête n'est annulée. Au contraire, les initiatives d'usage sont prises afin que l'audition ait lieu comme prévu. Une grave maladie ou le décès de l'arbitre constituent certes une force majeure; dans ces cas, il faudrait renommer un autre arbitre et recommencer l'arbitrage si l'audition était en cours ou complétée sans que la sentence n'ait été rendue.

73. *Fraternité des policiers de la C.U.M. inc. c. Communauté urbaine de Montréal*. C.S., 455, 1983.

RÉSUMÉ

L'arbitrage des griefs vise à régler les problèmes liés à l'application, l'interprétation et la violation de la convention collective de travail. Bien que ce ne soit pas toujours le cas, l'arbitrage se prête à une procédure souple; c'est un mécanisme décentralisé de justice organisationnelle.

En principe, les parties bénéficient d'une autonomie appréciable. Si elles le décident mutuellement, elles pratiquent cette autonomie dans le cadre de la négociation collective. En effet, la convention collective peut contenir les éléments essentiels du processus arbitral tels que le choix des arbitres, la forme d'arbitrage (régulier ou accéléré) ainsi que la procédure à suivre lors de l'audition. Le contenu et la qualité du texte conventionnel, par conséquent, influent sur les résultats de l'arbitrage des griefs.

L'arbitrage fait partie intégrante des rapports collectifs. Quoiqu'il procède d'une logique conflictuelle, il consiste essentiellement à ramener les parties dans leurs droits respectifs face à la convention collective à travers l'intervention d'un spécialiste externe. Pour ce faire, l'acheminement d'un grief à l'arbitrage est balisé par le Code du travail, qui confère à l'arbitre de griefs des pouvoirs suffisants pour régler un grief sans excéder le contenu de la convention collective négociée par les parties.

Il existe deux régimes arbitraux : l'arbitrage conventionnel et l'arbitrage non conventionnel. Le premier représente le régime général et s'inscrit dans le cadre de la gestion de la convention collective tandis que le second règle des litiges en application d'une loi et peut concerner des syndiqués, des non-syndiqués ou des cadres.

Les intervenants à l'arbitrage proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. À l'interne, il s'agit principalement des employés, des représentants syndicaux et patronaux ainsi que des cadres; ces derniers vivent ce qu'il est convenu d'appeler la quotidienneté des relations de travail. À l'externe, mentionnons l'assesseur de chaque partie (s'il y a lieu) ainsi que l'arbitre. Quant aux procureurs du syndicat et de l'employeur, ils peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du milieu de travail.

Chaque intervenant a un rôle particulier à jouer lors d'un arbitrage. Les cadres et les salariés représentent essentiellement les témoins. Dans la majorité des cas, le plaignant est un salarié puisque

l'employeur ne dépose un grief que de façon exceptionnelle. Les assesseurs assistent habituellement l'arbitre et le conseillent. Les procureurs assument la préparation du dossier qu'ils présentent à l'arbitre ; ce dernier entend les personnes concernées et rend sa sentence par écrit.

L'arbitre est choisi par les parties et, en cas de désaccord entre elles, il est désigné par le ministre. Plusieurs critères servent à choisir l'arbitre : le type de litige par rapport à l'expertise ou à la formation de l'arbitre, ses décisions antérieures, sa disponibilité et son impartialité. Ce dernier critère est essentiel à la survie du système arbitral.

Un processus arbitral sera efficace à condition que chaque partie soit adéquatement préparée, qu'elle procède promptement lors de l'audition et que la décision de l'arbitre soit rendue dans un délai raisonnable.

QUESTIONS

1. Quelles sont les caractéristiques essentielles du système arbitral ?
2. Distinguez le régime arbitral conventionnel du régime arbitral non conventionnel.
3. Quelles sont les règles de fond relatives à l'arbitrage ?
4. Quelles sont les principales causes de l'arbitrage ?
5. Comment les intervenants peuvent-ils contribuer à un usage judiciaire de l'arbitrage ?
6. En quoi consiste le rôle du procureur ?
7. En quoi consiste le rôle de l'assesseur (s'il y a lieu) ?
8. En quoi consiste le rôle de l'arbitre de griefs ?
9. Précisez le processus de choix de l'arbitre de griefs.
10. Qualifiez ou précisez le processus de préparation de l'enquête.
11. Qu'est-ce qui pourrait justifier la récusation de l'arbitre de griefs ?
12. Expliquez le rôle de l'arbitre avant l'arbitrage.

L'AUDITION ARBITRALE

L'audition est le processus par lequel l'arbitre de griefs est instruit de l'affaire dont il est saisi. C'est l'occasion de comprendre les faits et les normes en cause, avec tous les détails voulus, en se référant à la convention collective de travail.

L'audition se déroule selon des règles généralement admises en matière de preuve et l'on doit s'assurer que le plaignant en saisisse bien le déroulement. Comme il s'agit de régler un problème de relations de travail, les intervenants participent à l'audition selon des règles de justice naturelle, appliquées avec souplesse.

Dans ce chapitre, nous présentons les composantes essentielles de l'audition sur une base séquentielle en faisant ressortir les liens possibles entre elles.

12.1. LE DÉBUT DE L'AUDITION

L'audition est ouverte par l'arbitre qui reconnaît les parties. Les procureurs interviennent immédiatement à la suite, en amorçant le processus soit par des objections, soit par le dépôt des griefs.

Ouverture de l'audition

L'ouverture de l'audition appartient à l'arbitre ; il peut prévoir la présence d'un sténographe officiel. Si une partie souhaite enregistrer l'audience, elle obtient la permission de l'arbitre qui peut alors exiger qu'une copie de l'enregistrement lui soit remise ainsi qu'à la partie adverse si cette dernière le souhaite. Il peut ordonner le huis clos conformément aux dispositions de l'article 100.4 du Code du travail ou l'exclusion des témoins. En outre, c'est au syndicat que revient généralement l'initiative de déposer le grief.

Rôle des procureurs au début de l'audition

Le rôle des procureurs au début de l'audition consiste principalement à déclarer que la procédure préalable a été respectée ; il importe qu'une telle déclaration soit faite dès le début de l'enquête. Les procureurs font alors une déclaration mutuelle. Par la suite, ils doivent confirmer que la nomination de l'arbitre est conforme aux prescriptions de la convention collective et qu'il est valablement saisi du grief déféré à l'arbitrage.

Présentation des griefs

Plusieurs griefs sont parfois soulevés simultanément ou dans une période de temps rapprochée pour une même affaire ou des affaires analogues. Si les parties ne s'entendent pas sur l'ordre de présentation en arbitrage, l'arbitre n'a d'autre choix que de l'imposer ; il choisit alors un ordre logique ou chronologique. S'il s'agit de griefs simultanés, l'arbitre favorise l'ordre logique. Ainsi, il entendra le grief portant sur la fermeture d'un service avant de se pencher sur un autre grief portant sur les conséquences du premier, soit la fermeture d'un poste ou la mise à pied des salariés¹ qui y œuvraient. S'il s'agit de griefs déposés à des moments différents, l'arbitre pourrait respecter un ordre chronologique ; il se référera alors au moment où ils ont été soulevés et les plus anciens griefs seront entendus en premier. Dans tous les cas, l'arbitre tiendra compte de l'effet des griefs les uns par rapport aux autres et, notamment, des conséquences d'une première décision sur les autres griefs à examiner. Quelles que soient les difficultés de départ, l'arbitre doit faire en sorte d'exercer sa compétence².

1. Syndicat des infirmiers et infirmières de l'Est du Québec (CEQ) et Centre hospitalier de l'Archipel, A. Larocque, arbitre, T.A. 90-01211, 1990-02-12, D.T.E. 90T 891.
2. Syndicat des débardeurs, section locale 375, c. Lauzon, Juge R. Lesage, C.S., Montréal, n° 500-05-002898-946, 1994-05-20, D.T.E. 94T 667.

12.2. LES RÈGLES RELATIVES À LA TENUE DE L'AUDITION

La tenue de l'audition comprend un certain nombre de règles. Le grief doit être recevable et l'enjeu, saisi dès le départ. L'arbitre, en plus de veiller à ce que l'audition se déroule de manière à éviter les erreurs de parcours, est investi des pouvoirs nécessaires à la réception d'une preuve pertinente. Par exemple, il peut prendre les moyens requis, dont la contrainte légale, pour que toute personne déclare ce qu'elle connaît.

Sort possible du grief en début d'audition

La question du dépôt du grief devant l'arbitre revêt parfois un caractère inattendu. Les options possibles, à l'égard des griefs, après entente des parties sont les suivantes : 1) les fractionner ; 2) les réduire ou les retirer ; 3) les réunir en une même cause (fusion ou jonction de griefs).

En principe, une partie ne peut contraindre l'autre partie à procéder simultanément avec plusieurs griefs. L'arbitre décide toujours de la voie à suivre. L'option à privilégier, soit fractionner, réduire ou réunir les griefs, fait ordinairement l'objet d'une entente entre les parties. Signalons que la jonction de griefs est l'option à laquelle les parties recourent le plus fréquemment. En général, toute opération s'insère dans les règlements hors arbitrage qui interviennent souvent le jour même de l'audition, soit avant qu'elle ne débute.

Compréhension initiale de l'affaire

Il va de soi qu'en début d'enquête l'arbitre entend les opinions de départ, opération pouvant se réaliser par une rencontre préliminaire des intéressés, soit l'arbitre et les deux parties. Il est alors recommandé de faire un exposé de la cause, car cela facilite la compréhension de l'affaire chez tous les participants, particulièrement chez l'arbitre. Chaque procureur présente un bref résumé de la thèse qu'il soutient ; cette étape précède l'audition du premier témoin.

Déroulement de l'enquête

La méthode appliquée lors de l'enquête consiste en un débat contradictoire où l'arbitre préside et joue fréquemment le rôle de greffier. En effet, il lui faut recueillir les pièces déposées lors de l'enquête et prendre note des témoignages. L'arbitre s'assure qu'aucune partie ne gêne, par ses attitudes ou ses comportements, la tenue de l'enquête et que chacun procède selon l'ordre et le décorum voulus. Il veille également à ce que les intéressés reçoivent les pièces, conservent leur droit de réplique et que les témoins rendent compte de ce qu'ils savent ; il voit ultimement à ce que personne ne soit blessé indûment par les propos d'autrui.

Un principe de justice naturelle impose à l'arbitre de donner aux personnes ou aux parties intéressées une véritable occasion d'exprimer ce qu'elles ont à dire. L'obligation de l'arbitre d'entendre les parties comprend également celle de les réentendre si leurs droits le justifient³; ce principe est souvent évoqué par la maxime latine *audi alteram partem*. « L'arbitre doit donner à l'association accréditée, à l'employeur et au salarié intéressé l'occasion d'être entendus » (art. 100.5, C.T.).

L'arbitre est justifié de poursuivre son audition si un témoin, adéquatement convoqué, ne s'y présente pas. Par conséquent, la règle fondamentale énoncée plus haut, dite *audi alteram partem*, s'applique sans restreindre le déroulement et les fins propres de l'arbitrage.

L'arbitre peut, s'il est accompagné des parties, visiter les lieux pertinents de travail (art. 100.9 C.T.); il peut procéder ainsi de sa propre initiative ou à la demande des parties.

L'arbitre dispose de moyens non négligeables pour exercer son mandat. Il peut, en vertu de l'article 100.12 du Code du travail :

- a) interpréter ou appliquer une loi [...] dans la mesure où il est nécessaire de le faire pour décider d'un grief;
- b) fixer les modalités de remboursement d'une somme qu'un employeur a versée en trop à un salarié;
- c) ordonner le paiement d'un intérêt au taux légal [...] sur les sommes dues en vertu de sa sentence;
- d) fixer à la demande d'une partie, le montant dû en vertu d'une sentence qu'il a rendue;
- e) corriger en tout temps une décision entachée d'erreur d'écriture ou de calcul, ou de quelque erreur matérielle;
- f) en matière disciplinaire, confirmer, modifier ou annuler la décision de l'employeur et, le cas échéant, y substituer la décision qui lui paraît juste et raisonnable [...]
- g) rendre toute autre décision propre à sauvegarder les droits des parties.

Lorsqu'une convention collective prévoit une mesure particulière pour une faute reprochée, l'arbitre est alors tenu de respecter intégralement les modalités de la convention collective. Il y a là une concrétisation du principe de la primauté de la convention collective par le législateur⁴. Par exemple, si la convention collective prévoit des sanctions en cas d'absence non justifiée, l'arbitre se limite généralement à vérifier le motif

3. Temco, Produits électriques inc. c. Brody, Juge Michel Côté, C.S., Montréal, n° 500-05-013687-932, 1993-11-09, D.T.E. 94T 101.

4. Voir à ce sujet l'article 100.12 paragraphe f du Code du travail du Québec.

de l'absence⁵. L'enquête se déroule alors avec la convention collective comme toile de fond. Notons que l'arbitre peut également ordonner une réouverture d'enquête.

Comportement attendu d'un témoin en arbitrage

Le comportement d'un témoin en arbitrage s'évalue à l'aide des critères suivants (Steen, 1983) :

- il se souvient avec précision des faits sur lesquels il sera interrogé ;
- il est attentif à l'environnement immédiat, notamment aux propos des procureurs et de l'arbitre ;
- il répond aux questions clairement, calmement et avec une attitude assurée ;
- il transmet uniquement l'information demandée, laquelle est à sa connaissance ;
- il ne se laisse pas distraire et il prend l'audition au sérieux.

Huis clos

Le huis clos consiste à exclure toute personne de la salle d'audition sauf le représentant de chaque partie, les procureurs, les assesseurs (s'il y a lieu) et le plaignant. Une telle procédure est d'usage lorsque des circonstances ou des témoignages peuvent nuire à la réputation d'un individu ou lorsqu'il faut apprécier la valeur éthique ou morale des comportements dont il est question dans l'enquête. Des principes fondamentaux interviennent dans la gestion d'un huis clos comme le droit à une défense suffisante. Par exemple, un arbitre a évalué que la mère d'un élève présumément battu pouvait assister à une audition où le huis clos était imposé⁶.

Le huis clos est une procédure d'exception qu'un arbitre peut ordonner de sa propre initiative. Son caractère exceptionnel se justifie par le fait qu'il vise à sauvegarder l'intérêt d'une personne victime d'un acte dommageable. Toutefois, la nécessité de tenir des audiences publiques transcende le besoin de protéger l'intérêt privé d'une partie⁷. Notons que

5. Promotions sociales Taylor et Thibodeau et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1841, F. Hamelin, arbitre, T.A. 95-000051, 1994-12-22, D.T.E. 95T 336.

6. Syndicat des enseignantes et enseignants du Collège Charles-Lemoyne et Collège Charles-Lemoyne, J.G. Ménard, arbitre, T.A. 1990-08-16, D.T.E. 90T 1157.

7. Southam inc. c. Mercier, C.S., 1990, R.J.Q., 437.

l'utilisation du huis clos est balisée par le Code du travail : « Les séances d'arbitrage sont publiques ; l'arbitre peut toutefois, de son chef ou à la demande de l'une des parties, ordonner le huis clos » (art. 100.4, C.T.).

L'arbitre doit être convaincu de la pertinence d'une telle procédure et il appartient à la partie qui en fait la demande de l'attester⁸. Il faut garder à l'esprit qu'une preuve se déroule avec un souci de transparence. En fait, l'arbitrage possède un caractère tellement public qu'il faut des motifs très sérieux pour exclure une personne de la salle d'audition⁹.

Exclusion des témoins

En ce qui concerne les témoignages, il est préférable qu'un individu invité à témoigner des éléments pertinents à sa connaissance le fasse de manière à ce qu'un futur témoin n'entende pas ses réponses, d'où la règle de l'exclusion des témoins. Lorsqu'un témoin a rendu un témoignage dans le cadre d'une procédure d'exclusion des témoins, il peut alors assister à l'audition jusqu'à la fin ; tel n'est cependant pas le cas s'il y a huis clos. Signalons que l'exclusion des témoins ne s'applique pas, a priori, aux témoins experts¹⁰.

Procédure ex parte

Une partie dûment convoquée qui ne se présente pas à l'audition autorise implicitement une procédure *ex parte*. Tout arbitre est obligé d'entendre sur un pied d'égalité les deux parties, mais, pour cela, il a besoin de leur collaboration respective.

Types d'erreurs

L'arbitre peut commettre deux types d'erreurs dans l'exercice de son mandat : l'erreur juridictionnelle et l'erreur intrajuridictionnelle (Pépin, 1985). La première concerne la compétence de l'arbitre par rapport à celle d'autres instances comme celle du commissaire du travail. Par une décision sur une objection, l'arbitre peut commettre une erreur juridictionnelle. La seconde, soit l'erreur intrajuridictionnelle, vise les erreurs commises à

8. Cascades (East Angus) inc. c. Syndicat national des travailleurs de la pulpe et du papier de East Angus inc., H. Gagnon, arbitre, T.A. 89-04040, 1989-11-17, D.T.E. 90T 152.

9. Syndicat national des travailleuses et travailleurs du centre d'accueil La Cité des prairies c. Bélanger, Juges Vallerand, Tyndale et Delisle, C.A., Montréal, n° 500-09-001579-903, 1994-10-03, D.T.E. 94T 1229.

10. Hôtel-Dieu de Québec c. Bois, R.J.Q., C.A., 1977, p. 563-568.

l'intérieur même d'un mandat comme le fait d'entendre un grief soumis hors délai. Les erreurs d'un arbitre, surtout lorsqu'elles sont juridictionnelles, sont évocables devant les tribunaux supérieurs (Nadeau, 1985).

L'arbitre face à un grief tardif

Le caractère tardif d'un grief donne normalement ouverture au recours en évocation. Le cas typique démontrant ce fait est le grief porté en arbitrage plus de six mois après une mesure patronale telle qu'un congédiement, ou plus de six mois après la décision finale de l'employeur de le rejeter¹¹. L'arbitre a la compétence pour se prononcer sur le retard d'un grief. Toutefois, une décision erronée sur une telle question n'échappe pas au contrôle judiciaire.

L'arbitre face à une procédure disciplinaire non suivie

Si l'employeur n'applique pas la procédure requise préalablement à la prise d'une mesure disciplinaire, l'arbitre peut opter pour l'une des deux tendances jurisprudentielles suivantes : 1) vérifier le préjudice subi et, s'il n'y en a pas, passer outre au défaut de procédure et entendre la cause ; 2) annuler la sanction prise compte tenu de la présence du vice procédural.

Le délai de rigueur, par son caractère objectif, fait généralement perdre la compétence d'un tribunal d'arbitrage¹². L'insuffisance d'un avis disciplinaire est plus difficile à trancher à cause de sa composante subjective. En effet, le salarié est porté à croire que les motifs de son congédiement lui ont été insuffisamment expliqués alors que l'employeur est enclin à penser le contraire.

12.3. LES OBJECTIONS

Les objections susceptibles d'être soulevées en arbitrage sont très variées ; elles concernent le grief, le syndicat, le plaignant, le comportement de l'employeur et la fonction de l'arbitre.

Les objections représentent des moyens généralement utilisés par les parties au début et pendant l'enquête. Elles visent à faire en sorte que l'arbitrage n'ait pas lieu, que sa portée soit réduite ou que le rôle de l'arbitre soit limité. Par exemple, une partie peut souhaiter que l'arbitre ne se

11. Syndicat international des travailleurs du papier c. Compagnie de Sucre Atlantic, R.J.Q., C.A., 1981.

12. Longueuil (Ville de) et Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 307, P. Jasmin, arbitre, T.A. 89-03015, 1989-08-31, D.T.E. 89T 1011.

prononce pas sur le fond de tel aspect du dossier, même s'il a fait l'objet de l'enquête. L'objection est souvent un moyen préliminaire pour circonscrire ou amender le grief. Rappelons que son but ultime est de rendre le grief partiellement ou totalement non arbitral. La règle générale veut qu'un arbitre de griefs ait la compétence pour connaître une objection à sa juridiction, à moins qu'il n'en soit privé par une disposition légale spécifique.

Gestion des objections par l'arbitre

L'arbitre doit s'assurer que les objections ou les questions incidentes soient reçues puis déposées. Comme il doit comprendre le litige à régler, il peut poser des questions. Il doit toutefois éviter une intervention hâtive ou brusque qui pourrait perturber le plan de travail d'une partie ou lui causer préjudice. En bref, lorsqu'une objection est soulevée, l'arbitre doit éviter de montrer un préjugé apparent ou réel¹³. Il peut soulever toute question concernant sa compétence¹⁴, mais il serait délicat qu'il invoque lui-même la prescription d'un grief¹⁵.

12.3.1. Les types d'objections

Voici les objections les plus susceptibles d'être soulevées.

Sur le grief, le syndicat ou le plaignant :

- réclamation autre qu'un grief,
- intérêt juridique insuffisant,
- absence de statut de salarié du plaignant,
- grief hors délai ou prescrit,
- règlement antérieur,
- absence d'accord syndical ou du salarié sur le grief,
- défaut de répondre d'une partie,
- dépôt incorrect du grief,
- libellé incorrect du grief,
- avis d'arbitrage insuffisant,
- chose jugée,
- laches,
- estoppel.

13. Royal Victoria Hospital c. Morrow [1974], R.C.S., p. 401.

14. Syndicat Reynolds c. Francœur, R.J.Q., C.A., 1983.

15. Association internationale des machinistes c. Association des marchands d'automobiles de la Côte-Nord, R.J.Q., C.A., 1989.

Ces deux dernières objections (laches et estoppel) feront l'objet d'une étude distincte dans cet ouvrage.

Sur la convention collective :

- non déposée,
- vide juridique.

Sur le comportement de l'employeur :

- non-respect des conditions d'imposition d'une mesure disciplinaire.

Sur la fonction d'arbitre :

- nomination irrégulière,
- partialité,
- conflit d'intérêts,
- convocation imprécise,
- absence d'un assesseur ou d'une partie,
- litispendance (existence simultanée de deux actions engagées pour le même objet devant des instances différentes).

12.3.2. La présentation et l'évaluation d'une objection

Il y a lieu de respecter les principes suivants avant de présenter une objection préliminaire en arbitrage :

- la soulever d'abord verbalement,
- agir le plus tôt possible¹⁶,
- argumenter clairement l'objection,
- être prêt à déposer la preuve requise à l'appui de l'objection.

L'objection ne requiert pas d'écrit. Le moment opportun pour la soulever est habituellement lorsque la partie à qui il revient de le faire apprend que la preuve qu'elle entend contrer sera présentée par l'autre partie¹⁷. Si l'employeur et le syndicat s'engagent par contrat à satisfaire une obligation donnée, il est implicitement admis que le défaut de respecter l'obligation crée un préjudice à l'autre partie. Présenter une objection tardivement peut effectivement laisser courir un préjudice à la partie à qui cette objection était destinée.

16. Syndicat canadien de la fonction publique c. Montréal (Ville de), R.J.Q., C.A., 1985, p. 394.

17. Union des employés de service, local 800 (FTQ), et Ringuet, D. Tremblay, arbitre, T.A. 90-00507, 1990-01-22, D.T.E. 90T 487.

Une partie peut renoncer à une objection de compétence formelle de l'arbitre et accepter le grief sous toute réserve ou mise en garde. En contexte anglo-saxon, il s'agit d'un *wavier*, c'est-à-dire le fait de renoncer au défaut de procédure ou de ne pas l'invoquer (Brown et Beatty, 1984).

Comme toute objection doit être prouvée, elle peut donner lieu à une preuve élaborée à l'intérieur de l'arbitrage. À cet égard, l'arbitre dispose de quelques options. Il peut y répondre sur-le-champ ou suspendre l'enquête un moment. L'arbitre délibère immédiatement sur l'objection et il n'y a pas d'interruption d'audition ; il peut la prendre sous réserve pour y répondre à l'occasion de sa décision. Entre-temps, l'audition se poursuit normalement ; il peut suspendre l'audition et rendre une décision écrite ultérieurement.

L'arbitre évalue l'objection à la lumière des circonstances et avec le souci d'apporter une solution rapide, efficace et complète des griefs (D'Aoust, 1991). Il doit être conscient de l'effet possible de sa réponse avant de choisir l'une ou l'autre des trois voies mentionnées ci-dessus. Avant de décider d'une objection, l'arbitre comprend sa nature et sa portée ; par conséquent, il en apprécie la valeur.

Une objection fait souvent référence à la compétence globale ou complète de l'arbitre de griefs¹⁸ puisqu'elle détermine les limites de son intervention. Il peut alors arriver qu'un arbitre formule une opinion verbale préliminaire et modifie cette opinion dans sa sentence arbitrale¹⁹.

12.3.3. L'estoppel

L'estoppel est une fin de non-recevoir de la part d'une partie dont l'objectif est d'exiger que l'autre agisse en fonction de son comportement ou de son attitude passée²⁰. Comme il s'agit d'un principe de *Common Law*, l'estoppel ne repose ni sur l'interprétation d'une convention collective, ni sur le Code du travail²¹. Son utilisation en relations industrielles fait donc l'objet d'une interrogation.

18. Syndicat des professeurs du Cégep Lévis-Lauzon c. Cégep Lévis-Lauzon [1985], R.C.S., p. 596-609.

19. Métallurgistes unis d'Amérique c. Bombardier [1980], R.C.S., p. 905-912.

20. Centre hospitalier Pierre-Boucher et Union des employés de service, section locale 298, V. Larouche, arbitre, T.A. 90-07844, 1990-11-26, D.T.E. 90T 140.

21. Syndicat international des communications graphiques, section locale 41M, c. Lauzon, Juge C. Tellier, C.S., Montréal, n° 500-05-005076-938, 1993-11-17, D.T.E. 94T 99.

Conditions d'application de l'estoppel

Dans l'application de la théorie de l'estoppel, il faut vérifier quatre conditions de base (D'Aoust et Dubé, 1990) :

- la partie à qui le grief est destiné ne connaît pas la pensée de l'autre partie. Par exemple, aucune opinion syndicale n'a été transmise à l'employeur ;
- l'attitude d'une partie laisse croire à l'autre qu'elle accepte l'état de faits à la base du litige ;
- la convention collective contient une disposition explicite sur le sujet en litige ;
- la disposition conventionnelle sous considération n'avait pas été appliquée antérieurement.

Selon la théorie de l'estoppel, si une partie à un contrat, par sa conduite, soit par représentation directe ou indirecte, soit par son silence, induit une autre partie à croire qu'elle ne souhaite pas exercer un droit qui lui est conféré par convention, elle ne pourra plus réclamer ou invoquer ce droit. Des problèmes éthiques se posent toutefois lorsque la partie contre laquelle la théorie de l'estoppel est invoquée ne connaissait pas les droits qu'elle n'a pas exercés²².

Si les dispositions sur lesquelles on appuie la réclamation sont prévues à la convention collective, qu'elles sont demeurées constantes dans le temps, qu'elles n'ont pas reçu application et que cela n'a pas été dénoncé, la théorie de l'estoppel peut alors être invoquée. Par ailleurs, une pratique patronale non induite par un syndicat, bien que discutée ouvertement et mise en vigueur pour une courte période de temps, ne donnerait pas ouverture à la théorie de l'estoppel²³.

La théorie de l'estoppel a été appliquée dans diverses situations :

- un horaire pourrait être en vigueur depuis plusieurs années à l'encontre de la convention collective. Si le syndicat n'avait pas requis de modifier cette pratique, il l'aurait ainsi implicitement acceptée. Il ne pourrait, par voie de grief, en exiger l'application²⁴ ;

22. Université McGill et Union des employées et employés de service, section locale 800, H. Frumkin, arbitre, T.A. 1017-3512, 2000-02-21, D.T.E. 2000T402.

23. E.G. et G. Optoélectronique Canada et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier, section locale 503, J.P. Lussier, arbitre, T.A. 98-05876, 1998-06-11, D.T.E. 98T-926.

24. Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatial, loge 1981, et Québécois Inter-Canadien, J.G. Clément, arbitre, T.A. 1989-07-13, D.T.E. 89T 1010.

- un syndicat qui, pendant des années, tolérerait pour des fonctions complexes qu'un employeur ne procède pas aux mises à pied par ordre inverse d'ancienneté, et ce, en contradiction avec une disposition conventionnelle précise, ne pourrait, dans ces circonstances, obliger la direction à changer cette pratique pour appliquer l'ancienneté sur une base traditionnelle dans le futur²⁵ ;
- un employeur qui permettrait chez un groupe d'employés, pendant des années, des pauses et des périodes de repos plus longues que celles négociées, ne pourrait soudainement corriger la situation, surtout s'il est en présence d'une clause générale de privilèges acquis²⁶ ;
- un syndicat n'ayant jamais réclamé le versement d'une prime de nuit clairement indiquée dans la convention collective du personnel d'une compagnie aérienne depuis une dizaine d'années ne pourrait exiger son paiement²⁷.

Si la règle de l'estoppel est confirmée dans une affaire donnée et pour une entreprise spécifique, il appartient aux parties de régler définitivement la question litigieuse lors des pourparlers rattachés au renouvellement de la convention collective. En effet, les droits évoluent d'une négociation collective à l'autre.

Limite de l'estoppel

L'application stricte de la théorie de l'estoppel peut diminuer la confiance entre les parties. En principe, un syndicat peut s'attendre à ce que l'employeur applique la convention collective dont il est signataire. L'application sans nuance de l'estoppel peut inciter un syndicat à surveiller constamment la façon dont la convention collective est gérée. Or, plusieurs associations syndicales n'en ont tout simplement pas les moyens. Dans ce contexte, le devoir du syndicat ne se limite-t-il pas à faire connaître son désaccord lorsqu'il constate la non-application d'une disposition de la convention²⁸ ? Il arrive qu'une partie ne connaisse pas la thèse de l'autre ;

25. Berol inc. et Syndicat national des employés du crayon de Drummondville inc., R. Marcheterre, arbitre, T.A. 90-01267, 1990-04-11, D.T.E. 90T 720.

26. Centre hospitalier Saint-Sauveur et Syndicat des employés d'hôpitaux de Val-d'Or, A. Bergeron, arbitre, T.A. 89-03444, 1989-10-05, D.T.E. 89T 1128.

27. Air Canada c. Syndicat canadien de la fonction publique, R. Tremblay, arbitre, T.A. 1989-11-17, D.T.E. 90T 157.

28. Panneaux Mallette Waferboard et Syndicat canadien des travailleurs du papier, section locale 23, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 93-08192, 1993-11-29, D.T.E. 94T 283.

par exemple, le syndicat ignore l'application patronale de la convention. L'insuffisance d'éléments intentionnels limite la théorie de l'estoppel dans la mesure où l'ignorance ne peut générer un acquiescement²⁹.

La théorie de l'estoppel comporte des contraintes en arbitrage des griefs. D'ailleurs, la Cour d'appel, en affirmant que cette théorie soulève une véritable controverse dans le domaine des rapports collectifs, n'a pas cru nécessaire de casser une décision arbitrale qui l'avait manifestement rejetée³⁰.

Suivant la théorie de l'estoppel, la partie contre laquelle on l'invoque avait obtenu un droit quelconque auquel elle a renoncé tacitement d'une manière ou d'une autre³¹. Elle ne peut s'appliquer lors des négociations collectives si une partie concernée mentionne, de façon non équivoque à l'autre partie, l'interprétation future qu'elle entend donner à la disposition contractuelle visée³². La théorie de l'estoppel ne peut non plus être invoquée si la pratique passée est la conséquence d'une erreur commise de bonne foi en application d'une disposition de la convention collective comme le calcul des journées de maladie dues au salarié à la fin de l'année de référence³³. Comme on doit supposer, en principe, que toute partie tient à faire respecter ses droits, invoquer l'estoppel est plus compréhensible lorsque le comportement erroné de l'une a en quelque sorte induit l'autre en erreur³⁴. Ainsi, la partie contre laquelle on invoque l'estoppel doit avoir renoncé consciemment à la condition de travail en cause³⁵. L'estoppel ne s'appliquerait pas si une partie, par exemple l'association de travailleurs, prouve qu'elle ignorait le fait qu'une disposition

29. Dyne-A.-Pak inc. c. Lefebvre, C.S., Montréal, n° 500-05-010492-914, 1991-10-02, D.T.E. 92T 9.

30. Syndicat national des travailleurs des pâtes et papier de Port-Alfred c. Lippé, Juges Paré, Tyndale et Proulx, C.A., Québec, 200-09-000650-868, 1989-12-01, D.T.E. 90T 93.

31. Indusmin Itée et Syndicat des métallos, local 6322, M. Bergevin, arbitre, T.A. 90-01615, 1990-05-11, D.T.E. 90T 908.

32. Fraternité canadienne des cheminots, employés des transports et autres ouvriers et Administration de la voie maritime du Saint-Laurent, J.G. Clément, arbitre, T.A. 1991-06-13, D.T.E. 91T 887.

33. Au coq gaulois et Syndicat des employés du restaurant Au coq, Juge H. Lande, arbitre, T.A. 90-06718, 1990-10-26.

34. Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7625, et Dyne-A.-Pak, B. Lefebvre, arbitre, T.A. 91-04545, 1991-05-16, D.T.E. 91T 809.

35. Dyne-A.-Pak inc. c. Lefebvre, Juge D. Grenier, C.S., Montréal, 500-05-010492-914, 1991-10-02, D.T.E. 92T 9.

conventionnelle n'était pas observée pour un groupe donné de salariés alors qu'il était porté à sa connaissance que la direction accordait cette même disposition conventionnelle pour d'autres groupes d'employés³⁶.

Une partie (p. ex., un syndicat) ayant négocié une disposition contractuelle renoncera donc, en vertu de l'estoppel, aux avantages dont elle pourrait bénéficier avec cette disposition si elle tolère ou ne s'oppose pas, sous réserve de certaines conditions, à l'application qu'en fait l'autre partie (p. ex., l'employeur) sur une longue période de temps, à titre d'illustration, pendant quelques années.

12.3.4. Les « laches »

La théorie des laches possède ses limites propres et fait l'objet d'une division idéologique dans le domaine des relations de travail.

Condition d'application des laches

La théorie des laches permet au défendeur de bloquer l'accès à un recours à cause d'un retard indu à exprimer son droit d'action (D'Aoust et Dubé, 1990). Des griefs sont rejetés selon la théorie des laches, nonobstant le fait que cette théorie démontre des limites en arbitrage des griefs (Marleau, 1982). Cette théorie se traduit par une fin de non-recevoir après l'écoulement d'un délai déraisonnable. Elle postule l'existence d'un préjudice³⁷. Ce délai s'applique normalement entre le choix et la nomination de l'arbitre ou entre la levée du grief et son acheminement à l'arbitrage. La théorie des laches permet à la partie qui reçoit un grief d'invoquer sa non-arbitrabilité parce que la partie qui l'a soumis a été négligente au regard des délais, surtout en ce qui concerne le temps d'acheminement du grief à l'arbitrage. Par exemple, une plainte contestant la nomination d'un salarié pour un poste s'est vue appliquer la théorie des laches ; il faut dire que les parties s'étaient finalement décidées à porter le dossier du plaignant en arbitrage neuf ans après sa soumission³⁸.

36. Bell Canada c. Syndicat des travailleurs en communication électronique, électricité, techniciens et salariés du Canada (service des téléphonistes et salles à manger), M. Bolduc, arbitre, T.A. 1989-11-15, D.T.E. 90T 348.

37. Agropur, Coopérative agroalimentaire et Centrale des syndicats démocratiques, M. Boisvert, arbitre, T.A. 96-08559, 1996-08-29, D.T.E. 97T-53.

38. Syndicat des employés d'hôpitaux d'Arthabaska inc. et Hôtel-Dieu d'Arthabaska, G.M. Côté, arbitre, T.A. 90-01446, 1990-04-27, D.T.E. 90T 1025.

La partie qui invoque la théorie des laches doit, d'une part, prouver le caractère indu du délai et, d'autre part, démontrer qu'elle a subi un préjudice³⁹. Cette théorie s'applique à partir du moment où un grief peut être acheminé à l'arbitrage selon le Code du travail, à moins que la convention collective ne contienne des dispositions spécifiques sur le sujet⁴⁰; elle ne s'applique donc pas si le délai invoqué est justifiable. Par exemple, le syndicat qui attend le résultat des procédures pénales dans le cas d'un salarié accusé de vol ne pourrait se voir opposer la théorie des laches, surtout si l'employeur est informé de la stratégie syndicale⁴¹.

En vertu de la théorie des laches, celui qui initie une plainte voit à ce que celle-ci franchisse les différentes étapes prévues dans un délai convenable ou raisonnable⁴² même s'il peut être excusé d'un long délai par un motif sérieux tel que la force majeure.

Limites des laches

La théorie des laches présente des difficultés d'application, notamment dans les conditions suivantes⁴³: 1) l'employeur et le syndicat se rencontrent régulièrement pour discuter du litige; 2) le délai invoqué ne crée apparemment pas de préjudice à quiconque.

Légitimité de la théorie des laches

La théorie des laches a trouvé sa légitimité dans diverses situations: 1) la convention collective engageait les parties à traiter les griefs le plus promptement possible⁴⁴; 2) une partie a manifestement fait preuve de négligence

39. Syndicat des employés de Saint-Sauveur-des-Monts et Saint-Sauveur-des-Monts, B. Lefebvre, arbitre, T.A. 90-01058, 1991-01-23, D.T.E. 91T 291.

40. Souto et Service Ogden Allied inc., M.F. Bich, arbitre, T.A. 124-90-170, 1990-09-14, D.T.E. 91T 385.

41. Produits forestiers Canadien Pacifique ltée et Syndicat canadien des travailleurs du papier, unité locale 142, J.Y. Durand, arbitre, T.A. 92-00086, 1991-12-19, D.T.E. 92T 194.

42. Centre hospitalier Notre-Dame de la Merci et Syndicat des infirmières et infirmiers du centre hospitalier Notre-Dame de la Merci (CSN), A. Corriveau, arbitre, T.A. 91-03124, 1991-03-14, D.T.E. 91-678.

43. Union des Teamsters, local 903, c. Tricil (Québec) inc., J.G. Clément, arbitre, T.A. 90-01645, 1990-05-16, D.T.E. 90T 926.

44. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1417, c. Câblevision nationale ltée, J.J. Turcotte, arbitre, 1984, T.A. 561.

dans le traitement du grief, cette dernière ne pouvant expliquer raisonnablement son retard⁴⁵ ; 3) il en résulterait un préjudice pour une partie si le grief était entendu au fond⁴⁶.

Finalement, le Code du travail du Québec (art. 71, 47.5 et 47.6) balise l'envoi du grief à l'arbitrage. Cette disposition législative rend en quelque sorte inapplicable la théorie des laches (Blouin et Morin, 2000, p. 288).

12.3.5. La chose jugée

Il y a chose jugée si une décision antérieure a été rendue pour les mêmes salariés dans une semblable affaire en application des mêmes dispositions conventionnelles⁴⁷. En principe, pour qu'il y ait chose jugée, il faut réunir une identité de cause, de personnes et d'objet⁴⁸.

Portée de la chose jugée

Pourrait-on demander à un arbitre de répondre, dans le cas d'un grief interprétatif, à la même question que celle posée lors d'un litige récent ? Dans un cas semblable, on considèrera que la sentence antérieure avait l'effet de la chose jugée, car elle portait sur la même cause et le même objet, même s'il s'agissait d'autres personnes⁴⁹. Le principe de la chose jugée soulève toute la question de la portée des décisions arbitrales antérieures⁵⁰. « Un tribunal d'arbitrage n'est pas lié par la sentence rendue par un autre conseil ou tribunal qui a déjà statué sur une question du même ordre⁵¹. »

45. *Établissement du Gentilhomme inc. c. Syndicat des employés de maisons de transition*, J. Bernier, arbitre, D.T.E. 82T 160.

46. *Hôpital Saint-François d'Assise c. Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers du Québec (SPIIQ)*, M. Morin, arbitre, D.T.E. 83T 340.

47. *Mont-Royal (Ville de) c. Union des chauffeurs de camion, hommes d'entrepôt et autres ouvriers*, local 106, M. Bolduc, arbitre, T.A. 90-00478, 1990-02-01, D.T.E. 90T 559.

48. *Liberty Mutual Insurance Co. c. Commission des normes du travail du Québec, Juges Beauregard, McCarthy et Rousseau-Houle*, C.A., Montréal, 500-09-000681-890, 1990-05-14, D.T.E. 90T 872.

49. *Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries*, local 1999, c. *Brasserie Labatt*, C.H. Foisy, arbitre, T.A. 89-03063, 1989-08-28, D.T.E. 89T 1059.

50. *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 301*, et Montréal (Ville de), P.N. Dufresne, arbitre, T.A. 94-05527, 1994-07-27, D.T.E. 94T 1066.

51. *Isabelle c. Association des fonctionnaires provinciaux de l'Ontario*, 1981, R.C.S., p. 449-458.

Si une décision arbitrale reconnaît un droit résultant de la convention collective, tout salarié placé dans une même situation en bénéficie sans qu'il ne soit nécessaire que la décision arbitrale vise chacun d'entre eux. Autrement dit, l'arbitre n'a pas à désigner chaque salarié auquel s'applique sa décision dans sa sentence.

Limites de la chose jugée

Le principe de l'autorité de la chose jugée ne s'applique pas si la décision invoquée ne vise ni le même syndicat, ni le même employeur que ceux en cause⁵². Toutefois, il ne faudrait pas confondre des choses du même ordre avec la chose jugée. Deux sentences arbitrales portant pour l'essentiel sur un même sujet dans une entreprise donnée pourraient parvenir à des conclusions différentes sans être pour autant déraisonnables⁵³. Par exemple, la validité d'une politique déjà soumise à l'arbitrage, comme une politique de promotion, ne pourrait être mise en cause au moyen d'un autre grief⁵⁴ ; il y aurait alors chose jugée. Toutefois, les décisions prises afin d'appliquer cette politique de promotion n'invalideraient pas l'accès à l'arbitrage.

Dans une affaire de nature criminelle (p. ex., voies de fait), le jugement antérieur de la Cour à l'encontre du salarié ne représenterait pas pour l'arbitre une chose jugée, car ce dernier tient son autorité de la convention collective ou d'une entente intervenue entre les parties⁵⁵.

12.4. LA PREUVE

La preuve, composante fondamentale de l'arbitrage des griefs, doit posséder un objet précis et se dérouler d'une manière ordonnée. C'est l'arbitre qui détermine à qui incombe le fardeau de la preuve. La valeur d'une preuve dépend, dans une large mesure, des moyens utilisés et présentés

52. *Ambulance du Nord inc. et Rassemblement des employés techniciens ambulanciers de l'Abitibi-Témiscamingue*, B. Bastien, arbitre, T.A. 98-08852, 1998-10-07, 99T 9.

53. *Chicoutimi (Ville de) c. Syndicat des employés municipaux de Chicoutimi inc.*, Juge P. Bergeron, C.S., Chicoutimi, 150-05-000430-894, 1990-01-15, D.T.E. 90T 416.

54. *Outaouais (Commission de transport de la Communauté régionale de l') et Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, section locale 57*, M. Bendel, arbitre, T.A. 90-07339, 1990-11-07, D.T.E. 91T 44.

55. *Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada c. Bell Canada*, R. Savoie, arbitre, T.A. 89-11-23, D.T.E. 90T 155.

par les procureurs. L'arbitre peut diminuer ou accroître l'ampleur du processus d'enquête. Lorsque les preuves sont closes, les parties présentent leur plaidoirie ; c'est généralement à la partie en demande à faire valoir en premier lieu ses arguments.

12.4.1. L'objet de la preuve

La notion d'objet de la preuve peut être interprétée d'une manière expansive ou restrictive ; l'objet est évaluable par la relation du spécifique au général ou de la partie au tout (Nadeau et Ducharme, 1965). Il s'agit de trouver une solution à une plainte issue d'un milieu de travail donné. De plus, après l'arbitrage, les parties devront retourner travailler ensemble et continuer à se faire confiance ; la preuve doit en tenir compte.

L'objet de la preuve est de démontrer que les faits invoqués justifient la réclamation. Si la preuve des faits s'effectue par voie d'admission, il reste à régler les questions relatives au droit des parties. La preuve peut aussi obliger l'arbitre à se référer à l'usage et, plutôt rarement, à l'historique ou au contexte de la négociation collective.

Faits postérieurs

En principe, seuls les faits antérieurs à l'événement source du grief sont admissibles⁵⁶ ; des faits postérieurs sont exceptionnellement admissibles s'ils apparaissent très liés à la preuve et permettent de la préciser⁵⁷. Entendre des faits postérieurs est possible également si cela contribue à expliquer la situation initiale. Par exemple, lorsqu'il s'agit de la santé du salarié, il peut être nécessaire de recevoir une preuve postérieure⁵⁸. Le critère principal est la pertinence de la preuve, c'est-à-dire apprécier les faits au moment où ils se sont produits⁵⁹.

56. Syndicat des employés de l'Hôpital de Montréal pour Enfants c. Hôpital de Montréal pour Enfants, R.J.Q., C.A., 1983.

57. Association des policiers et pompiers de la ville de l'Ancienne-Lorette inc. et Ancienne-Lorette (Ville de l'), D. Tremblay, arbitre, T.A. 95-00102, 1994-11-25, D.T.E. 95T 334.

58. Union des agents de la paix en institutions pénales c. Québec (Procureur général), Juges Tyndale, Le Bel et Baudouin, C.A., Québec, n° 200-09-000304-904, 1994-06-15, D.T.E. 94T 792.

59. Cie minière Québec-Cartier c. Québec, Juges Larner, La Forest, L'Heureux-Dubé, Sopinka, Gonthier, Cory et Iacobucci, C.S. Can., 23960, 1995-07-20, D.T.E. 95T 881.

Des faits postérieurs au grief, c'est-à-dire qui sont survenus à la suite du dépôt de ce dernier, sont parfois admis en preuve, s'ils sont rattachés au litige par continuum ou s'ils sont d'une pertinence exceptionnelle⁶⁰. Dans une situation de congédiement déguisé en licenciement économique, les faits postérieurs au grief sont recevables dans la mesure où ils expliquent les modifications intervenues dans les conditions de travail⁶¹. Par exemple, l'employeur a-t-il remplacé le salarié qu'il dit avoir licencié pour motif économique ? Toutefois, si les procureurs conviennent de soumettre leur plaidoyer par écrit, la possibilité de considérer de nouveaux faits postérieurs à l'audition est limitée⁶², sinon interdite⁶³. La notion de pertinence est un guide acceptable dans l'admission de faits postérieurs⁶⁴.

Une réhabilitation postérieure au congédiement n'est habituellement pas acceptée en preuve⁶⁵. Les arbitres qui l'acceptent considèrent implicitement que les problèmes personnels liés, par exemple, à l'alcoolisme ou à la toxicomanie échappent à la volonté du salarié. Ils évaluent alors que la réhabilitation, même si elle survient postérieurement au grief, est un facteur acceptable de stabilité au travail⁶⁶.

L'admission de faits postérieurs au grief soulève une controverse en arbitrage. Les faits postérieurs peuvent donc être admissibles si l'on doit évaluer non seulement l'acte fautif, mais également tous les autres éléments disponibles⁶⁷. En effet, on doit parfois comprendre exactement ce qui s'est passé après le dépôt du grief. Par exemple, un employé qui s'est

-
60. Bordeleau c. Compagnie T. Eaton ltée, J. Dupont, arbitre, T.A. 124-89-191, 1989-12-21, D.T.E. 90T 159.
 61. Farber c. Royal Trust Co., Juges Mailhot, Chamberland et Fish, C.A., Montréal, n° 500-09-001201-896, 1995-05-29, D.T.E. 95T 737.
 62. Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STCUM c. Tremblay [1981], C.A., 157.
 63. Simpson et Tricots Main inc., M. Bergevin, arbitre, T.A. 124-90-023, 1990-02-05, D.T.E. 90T 352.
 64. Industries Leco inc. et Syndicat national des employés de Lecofilms (CSN), R. Guay, arbitre, T.A. 91-02322, 1991-02-20, D.T.E. 91T 586.
 65. Syndicat national des employés de l'Hôpital de Montréal pour Enfants c. Hôpital de Montréal pour Enfants, 1983, CA, 118, D.T.E. 83T 171.
 66. Sidbec-Dosco inc. (usine de Longueuil) et Métallurgistes unis d'Amérique, local 8897, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-06764, 1990-10-19, D.T.E. 91T 179.
 67. Fraternité des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STCUM, section 1983, c. STCUM, C.A., D.T.E. 86T 100, p. 7.

vu refuser un congé avec solde a soumis un grief ; il a toutefois obtenu un congé avec solde partielle ultérieurement au dépôt de son grief. Il est alors pertinent de considérer cet élément à la lumière de la convention collective.

Aveu

Si un témoin a avoué une faute, cela accroît la valeur de la preuve de la partie qui l'invoque. L'aveu constitue évidemment la meilleure preuve, car il est le témoignage qu'une partie donne contre elle-même. L'aveu est généralement clairement exprimé, mais il est parfois implicite. « Il est possible [...] de considérer ses affirmations comme des aveux, compte tenu des contradictions, des hésitations, du temps que le témoin met à répondre, de sa mine et de l'ensemble de la preuve⁶⁸. »

Suffisance de la preuve

L'arbitre entend la preuve en présence constante des deux parties et non avec une seule d'entre elles et il ne peut rechercher la preuve d'une façon autonome. En principe, les tribunaux supérieurs ne vérifient pas la suffisance de preuve offerte à l'arbitre. Signalons que l'arbitre ne pourrait procéder lui-même à l'enquête, écarter des règles fondamentales de preuve ou transformer le processus arbitral en commission d'enquête.

12.4.2. Le déroulement de la preuve

La preuve se déroule en deux ou trois parties : la preuve principale, la preuve adverse et, parfois, la contre-preuve.

Preuve principale

Il est rare qu'une convention collective prévoie un mode précis de déroulement de l'enquête. On se réfère soit à la pratique, soit aux principes généraux de la procédure civile ou simplement au Code du travail. L'ordre d'intervention est classique : il revient à la partie qui a le fardeau de la preuve de procéder en premier ; elle fait valoir ses moyens de preuve et interroge ses témoins. La partie adverse les contre-interroge sans devoir satisfaire à la règle de la question objective, car le contre-interrogatoire vise en quelque sorte à vérifier la véracité ou l'exactitude des propos du témoin. La partie ayant le fardeau de la preuve pourra contre-interroger à son tour les témoins sur les faits nouveaux soulevés par le contre-interrogatoire. Chaque moyen de preuve est examiné. Les documents, et parfois les pièces, se déposent généralement à l'interrogatoire.

68. Stoneham c. Ouellet, Juge Beetz, R.C.S., 2, 1979, p. 172-195.

Preuve adverse

Lorsque la preuve de la partie qui a procédé en premier est close, le même processus s'engage pour la partie adverse : interrogation des témoins et dépôt de documents. Si cette preuve met en évidence de nouveaux faits, c'est-à-dire des réalités non discutées en preuve principale, l'autre partie pourra présenter une contre-preuve.

Contre-preuve

La contre-preuve satisfait le principe voulant que rien d'important ne soit oublié. Toutefois, une contre-preuve ne peut servir à établir une preuve qui aurait dû l'être lors de la preuve principale. Une telle procédure n'est généralement pas admise si elle ne sert qu'à améliorer ou à bonifier une preuve principale faible⁶⁹. Autrement dit, chaque partie doit d'abord établir sa preuve de manière exhaustive et complète ; c'est à cette étape de la preuve principale que les objectifs de chaque partie doivent être réalisés.

12.4.3. Le fardeau de la preuve

La preuve se déroule en quelque sorte en deux étapes : la preuve préliminaire et la preuve en profondeur. En preuve préliminaire, il faut établir précisément ce qu'on entend démontrer, c'est-à-dire que les faits qui donnent lieu au grief sont survenus pendant la durée de la convention collective et que le salarié y est assujéti. La preuve en profondeur donne lieu à l'examen minutieux des faits.

Imposition du fardeau de la preuve

En principe, celui qui dépose un grief doit prouver ses prétentions. Dans les faits, un fardeau de preuve ne peut être assumé par une partie qui ne peut prouver de manière complète et entière tous les éléments nécessaires au soutien de sa requête ou de sa décision. Par exemple, si une promotion est accordée à un autre postulant que celui qui a le plus d'ancienneté, l'employeur doit répondre à la question : « Pourquoi avoir préféré tel candidat à tel autre ? » Dans ce cas, la direction a le fardeau de prouver, à la suite d'une preuve préliminaire du syndicat, le motif pour lequel elle n'a pas octroyé le poste au plaignant. La raison en est fort simple : seul l'employeur connaît complètement les motifs d'une absence de promotion.

69. Laboratoires Abbott ltée c. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, local 1999, M. Gravel, arbitre, T.A. 90-00666, D.T.E. 90T 514.

Dans une affaire de congédiement, le syndicat doit d'abord prouver que le salarié a été congédié. Puis, le fardeau de la preuve est immédiatement retourné à l'employeur. Précisons que, dans une telle affaire, cette preuve initiale du syndicat n'est généralement pas nécessaire puisque le congédiement fait souvent l'objet d'une admission. Toutefois, l'imposition du fardeau de preuve appartient logiquement à l'arbitre : « *He arbitrator is free to determine if a procedure and modes of proof in respect of the issues before it and no doubt the imposition of the burden of the proof upon the petitioners was within the limits of its competence as a matter of procedure*⁷⁰. »

Lorsque la responsabilité du salarié est présente dans la nature même de son travail, ce dernier a le fardeau de démontrer en quoi la faute reprochée ne peut lui être imputée⁷¹ ; ce serait le cas du chauffeur de camion ou d'autobus impliqué dans un accident. Par ailleurs, l'employeur, dans un dossier disciplinaire, est normalement requis de mettre en preuve les faits reprochés au salarié, de démontrer que ces faits sont punissables et, finalement, que la mesure corrective est proportionnelle à la gravité de la faute⁷².

Degré de preuve

Le degré de preuve requis par l'arbitre affecte potentiellement les droits de la partie qui a déposé le grief (D'Aoust, Delorme et Rousseau, 1976). Plus le degré de preuve exigé par l'arbitre est élevé, plus la partie qui a le fardeau de la preuve est, en principe, désavantagée.

On retrouve essentiellement trois degrés de preuve⁷³ : 1) la prépondérance de preuve à laquelle on se réfère couramment, soit la balance des probabilités ; 2) la preuve prépondérante particulièrement convaincante qui va au-delà de la stricte balance des probabilités. Elle convient surtout pour régler les litiges où des fautes graves sont en cause ; 3) la preuve hors de tout doute qui concerne peu le domaine des relations de travail.

70. J. Bourdouxhe c. Institut Albert-Prévoist, C.S. 1974, R.D.T. p. 369.

71. Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 501, c. Hudon et Deaudelin, A. Rousseau, arbitre, T.A. 90-07757, 1990-11-23, D.T.E. 91T 115.

72. GE Hamel Itée (Métro-Richelieu) et Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 747, A. Bergeron, arbitre, T.A. 91-05435, 1991-06-19, D.T.E. 91T 847.

73. Bell Canada c. Syndicat des travailleurs et travailleuses en communication et en électricité du Canada (techniciens et employés auxiliaires), R. Lippé, arbitre, T.A. 90-02-28, D.T.E. 90T 599.

Quel degré de preuve l'arbitre exigera-t-il de la partie qui a le fardeau de la preuve ? Pour cette dernière, la démonstration de ses prétentions n'est pas d'une charge similaire selon que l'arbitre exige une preuve prépondérante ou une preuve particulièrement convaincante. Selon D'Aoust *et al.* (1976, p. 88) :

Autant l'arbitre de griefs est invité à s'écarter du droit commun pour interpréter la convention collective, autant cette partie du droit du travail est-elle pauvre ou peu originale à l'heure actuelle quant à la détermination de la preuve appropriée, de sorte que les justiciables ne peuvent prévoir avec beaucoup d'exactitude l'issue du litige qui les concerne. Certains arbitres optent pour la règle civiliste en matière de preuve tandis que d'autres transposent la règle de preuve applicable en droit criminel.

12.4.4. La valeur de la preuve

Le principe voulant qu'on recherche la meilleure preuve suppose qu'un écrit invoqué doit être produit et que des propos cités sur une base verbale ou écrite doivent recevoir le témoignage des personnes qui les ont tenus. Dans tous les cas, une preuve documentaire est plus convaincante qu'une preuve testimoniale, même chez les témoins experts⁷⁴.

L'arbitre écoute la preuve qui lui est présentée et il s'y référera lors de la rédaction de sa décision : « L'arbitre doit rendre une sentence à partir de la preuve recueillie à l'enquête » (art. 100.11, C.T.).

La qualité d'une décision arbitrale est grandement tributaire de la qualité de la preuve que les parties veulent bien livrer à l'arbitre de griefs. En cas d'insuffisance de preuve lors de l'audition, il n'est donc pas autorisé à trouver lui-même la preuve manquante par des recherches personnelles en bibliothèque ou d'une autre manière.

Pertinence de la preuve

Dans le choix et l'admissibilité des moyens de preuve, l'arbitre doit éviter ceux qui le conduiraient à porter un jugement sur des éléments hors de sa compétence ou non pertinents tels que la qualité de la production, l'état des conditions de travail, la compétence de l'administration de l'entreprise, des dirigeants syndicaux ou d'un employé non intéressé dans l'affaire.

L'audition d'un grief ne peut pas être une occasion pour indisposer délibérément des personnes ; elle ne doit pas non plus être une circonstance pour faire le procès d'un peu tout le monde dans l'organisation. La preuve vise un objet précis et doit toujours être pertinente. Ainsi, un arbitre

74. Commission ontarienne des droits de la personne c. Municipalité de Etobicoke, R.C.S., 1982, 1, p. 203.

a eu à trancher un litige portant sur la mise à pied de deux employés sous octroi à temps partiel ; il a, d'une part, annulé la décision patronale et, d'autre part, refusé une preuve portant sur l'incompétence des deux plaignants. Il a été alors jugé qu'il avait erré en refusant d'entendre une preuve pertinente au litige⁷⁵. De plus, le fait, par exemple, d'éviter de confronter un plaignant avec son témoignage antérieur devant une autre instance, soit le commissaire du travail, ne justifierait pas le refus d'une preuve pertinente⁷⁶. Un élément de preuve ne peut porter atteinte aux libertés fondamentales ou déconsidérer l'administration de la justice⁷⁷. Par exemple, une preuve mal acquise, comme un voisin qui enregistre des conversations auxquelles il n'est d'aucune manière partie, est en principe inadmissible.

Preuve extrinsèque

Une preuve s'appuyant sur l'historique des négociations est inadmissible, à moins que la solution au litige soit très difficile à trouver en raison d'un niveau élevé d'ambiguïté dans le texte de la convention en interprétation. La Cour suprême note à ce propos :

L'arbitre [...] a tenté d'interpréter la convention collective telle que modifiée et à cet égard il était en droit de faire entrer en ligne de compte les circonstances qui ont entouré la confection de la convention collective [...] en admettant candidement que l'interprétation comme telle posait une difficulté, il a été d'avis qu'une approche fondée sur l'ambiguïté était permise et que par conséquent, il pouvait introduire une preuve extrinsèque [...] il n'existait pas d'ambiguïté et [...] par conséquent, l'arbitre a commis une erreur donnant lieu à cassation [...] ⁷⁸.

Dans l'ensemble, il faut envisager avec une grande réserve l'utilisation d'une preuve écrite ou testimoniale tirée du contenu des pourparlers des négociations collectives⁷⁹. Il peut toutefois se produire qu'un arbitre se réfère à la convention collective précédente pour mieux comparer une

75. Syndicat des employés professionnels de l'Université du Québec à Trois-Rivières c. Université du Québec à Trois-Rivières, Juges Monet, Baudouin et Rousseau-Houle, C.A., Québec, 200-09-000550-878, 1990-08-21, D.T.E. 90T 1096.

76. Centre de la maison E. Beaulac inc. c. Fortier, Juge V. Melançon, C.S., Montréal, 500-05-011643-895, 1992-06-30, D.T.E. 92-888.

77. Houle c. Mascouche (Ville de), Juge G. Piché, C.S., Montréal, 500-05-031230-970, 1997-11-27, D.T.E. 98T-135.

78. Metropolitan Toronto Police Association c. Bureau des commissaires de police de la région métropolitaine de Toronto, [1975], 1, R.C.S., p. 630.

79. Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 6586, c. Sidbec Ferreni inc., A. Rousseau, arbitre, T.A. 90-00524, 1990-02-07, D.T.E. 90T 481.

disposition antérieure par rapport à celle qui est l'objet du litige⁸⁰. Une preuve sur l'intention des parties, comme le déroulement des négociations, pourrait être, à la limite, admissible si la convention collective ne fournissait pas de normes explicites sur lesquelles on pourrait s'appuyer pour l'interpréter⁸¹.

Une preuve extrinsèque peut être nécessaire pour comprendre une pratique passée⁸² ou s'il faut se référer à la convention collective précédente pour évaluer la portée d'une décision en application de la nouvelle convention⁸³. C'est le cas, notamment, lorsqu'un salaire à payer doit tenir compte de ce qui a déjà été versé en vertu de la convention antérieure. En outre, l'arbitre pourrait tenir compte du contenu des négociations lors d'une erreur manifeste dans la rédaction de la convention collective⁸⁴. Évidemment, une preuve extrinsèque portant sur une autre convention collective que celle dont relève la compétence de l'arbitre ne serait pas recevable. On comprend, finalement, que la preuve extrinsèque portant sur le contenu des négociations est une procédure exceptionnelle.

Degré de recevabilité d'une preuve

Une personne convaincue d'avoir été lésée dans ses droits fondamentaux lors d'un arbitrage peut porter plainte à l'instance appropriée. Toutefois, cela n'altère pas le pouvoir de l'arbitre de recevoir la preuve selon sa manière comme le prévoit le Code du travail. Selon l'affaire Wray⁸⁵ : « [...] recevoir une preuve pertinente à la question en litige et de grande force probante peut avoir un effet défavorable [...] au plaignant [...] sans être inéquitable. »

Dans l'évaluation du degré de recevabilité d'une preuve, l'arbitre doit d'une certaine manière concilier le désir du plaignant de voir sa liberté personnelle protégée et le besoin de rendre justice aux parties. L'arbitre

80. Auberge Gray Rocks inc. c. Association des employés de l'auberge Gray Rocks, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-01293, 1990-04-10, D.T.E. 90T 714.

81. Emballages Consumers inc. c. Syndicat international des ouvriers de l'aluminium, de la brique et du verre, local 206, C. Fabien, arbitre, T.A. 90-01350, 1990-04-06, D.T.E. 90T 740.

82. Supermarché A. Grasset et Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, A. Déom, arbitre, T.A. 92-00013, 1991-12-11, D.T.E. 92-222.

83. Gérard Crête & fils inc. c. Morin, Juge G. Lebrun, C.S. Trois-Rivières, n° 400-05-000408-931, 1994-04-11, D.T.E. 94T 695.

84. Elkem Metal Canada inc. et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 7287 et N. Cliche, arbitre, T.A. 97-14691, 1997-11-27, D.T.E. 98-111.

85. R. c. Wray, [1971], R.C.S., 1, p. 272-305.

peut tenter d'évaluer si la preuve qu'on veut lui présenter, telle un vidéo ou un enregistrement, est suffisamment concluante par rapport au but explicitement admis ou si elle est convenable dans l'intérêt d'une décision arbitrale juste. Il peut vraisemblablement la rejeter si sa valeur probante apparaît peu signifiante eu égard aux objectifs poursuivis et aux circonstances de l'affaire. Cela s'appliquerait si le fait de la recevoir était susceptible de discréditer le processus arbitral lui-même ou de porter atteinte à la réputation de personnes non concernées par le litige. Le rôle de l'arbitre est donc principalement de recevoir la preuve la plus pertinente. S'il devenait nécessaire d'entendre une preuve susceptible d'indisposer une personne, il pourrait être fait usage du huis clos. Au fond, la recevabilité d'une preuve est une question de compétence. Par conséquent, le fait, pour un arbitre, de ne pas recevoir une preuve pertinente peut donner ouverture à la révision judiciaire⁸⁶.

12.4.5. Les moyens classiques de preuve

Il existe trois moyens classiques de preuve : 1) le recueil de témoignages, c'est-à-dire la preuve testimoniale ; 2) le dépôt de documents, c'est-à-dire la preuve documentaire ; 3) la visite des lieux et l'examen d'objets, c'est-à-dire la preuve matérielle.

12.4.5.1. LA PREUVE TESTIMONIALE

La preuve testimoniale est la plus utilisée ; elle consiste à interroger une personne sur des faits qu'elle a vécus. Un bon témoin répond aux questions d'une manière claire, cohérente et vraisemblable⁸⁷. D'autres facteurs sont susceptibles de contribuer à la valeur d'un témoignage⁸⁸ : la logique interne des propos, l'intérêt que suscite le témoignage, la réputation du témoin, la motivation implicite ou la raison d'être du témoignage, l'attitude générale du témoin, etc.

La présence des témoins est facilitée par la relation continue des parties, la structure hiérarchique d'encadrement du personnel, le droit du syndicat de représenter les salariés ou l'intérêt personnel. Le témoin doit

86. Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes c. Dulude, Juge René Hurtubise, C.S., Montréal, 500-05-035900-974, 1998-02-25, D.T.E. 98T-417.

87. Société aurifère Barrick, division Bousquet et Métallurgistes unis d'Amérique, section locale 4796, C. Lauzon, arbitre, T.A. 97-12542, 1997-09-15, 98T-31.

88. Services hospitaliers Laurentides-Lanaudière ltée et Rassemblement des employés techniciens ambulanciers du Québec, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 97-00981, 1997-01-10, D.T.E. 97T586.

répondre aux questions des procureurs, mais ses réponses ne peuvent être utilisées contre lui (art. 100.8, C.T.). Toutefois, il peut refuser de répondre si ses informations ont été divulguées à un avocat en vue d'obtenir un avis juridique ou si elles ont été données à un médecin (Ducharme, 1984).

L'interrogatoire fait appel à la mémoire des personnes interrogées. L'utilisation de notes personnelles peut être autorisée, mais elle peut faire l'objet d'une demande d'examen de la partie adverse. En outre, les témoins doivent rapporter les faits à leur connaissance et non pas livrer une opinion sur l'affaire. « Il n'est pas plus permis de faire entendre les témoins sur l'interprétation d'une convention qu'il ne l'est lorsqu'il s'agit de l'interprétation d'une loi⁸⁹. »

Questions suggestives : interrogatoire et contre-interrogatoire

Lors de l'interrogatoire, la question ne doit pas comporter la réponse attendue, d'où la règle de l'objectivité de l'interrogatoire. Cependant, les questions suggestives seraient permises à cette étape si l'on interrogeait un témoin hostile. En contre-interrogatoire, les règles sur l'objectivité des questions sont relâchées. Les questions peuvent alors porter sur tous les faits utiles au litige et non plus sur les seuls faits exposés par le témoin. Le contre-interrogatoire sert, entre autres, à préciser les faits et à vérifier la crédibilité du témoin. Dans tous les cas, les questions doivent être pertinentes, tant lors de l'interrogatoire que du contre-interrogatoire. Retenons qu'un témoignage hésitant, contradictoire ou inhabile peut être préjudiciable à la partie qui le requiert ; le choix des témoins doit donc être judicieux.

Ouï-dire

Les parties utilisent une preuve par ouï-dire si les deux critères suivants ont été établis⁹⁰ :

- la nécessité de procéder ainsi s'il n'existe pas d'autres possibilités d'obtenir une preuve pertinente ;
- la fiabilité des propos tenus par le témoin qui rapportent les dires d'autrui, notamment les circonstances qui entourent le recueil des propos (des dires).

89. Ville Lemoyne c. Syndicat canadien de la fonction publique, R.D.J., C.A., 46, 1974.

90. Celanese Canada inc. et Syndicat des employées et employés de Celanese, Cols bleus (CSN), J.P. Lussier, arbitre, T.A. 98-06811, 1998-07-09, D.T.E. 98T-1102.

La nécessité d'accepter une preuve de oui-dire peut être admise s'il est impossible de faire comparaître le témoin, comme lorsque celui-ci est un bénéficiaire d'un établissement de santé atteint de déficience intellectuelle⁹¹. Dans le cas de propos obtenus par des enquêteurs, la preuve doit établir la teneur précise de ces renseignements ainsi que l'identité des personnes les ayant fournis.

La preuve doit porter sur les faits *autant que possible*. Comme le oui-dire s'appuie sur des réalités qui ont été rapportées au témoin par d'autres personnes ; il ne peut en principe être admis en preuve. La raison en est simple : une telle façon de procéder ne permet pas de contre-interroger celui qui dépose par la voix du témoin. L'arbitre vise à régler les rapports existant entre les faits et la convention collective⁹² et le oui-dire est susceptible d'empêcher l'atteinte de cet objectif louable.

Témoin expert

Un témoin expert est une personne qui possède une parfaite connaissance d'un domaine donné. La partie qui entend requérir un témoin expert en avise normalement la partie adverse. L'expertise constitue un propos scientifique ; en conséquence, l'expert doit établir au besoin ses qualifications. Le contexte dans lequel un témoignage d'expert doit être obtenu est parfois délicat et difficile. Par exemple, en présence de deux versions contradictoires pour une affaire grave (outrage sexuel à l'égard d'enfants), un arbitre a refusé qu'un témoin expert détermine, en fonction d'une grille que ce dernier avait élaborée, le vrai témoignage parmi ceux de deux témoins qui s'étaient contredits⁹³. On en a conclu que le rôle du témoin expert se limitait à présenter des renseignements scientifiques et non à faire le travail de l'arbitre qui doit justement, à partir de la preuve, attribuer une valeur aux différents témoignages entendus. Un témoin expert est exempté de la règle du oui-dire en raison de la nature même de son témoignage. En principe, il peut être interrogé et contre-interrogé, dans le cadre de son champ d'expertise, sur l'ensemble des faits sur lesquels porte le litige⁹⁴.

91. Centre de réadaptation Gabrielle-Major et Syndicat des employés Charleroi-Boyer (FAS-CSN), M. Bolduc, arbitre, T.A. 98-06957, 1998-07-29, D.T.E. 98T-1193.

92. Syndicat canadien de la fonction publique, division du transport aérien c. Ashton, Juges Marceau, MacGuigan et Robertson, C.F., A-489-93, 1994-06-02, D.T.E. 94T 1362.

93. Fraternité des policiers de la Communauté urbaine de Montréal et Montréal (Communauté urbaine de), M. Gravel, arbitre, T.A. 90-03654, 1990-07-30, D.T.E. 90T 1159.

94. Zellers inc. et Syndicat des employés et employés des magasins Zellers d'Alma et de Chicoutimi, J.J. Turcotte, arbitre, T.A. 97-13820, 1997-11-07, D.T.E. 98T-89.

12.4.5.2. LA PREUVE DOCUMENTAIRE

La preuve documentaire consiste en la production de documents et au dépôt de la convention collective, qui est une condition préalable à l'exercice de la juridiction arbitrale. Il faut déposer les pièces qui émanent des parties et qui concernent l'affaire en considération. En outre, le porte-parole de l'autre partie doit pouvoir examiner les pièces avant le dépôt. En présence de deux témoignages contradictoires, celui qui est appuyé de notes écrites ou de pièces documentaires est, en principe, considéré comme plus convaincant⁹⁵.

Utilisation de statistiques

Des statistiques sont parfois utilisés en arbitrage, notamment pour élucider le comportement d'une partie par rapport à une norme ou à une réalité généralement reconnue⁹⁶. À titre d'exemple, un accident grave surviendrait à chaque fréquence de 600 accidents mineurs. Par ailleurs, des indicateurs comme le coût moyen par accident de travail et le taux d'absentéisme organisationnel peuvent appuyer une preuve. Les documents doivent être produits à l'audition et ceux qui sont déposés postérieurement à l'audition doivent être réglés hors de l'enquête, s'il y a accord des parties à cet effet. Le cas échéant, ils ne doivent pas être l'occasion de reprendre la preuve.

Document portant signature

La partie qui se voit imposer un écrit peut exiger la présence du signataire afin de l'interroger⁹⁷. Toutefois, il se peut que le contexte ne se prête pas à un contre-interrogatoire du signataire d'un document. Prenons l'exemple du salarié qui a reçu une lettre de congédiement d'un dirigeant ayant quitté l'entreprise et ne pouvant être présent à l'audition. Dans ce cas, il serait possible, par souci d'efficacité, que les parties permettent le dépôt de la lettre de congédiement, même s'il était impossible de contre-interroger le signataire de cette lettre.

95. Cowansville (Ville de) c. Fraternité des policiers de la Ville de Cowansville, G. Brazeau, arbitre, T.A. 90-00039, 1989-12-19, D.T.E. 90T 310.

96. Fraternité internationale des Teamsters, local 1999, et Serviplast inc., B. Lefebvre, arbitre, T.A. 91-08782, 1991-10-22, D.T.E. 91-1350.

97. Bombardier c. Métallos unis d'Amérique, C.S. 1978, p. 554-558.

Projets d'ententes préarbitraux

Les compromis faits en vue de régler un grief par projet d'entente écrit ou verbal ne sont pas admissibles en preuve. Il faut croire que si les parties prévoient des échanges entre elles, c'est pour susciter des occasions de régler les griefs, et non pas pour constituer une preuve. Toutefois, ce principe ne couvre pas les admissions de faits clairement formulées par écrit⁹⁸.

12.4.5.3. LA PREUVE MATÉRIELLE

La preuve matérielle consiste soit en une visite des lieux, soit en l'examen d'un objet, soit en l'utilisation d'un moyen électronique; elle permet à l'arbitre de s'assurer de l'exactitude d'un fait matériel. Le Code du travail permet d'ailleurs aux parties de compléter leur preuve par une visite des lieux après avoir reçu l'autorisation de l'arbitre (art. 100.9, C.T.).

Preuve acquise par un moyen technique

Les moyens techniques de preuve consistent souvent en des enregistrements audio ou vidéo; par exemple, un employé pourrait être filmé à son insu par un enquêteur à la solde de l'employeur. Il est arrivé aussi que les propos d'un salarié soient enregistrés sur bande audio, sans que ce dernier ne le sache, sur l'appareil téléphonique de son employeur. Un enregistrement téléphonique privé d'un employé, fait à l'initiative d'un représentant de l'employeur (ou vice versa), pourrait être reçu en preuve malgré l'article 5 de la Charte des droits et libertés de la personne sur le respect de la vie privée⁹⁹. Des films montrant une personne dans l'exercice d'activités incompatibles avec son emploi principal seraient également recevables en preuve¹⁰⁰. En cette matière, la discrétion de l'arbitre est élevée; ce dernier doit considérer l'importance du devoir de loyauté du salarié par rapport au respect minimal de sa vie privée. Les litiges entre particuliers ne seraient pas davantage soumis à la Charte canadienne des droits qui offrirait une protection (article 8) contre un enregistrement non voulu d'une conversation téléphonique. Dans les faits, s'il y avait atteinte à la vie privée, un tribunal d'arbitrage pourrait écouter l'enregistrement puisque rien dans la Charte des droits et libertés de la personne ne l'interdit

98. *W. & H. Management International Ltd. c. Sterling Trust Company Ltd., C.A.*, 1976, p. 848-849.

99. *Union des artistes c. Productions service de loisirs Belle Montagne inc., J.D. Gagnon, arbitre, T.A. 1990-08-13, D.T.E. 90T 1126.*

100. *Bridgestone/Firestone Canada inc. et Syndicat des travailleuses et travailleurs de Bridgestone/Firestone de Joliette, G. Trudeau, arbitre, T.A. 95-02827, 1995-04-18, D.T.E. 95T 716.*

spécifiquement. Cependant, il ne faudrait pas qu'il y ait interception de la communication téléphonique, d'où l'intervention d'une tierce personne¹⁰¹. En pratique, il semble qu'il s'agisse surtout d'enregistrements individuels et privés qu'on veuille faire admettre en preuve¹⁰².

L'acceptation en preuve d'une vidéocassette n'enlève pas à la partie à qui on l'oppose sa capacité de contre-interroger les personnes filmées. De plus, les témoins éventuels doivent avoir la capacité de témoigner. Ainsi, un arbitre¹⁰³, dans une affaire d'agression sexuelle, a refusé une preuve par vidéocassette où des patients profondément démunis intellectuellement s'exprimaient à l'aide de poupées anatomiques. Dans cette affaire, des témoins importants n'étaient pas en mesure d'exprimer valablement ce qu'ils savaient.

L'admissibilité d'un document vidéo est une question fort délicate, car sa production est susceptible de violer l'un ou l'autre des droits fondamentaux du plaignant¹⁰⁴. Malgré cette limite non négligeable, un tel document est généralement considéré comme recevable. Voilà un domaine très sensible où le sens du discernement et de la prudence peuvent être hautement sollicités.

Selon une doctrine assez bien établie, il n'y aurait donc pas lieu de rejeter automatiquement une preuve acquise par un moyen qui a porté atteinte à la vie privée (Glenn, 1979). Le Code du travail invite à accorder une priorité à la pertinence de la preuve, qu'elle soit ou non acquise de manière peu traditionnelle¹⁰⁵.

12.4.5.4. LA PRÉSUMPTION

Quel que soit le mode de preuve utilisé (testimonial, documentaire ou matériel), on pourrait procéder par présomption : il s'agit d'une opinion fondée sur des apparences. Il existe des présomptions légales, par exemple, celle relative à une personne travaillant sous la direction d'une autre et celle relative au salarié congédié à la suite d'une activité syndicale.

101. Quénord inc. et Ménard, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 124-90-093, 1990-01-19, D.T.E. 90T 1133.

102. R. c. Duarte, 1, [1990], R.C.S., 30.

103. Promotions sociales Taylor et Thibodeau c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1841, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-01292, 1990-04-10, D.T.E. 90T 1024.

104. Q.I.T. fer et titane inc. c. Syndicat des ouvriers du fer et du titane, M. Bolduc, arbitre, T.A. 90-00104, 1989-12-15, D.T.E. 90T 320.

105. Compagnie de protection électrique Dominion c. Fraternité internationale des ouvriers en électricité, section locale 1604, M. Boisvert, arbitre, T.A. 88-06600, 1987-07-04, D.T.E. 88T 1080.

Si l'on est dans l'impossibilité d'établir directement certains faits, on peut procéder par une preuve dite « circonstancielle », c'est-à-dire en invoquant des éléments reliés aux lieux ou au moment de l'affaire. En s'appuyant sur un fait, on déduit l'existence d'un autre fait directement associé au premier, par exemple :

Fait immédiatement accessible	Fait présumé
L'employeur reconnaît avoir suspendu M. X. Le salarié a subi un accident de travail.	M. X. travaillait pour l'employeur au moment de sa suspension. Le salarié s'est absenté à cause de cet accident.

12.5. LA PLAIDOIRIE

Conclusion du processus d'enquête, la plaidoirie répond à des objectifs précis ; c'est un processus ordonné qui possède ses caractéristiques propres.

Objet de la plaidoirie

La plaidoirie consiste essentiellement à faire valoir les règles concernées et à présenter la situation qui semble la meilleure ; elle est l'exposition orale des faits et des arguments soumis lors de la preuve (Jacques, 1987). Plaider, c'est convaincre en fonction de la preuve déjà présentée ; ce n'est pas mettre en preuve. La plaidoirie a pour objet d'attirer l'attention de l'arbitre sur la pertinence des faits prouvés, de dégager la portée des règles applicables et d'établir une relation entre les faits et les règles invoqués.

Éléments constitutifs de la plaidoirie

La plaidoirie est constituée par l'argumentation de la partie qui a le fardeau de plaider la première et par la réplique de la partie adverse. Si elle est écrite, chaque procureur devrait en prendre connaissance préalablement. « Le fait que des notes soient produites à l'arbitrage sans être communiquées à la partie adverse constituerait un accroc grave au droit de défense¹⁰⁶. »

106. Désourdy inc. c. Fraternité des charpentiers, menuisiers d'Amérique, C.A., R.J.Q., 1976, p. 746.

Une plaidoirie exige un niveau minimal d'apparat et de politesse ; à cela s'ajoute le rappel des faits et de la question en litige. Le choix et l'ordre des arguments ainsi que la jurisprudence citée revêtent aussi une importance capitale. L'ensemble de ces aspects détermineront, dans une certaine mesure, l'attitude de l'arbitre à l'égard du litige¹⁰⁷.

La force de conviction d'une plaidoirie résulte de la qualité de la liaison entre les normes invoquées et les faits. Les références à la jurisprudence et à la doctrine doivent être faites en cours de plaidoirie. Toute personne qui entend défendre un dossier en arbitrage doit comprendre que la qualité d'une preuve n'augmente pas à force de répéter l'argumentation.

Devant une instance administrative telle que l'arbitrage, il n'est pas indiqué d'accorder à la plaidoirie tout l'apparat qu'on lui attribue devant les tribunaux judiciaires. Cela ne signifie pas qu'il faille exclure les règles de courtoisie et de politesse ; il faut surtout présenter une argumentation correcte. Comme elle propose des conclusions, il s'agit essentiellement de démontrer le lien entre la preuve déposée et l'objectif recherché, c'est-à-dire que le grief soit maintenu ou rejeté.

Caractéristiques d'une plaidoirie

Une plaidoirie possède les caractéristiques suivantes (Perelman et Olbrechts, 1970) :

- un résumé des faits compréhensible, concis, mais complet ;
- un exposé succinct et clair des questions en litige qui permette un choix judicieux d'arguments ;
- un usage modéré et judicieux du précédent ou de la jurisprudence ;
- s'il y a lieu, une référence à des citations choisies de la doctrine pertinente, soit les écrits sous formes d'ouvrages ou d'articles spécialisés portant sur les questions ou les principes soumis à l'arbitre ;
- une conclusion efficace au litige.

Une plaidoirie doit présenter certaines qualités (Mauet, 1986) dont les suivantes :

- posséder une structure logique ;
- être convaincante ;
- rappeler des faits ;
- rehausser la preuve ;
- répondre aux questions que l'arbitre est susceptible de se poser.

107. M. Jacques, *Initiation à l'art de la plaidoirie*, Wilson et Lafleur, Montréal, 1987, 102 p.

Réponse à la plaidoirie

Chaque partie peut répondre à la plaidoirie de l'autre dans le même ordre que la preuve. On peut répondre à une réplique par la « duplique ». Quoique la procédure arbitrale gagne à être conduite sous l'égide de la flexibilité et de la souplesse, il convient de faire preuve de mesure en matière de réplique aux arguments adverses.

12.6. LA JURISPRUDENCE ARBITRALE

Les intervenants dans la préparation d'un arbitrage sont généralement préoccupés de la manière dont les arbitres de griefs ont traité le sujet en litige dans le passé ; ils procèdent en conséquence à une étude jurisprudentielle de leur dossier. La jurisprudence indique que les décisions antérieures sur une même question prédisent les conclusions probables d'un futur règlement dans une affaire analogue.

Portée de la jurisprudence

La jurisprudence permet en quelque sorte d'anticiper, sans certitude, le résultat de la sentence arbitrale ; l'arbitre y recourt surtout pour s'assurer de la valeur de sa décision. Mais en arbitrage, les personnes, le lieu, le temps, le contexte et surtout les dispositions conventionnelles changent d'un cas à l'autre. La jurisprudence présente donc des facettes délicates, complexes et truffées d'imprévus, c'est pourquoi une étude attentive de chaque décision arbitrale s'impose avant de s'en servir comme guide. Pour un arbitre, la jurisprudence est un complément utile d'information (Tremblay, 1983). Soulignons qu'un arbitre de griefs n'est pas lié par la jurisprudence arbitrale¹⁰⁸. Une utilisation extrême de la jurisprudence en relations de travail inciterait à interpréter la convention collective à partir de ce que les autres arbitres ont décidé plutôt que de la comprendre à partir de ses stipulations ; agir ainsi serait faire fausse route en intégrant trop d'éléments extérieurs dans la compréhension du texte conventionnel.

Stare decisis

Il s'avère pertinent d'utiliser les décisions antérieures des tribunaux par ordre hiérarchique décroissant. À ce propos, on se réfère à la règle du *stare decisis*, c'est-à-dire qu'une décision de l'instance supérieure sur un point est suffisante pour faire autorité à l'égard des instances inférieures. Ce

108. Hudon et Deaudelin ltée c. Gagnon, C.S., Montréal, n° 500-05-004461-917, D.T.E. 91T 1004.

principe doit cependant être appliqué avec prudence. Généralement, les décisions des tribunaux judiciaires ne touchent pas aux questions de faits soulevées par les griefs. À la limite, il n'y a que les jugements de la Cour suprême qui lient obligatoirement les arbitres (Blouin et Morin, 1994). En principe, le *stare decisis* ne vaut que pour le motif décisionnel, c'est-à-dire ce qui a été décidé en fonction de la question posée : il ne touche pas les opinions secondaires émises à l'occasion de la décision.

Champs de la jurisprudence

La jurisprudence touche la plupart des champs de la gestion des ressources humaines qui ont fait l'objet d'une négociation collective. Les domaines rattachés à l'exercice de l'autorité comme les mesures disciplinaires (D'Aoust, Dubé et Trudeau, 1995), ou plus précisément les congédiements (D'Aoust et Leclerc, 1978), ont été la cible d'investigations jurisprudentielles ; d'autres sujets relatifs à la carrière tels que l'ancienneté (D'Aoust et Meunier, 1980) ont aussi été étudiés. Néanmoins, une foule de domaines demeurent encore obscurs au plan de la recherche jurisprudentielle comme les congés, les libérations syndicales et les droits de la direction.

RÉSUMÉ

L'audition est un moyen décisif et formel pour obtenir le règlement d'un grief; elle comporte un ensemble d'étapes précises telles que l'ouverture, la preuve des parties et la plaidoirie. L'audition signifie que les parties n'ont pu, par elles-mêmes, trouver une solution au litige et qu'elles doivent donc s'en remettre à un tiers, en l'occurrence l'arbitre de griefs dont les pouvoirs sont prévus au Code du travail. L'audition donne parfois lieu à un exercice procédural d'envergure. Dans la majorité des cas, les problèmes soulevés à l'audition concernent davantage la gestion des ressources humaines que des questions légales complexes.

Les objections pouvant être soumises à l'audition portent sur divers sujets : le grief, le syndicat, le plaignant, l'employeur ou la fonction de l'arbitre. Les objections contraignent l'audition et limitent sa portée. Quoique nécessaires selon les parties, elles ralentissent le processus et augmentent les frais des procédures.

L'audition se déroule selon un ordre logique ; on présentera d'abord la preuve principale, ensuite la preuve adverse et, au besoin, la contre-preuve. Les moyens classiques de preuve sont les témoignages, les documents et les autres moyens matériels dont la visite des lieux.

La plaidoirie conclut l'audition et se caractérise par la synthèse des faits, un exposé succinct, une argumentation efficace et la solution recherchée. La plaidoirie fait normalement référence à la jurisprudence et, au besoin, à la doctrine arbitrale.

QUESTIONS

1. Précisez le processus relatif au début de l'audition.
2. Quelles sont les règles relatives à la tenue de l'audition ?
3. Qu'est-ce qu'un bon témoin en arbitrage ?
4. Distinguez la règle du « huis clos » de celle de l'exclusion des témoins.
5. Mentionnez des types d'objections en relation avec :
 - le grief, le syndicat ou le plaignant ;
 - la convention collective ;
 - le comportement de l'employeur ;
 - la fonction d'arbitre.
6. En quoi consiste la théorie dite de l'estoppel ?
7. En quoi consiste la théorie dite des laches ?
8. Quelles sont la portée et les limites de la chose jugée ?
9. Des faits postérieurs au grief peuvent-ils être admis en preuve ? Précisez.
10. Élaborez un déroulement classique de preuve.
11. Quels sont les moyens classiques de preuve ?
12. Le oui-dire est-il admissible en preuve ? Précisez.
13. Quelles sont les caractéristiques d'une plaidoirie ?
14. Quelles sont les limites et la portée de la jurisprudence arbitrale ?

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

LA DÉCISION ARBITRALE

Ll appartient à l'arbitre de disposer de l'interprétation du contrat collectif. Celui-ci est sa loi habilitante et il doit s'y conformer, même si les circonstances ou son opinion personnelle lui suggéraient exceptionnellement de s'en détacher. L'arbitre exerce son autorité dans le cadre d'une procédure formelle. Soumis au contrôle des tribunaux supérieurs, il doit rendre une décision raisonnable.

L'objectif de ce chapitre est de cerner les conditions d'exercice et le champ d'intervention ou de décision de l'arbitre de griefs.

13.1. LES CONDITIONS D'EXERCICE DE L'ARBITRAGE

L'arbitre est choisi par les parties à cause de sa crédibilité, de ses connaissances et de son expertise dans le domaine des relations de travail. Il ne peut excéder sa juridiction et il se doit d'agir avec diligence.

Accès à l'arbitrage

Les conditions de base permettant d'intervenir à titre d'arbitre de griefs sont les suivantes :

1. connaître les rapports collectifs de travail ;
2. être intéressé à œuvrer dans ce domaine de pratique professionnelle ;
3. être disponible pour exercer cette fonction ;
4. ne pas occuper une charge susceptible d'engendrer des conflits d'intérêts.

Interprétation logique de la convention collective

L'arbitre doit interpréter la convention collective d'une manière logique, c'est-à-dire fondée sur la preuve entendue¹, et en fonction du contenu du texte conventionnel. En ce sens, une décision arbitrale est prévisible, même s'il n'y a aucune certitude quant à l'issue de l'arbitrage.

L'arbitre exerce sa fonction en appliquant des règles généralement admises. En présence d'un article apparemment clair, il n'évite pas la lettre du texte pour en comprendre l'esprit et il donne aux mots leur sens ordinaire, à moins que le contexte n'indique un sens différent².

Les dispositions d'exception telles que les annexes ne font partie de la convention collective que pour répondre à des besoins spécifiques ; elles complètent en quelque sorte la portée des stipulations générales³. Les annexes de la convention sont donc interprétées restrictivement, mais elles doivent être appliquées en totalité. Par exemple, une convention collective qui établirait clairement la rémunération lors d'un congé à traitement différé sur une base inférieure au salaire régulier pourrait réduire du même coup l'indemnité recevable pour des vacances pendant cette période⁴. A contrario, en présence d'une clause générale d'augmentation de salaire, il faudrait une disposition explicite, pour un cas d'espèce, afin de prétendre qu'un groupe de salariés n'a pas droit à cette augmentation⁵.

1. Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, et Provigo Distribution inc., J.P. Tremblay, arbitre, T.A. 94-02662, 1994-02-21, D.T.E. 94T 608.
2. Union des employés de service, local 800, c. Services sanitaires Saguenay inc., G.M. Côté, arbitre, T.A. 89-03220, 1989-09-19.
3. Syndicat des employés du commerce et des services de Shawinigan c. Service sanitaire de la Mauricie inc., L. Tousignant, arbitre, T.A. 90-00377, 1990-01-26.
4. Centre hospitalier Le Gardeur c. Syndicat des salariés du Centre hospitalier Le Gardeur, R.G. Martin, arbitre, T.A. 90-00990, 1990-03-16, D.T.E. 90T 624.
5. Marché Denegil inc. et Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, section locale 500, M. Bergevin, arbitre, T.A. 90-03327, 1990-07-11, D.T.E. 90T 1127.

Régime à la charge des parties

Le recours en arbitrage, en application des dispositions de la convention collective, est à la charge des parties : l'État n'assume pas ce coût. Au besoin, la convention collective précise les modalités de paiement des honoraires de l'arbitre. Il existe trois formules de paiement des honoraires de l'arbitre :

1. la répartition des frais à parts égales entre le syndicat et l'employeur. C'est la formule la plus répandue ;
2. les frais et les honoraires assumés par l'employeur. Cette formule existe principalement dans le secteur public comme dans les établissements de santé ;
3. la partie perdante assume les frais et les honoraires.

Renonciation à une partialité apparente

L'arbitre doit s'acquitter des exigences de sa fonction afin que la justice soit rendue d'une manière efficace ; il doit donc être objectif et impartial. Néanmoins, les parties peuvent renoncer à un certain degré d'impartialité. Par contre, si une partie, syndicale ou patronale, entend s'objecter à la partialité apparente de l'arbitre, elle doit le faire dès que possible. « Elle connaissait les relations entre la partie syndicale et l'appelante, elle n'a fait aucune objection lorsqu'elle s'est présentée⁶. »

Ainsi, l'employeur et le syndicat peuvent accepter qu'un arbitre soit saisi du grief malgré une partialité apparente. Le cas typique se présente lorsqu'un arbitre aurait déjà représenté une partie à différents titres : procureur, conseiller patronal ou syndical, directeur des ressources humaines ou président de syndicat.

La partie qui requiert la récusation de l'arbitre doit prouver la crainte de préjugé de manière suffisante ; une simple méfiance, fondée sur des apparences antérieures, ne serait pas suffisante. Par exemple, le fait que l'arbitre ait été, il y a une dizaine d'années, stagiaire chez l'employeur, serait insuffisant pour obtenir une récusation⁷. La crainte de partialité doit être raisonnable ; il ne suffit pas de penser qu'un arbitre puisse craindre de ne pas recevoir ses honoraires de l'une des parties pour le faire récuser. Il faut faire plus, soit le prouver⁸.

6. Association catholique des enseignants de l'Estrie c. Commission scolaire La Patrie, R.J.Q., C.A., 1973.

7. Société du Port de Montréal c. Bourassa, P. Laporte, arbitre, T.A. 1990-08-01, D.T.E. 90T 1163.

8. G.E. Hamel ltée c. Cournoyer, Juge P.A. Michaud, C.S., Terrebonne, 700-05-000983-886, 1989-07-25, D.T.E. 89T 1038.

Immunité

La fonction d'arbitre comporte une immunité, ce qui est dans l'ordre des choses. Qu'en est-il de celle des assesseurs ? Le Code du travail est muet à cet égard. De cela, il faudrait en déduire que la règle de l'immunité ne s'appliquerait pas aux assesseurs si la règle d'interprétation « la mention de l'un implique l'exclusion de l'autre » prévaut. La durée de la fonction d'arbitre comporte un terme fixe et certain, mais elle est renouvelable chaque année par reconduction tacite.

Conditions de service réglementées

Les conditions de service sont décrétées par règlement et touchent les frais de rémunération, de déplacement, d'ouverture de dossier, de correspondance et de rédaction de la sentence. La question des honoraires et des frais préalablement fixés a fait l'objet d'une réflexion dans le milieu du travail.

Objectifs d'un arbitre

Les objectifs d'un arbitre sont principalement les suivants :

- la promptitude, ce qui signifie une justice disponible dans l'immédiat ;
- la rationalité, ce qui implique un règlement à la lumière des règles que les parties se sont données ;
- la performance, ce qui veut dire une décision facilement applicable.

Diligence dans l'instruction du grief

L'arbitre doit procéder avec diligence à l'instruction du grief (art. 100.2, C.T.). Toutefois, dans un cas manifeste d'abus de procédure de la part d'une partie lors de l'audition, l'arbitre pourrait clore unilatéralement la preuve. Il devrait alors annoncer son intention à cet effet et donner véritablement à la partie visée une chance d'être entendue une dernière fois. Une telle décision fut déjà prise sur demande d'une partie après avoir entendu 59 témoins et tenu quatorze jours d'audience⁹.

9. Brasserie O'Keefe ltée c. Lauzon, Juge D. Lévesque, C.S., Montréal, 500-05-008887-885, 1990-05-04, D.T.E. 90T 692.

Appréciation de la preuve

L'arbitre possède un niveau élevé de liberté quant à l'appréciation de la preuve. Par exemple, dans le cas d'une absence à la suite d'un accident du travail ayant occasionné un mal de dos, l'employeur prétendait que le salarié avait agi de manière à aggraver sa maladie. Le syndicat répliqua en voulant interroger un médecin expert pour établir les caractéristiques du mal de dos et l'impact, sur l'état de santé du plaignant, des activités prétendument réalisées en dehors du travail. Une objection patronale fut soulevée et l'arbitre l'accepta¹⁰. La qualification par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) d'un incident au sens de la Loi sur les accidents du travail et des maladies professionnelles (LATMP) n'enlève, a priori, aucune compétence à un arbitre de griefs¹¹. « La Commission [de la santé et de la sécurité du travail] a compétence exclusive pour décider d'une affaire ou d'une question visée dans la présente loi, à moins qu'une disposition particulière ne donne compétence à une autre personne ou à un autre organisme » (article 349, LATMP).

Dans des situations difficiles à trancher et en l'absence de mauvaise foi de quiconque, l'arbitre peut évaluer si la « balance des inconvénients » favorise une partie plutôt que l'autre¹².

Délais de rigueur

Les délais sont habituellement formels ou impératifs en relations de travail ; si tel est le cas, l'arbitre ne peut y échapper. Le non-respect d'une procédure de griefs à l'arbitrage telle que la non-observance d'un délai de rigueur pour soumettre un grief est susceptible de lui enlever sa compétence¹³. Cependant, certains délais ont une portée indicative et non impérative ; le non-respect d'un délai indicatif ne rendrait pas la décision arbitrale déraisonnable.

10. Sainte-Thérèse (Ville de) c. Fraternité des policiers de la ville de Ste-Thérèse inc., J.Y. Durand, arbitre, T.A. 89-03308, 1989-09-14, D.T.E. 89T 1100.

11. Hudon et Deaudelin ltée c. Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, local 501, M. Bergevin, arbitre, T.A. 89-04136, 1989-11-29, D.T.E. 90T 151.

12. Lelièvre c. Centre communautaire juridique du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, Juge R.W. Dionne, C.S., Gaspé, 110-05-000171-89, 1989-12-21, D.T.E. 90T 381.

13. Dominion Textile inc. c. Union des ouvriers du textile - coton de Drummondville inc., A. Corriveau, arbitre, T.A. 90-00100, 1989-12-14, D.T.E. 90T 264.

Délai pour rendre la décision

Dans l'exercice de sa compétence, le Code du travail crée une obligation réelle à l'arbitre : « À défaut d'un délai fixé à la convention collective, l'arbitre doit rendre sa sentence dans les quatre-vingt-dix (90) jours de sa nomination, à moins que les parties ne consentent par écrit, avant l'expiration du délai, à accorder un délai supplémentaire d'un nombre de jours précis » (art. 101.5, C.T.).

En fait, le défaut des parties de demander à l'arbitre de rendre sa décision dans le délai légal précité peut représenter un accord tacite de prolongation¹⁴.

13.2. LA PROCÉDURE ARBITRALE

La procédure arbitrale revêt un caractère formel et permet à l'arbitre d'actualiser son style d'intervention dans le respect du Code du travail.

Formalisme

L'introduction de règles formelles en arbitrage doit tenir compte de la nature des relations de travail. Il y a lieu de se méfier d'un excès de formalisme parce que les parties sont appelées à poursuivre leur expérience commune de travail lorsque leur litige est réglé. De plus, le plaignant doit comprendre ce qui se passe à l'audition. Tout en étant sensibilisé à la nécessité de rendre les parties à l'aise dans le cadre de l'actualisation de la procédure arbitrale, l'arbitre ne peut sous-estimer l'importance d'une procédure de qualité. Dès lors, un certain niveau de formalisme est justifiable et nécessaire.

Intervention active de l'arbitre

L'arbitre peut certes ajouter à l'audition une dimension éducative en posant des questions ou en formulant des commentaires (Sacks et Kurlantzick, 1988). Toutefois, une telle attitude comporte ses propres risques et nécessite donc de la prudence. Particulièrement pendant l'audition, l'arbitre possède une obligation de réserve à propos des conclusions probables de son enquête¹⁵. Il lui faut éviter de contribuer directement ou

14. Jasmin c. Syndicat des employés de ciment Canada Lafarge, division Francon, Juge D. Charrette, C.Q., Montréal, 500-32-008931-885, 1990-01-31, D.T.E. 90T 346.

15. Syndicat de la fonction publique du Québec c. Gagnon, Juge G. Boisvert, C.S., Québec, n° 200-05-000767-959, 1995-07-03, D.T.E. 95T 1167.

indirectement à la preuve de l'un, compliquant ainsi la preuve de l'autre. Des propos tenus par l'arbitre évoquant ses conclusions possibles ne constituent pas pour autant un jugement ; il pourrait évidemment se raviser par la suite¹⁶. Toutefois, le fait qu'un arbitre, alors que l'affaire soumise devant lui n'est pas terminée, déclare à un dirigeant syndical qu'il « n'avait pas le meilleur dossier » et qu'il « avait une côte à remonter » suffirait pour qu'il se récuse¹⁷.

Le comportement actif d'un arbitre, consistant essentiellement à poser des questions, présente des avantages et des inconvénients. Au plan des avantages, une attitude très active peut favoriser une meilleure compréhension du litige en permettant de mieux décrire les faits en cause. Au plan des désavantages, l'arbitre, par de trop fréquentes interventions, peut involontairement projeter une image de partialité chez l'une ou l'autre des parties. Ce faisant, il pourrait interférer dans la stratégie de preuve patronale ou syndicale, ce qui serait indésirable sinon regrettable.

La procédure s'adapte naturellement aux circonstances de l'affaire. Ainsi, un arbitre peut établir de son propre chef des règles d'audition particulières et, à certains égards, peu conformes aux pratiques habituelles s'il s'agit, par exemple, d'entendre des enfants ou des adolescents présumément abusés¹⁸.

Application de la convention collective

L'application adéquate de la convention collective par l'arbitre est réalisée en respectant un certain nombre de balises déjà prévues au Code du travail dont :

- l'élaboration d'une décision fondée sur la preuve (art. 100.11, C.T.) ;
- la formulation de toute décision raisonnable propre à replacer les intervenants dans leur droit respectif comme l'imposition du paiement d'un intérêt sur le montant qu'une partie doit payer (art. 100.12, C.T.).

16. Basque c. Morency, Juges Gendreau, Brossard et Moisan, C.A., Québec, n° 200-09-000630-960, 1995-04-25, D.T.E. 95T 598.

17. Syndicat international des ouvriers de l'aluminium, de la brique et du verre, section locale 297, c. Rousseau, Juge J. Marquis, C.S., Montréal, 500-05-001861-903, 1990-05-14, D.T.E. 90T 744.

18. Centre d'accueil La Clairière c. Syndicat des travailleurs du centre d'accueil de La Clairière, A. Corriveau, arbitre, T.A. 89-00517, 1988-12-12, D.T.E. 89T 1101.

L'esprit du Code du travail en matière d'arbitrage est certes de décider des problèmes envisagés rapidement et efficacement. En fait, il y a peu de législation sur la façon dont un arbitre doit s'acquitter de cette responsabilité. On sait que les tribunaux supérieurs ne doivent intervenir pour contrôler le travail de l'arbitre qu'en cas d'erreur manifeste. Autrement dit, l'arbitre doit résoudre le litige qui lui est soumis, et ce, de la meilleure façon possible.

13.3. LE CHAMP D'INTERVENTION DE L'ARBITRE

Le champ d'intervention de l'arbitre est considérablement influencé par la convention collective et la nature des griefs soumis à l'arbitrage. Comme les situations de travail sont complexes et variées, l'arbitre est appelé à résoudre diverses problématiques. Le Code du travail lui accorde d'ailleurs les pouvoirs voulus pour réaliser son mandat.

13.3.1. La fonction de l'arbitre

L'arbitre doit affirmer les droits et les obligations des parties syndicale et patronale ainsi que ceux des salariés dans la mesure où la convention collective l'y autorise ; il trouve d'ailleurs les limites de son rôle dans la convention collective. Il lui suffit d'établir une relation entre un événement objectif (p. ex., le refus de l'employeur d'accorder une priorité de sélection à un salarié) et une disposition de la convention collective¹⁹. Son champ d'intervention concerne principalement les titulaires du grief, soit l'employeur et le syndicat accrédité ; les résultats de ses décisions touchent évidemment les salariés. La compétence de l'arbitre est nécessairement issue d'un texte formel, comme une loi, un règlement ou, il va sans dire, une convention collective, et elle est strictement liée au contenu du grief soumis²⁰. En tout temps, l'arbitre doit faire preuve de discrétion.

Une fonction statutaire

L'arbitre possède une fonction statutaire prévue dans la loi qui l'habilite à imposer ses décisions en matière d'interprétation et d'application de la convention collective. Sa compétence est spécialisée. Il se présente comme

19. Alex Coulombe ltée et Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, section locale 1044, M. le juge Fish, C.A., D.T.E. 99T 1.

20. Culinar inc. et Syndicat international des travailleurs et des travailleuses de la boulangerie, section locale 55, M. Boisvert, arbitre, T.A. 91-10564, 1991-11-29, D.T.E. 92T 159.

un tribunal participant à l'administration de la justice civile, bien qu'il ne soit pas un tribunal judiciaire au sens de la Loi sur les tribunaux judiciaires (Garant, 1985). Néanmoins, il a le devoir de respecter les règles fondamentales de justice naturelle dans le cadre de sa démarche. Ainsi, lorsqu'il décide d'une mesure disciplinaire, l'arbitre doit vérifier les procédures ou les mécanismes élaborés par les parties et qui visent à encadrer son imposition. À cet égard, la Cour d'appel a indiqué que : « Le salarié doit non seulement connaître les faits qu'on pourrait lui reprocher mais il doit aussi connaître les faits que l'employeur entend lui reprocher et qui feront l'objet du débat devant l'arbitre en cas de grief²¹. »

La fonction d'arbitre consiste essentiellement à replacer la partie lésée dans la situation où elle était avant l'atteinte de son droit. Il va alors de soi que l'arbitre puisse ordonner des dommages-intérêts s'il est impossible, notamment à cause du temps, d'assurer l'exécution du droit réclamé.

Jurisdiction de l'arbitre par rapport à d'autres juridictions

L'octroi d'un pouvoir à une juridiction pour juger de certains litiges n'enlève pas la compétence d'une autre juridiction pour statuer sur d'autres litiges, même si l'une et l'autre doivent, ce faisant, décider des mêmes questions, voire en décider de façon contraire²². L'exemple classique est celui où un arbitre de griefs et un commissaire du travail interviennent pour un même congédiement pour des motifs différents : le premier grief devant l'arbitre pour absentéisme, le second grief devant le commissaire du travail pour activité syndicale. À la limite, un arbitre, dans une cause, pourrait décider d'une politique de non-renouvellement de contrat de l'employeur, alors qu'un autre arbitre, pour une autre affaire, déciderait du congédiement d'un salarié en vertu de cette même politique de non-renouvellement de contrat.

Une contestation du fait que des travaux visés par un certificat d'accréditation sont effectués par des personnes couvertes par une autre unité syndicale concerne, a priori, la compétence d'un commissaire du travail et non celle d'un arbitre de griefs²³. Comme il y a alors trois parties en cause, soit deux syndicats et un employeur, il ne s'agit pas d'un grief en application d'une convention collective soumis par un syndicat à

21. Syndicat des employés de l'hôpital de Régina c. Centre hospitalier Régina ltée, R.J.Q., C.A., 1980, p. 378-385.

22. Syndicat des travailleurs du papier c. Commission de la construction du Québec, R.J.Q., C.A., 1984.

23. C.I.P. inc. (usine de La Tuque) et Syndicat Unik de la Tuque, local 34, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-07331, 1990-10-30, D.T.E. 91T 57.

un employeur. Toutefois, l'arbitre peut apprécier si un emploi est couvert par la convention collective et, par conséquent, prévu au certificat d'accréditation²⁴. Mais, s'il s'agit d'une question qui concerne la portée même de l'acte d'accréditation, l'affaire relève plutôt de l'autorité d'un commissaire du travail.

L'arbitre donne une portée particulière à son intervention. À titre d'illustration, avec une disposition où il était indiqué que « l'employeur s'engageait à n'utiliser les services que des syndiqués pour tout travail couvert par le certificat d'accréditation », un arbitre a reçu un grief qui contestait le travail du personnel cadre. Il fallait alors démontrer, d'une part, l'acte de travailler et, d'autre part, que l'activité était couverte par la panoplie des emplois syndiqués²⁵.

Litispendance

Le principe de litispendance vise essentiellement à éviter que deux tribunaux de compétence équivalente soient saisis simultanément de la même cause par les mêmes parties²⁶. Ainsi, il y a litispendance si la question à laquelle l'arbitre doit répondre est déjà soumise à une autre instance compétente ou à une instance supérieure comme la Cour d'appel. Dans ce dernier cas, si l'on demande à l'arbitre de surseoir, il serait indiqué de sa part d'accepter afin d'éviter une contradiction possible entre deux jugements pour respect de l'administration de la justice²⁷. La litispendance doit être démontrée. En principe, il n'y a pas de litispendance si l'objet est différent d'une instance à l'autre, même si les parties sont les mêmes²⁸.

24. Gaz métropolitain et Syndicat des employés professionnels et de bureau, section locale 463, H. Frumkin, arbitre, T.A. 92-02363, 1992-03-27, D.T.E. 92T 603.
25. Société de la Place des Arts de Montréal c. Alliance internationale des employés de scène et de théâtre et des opérateurs de machines de vues animées des États-Unis et du Canada, local de scène numéro 56, F. Hamelin, arbitre, T.A. 89-03333, 1989-09-28, D.T.E. 89T 1192.
26. Gervais c. Agence de sécurité de Montréal ltée, Juge Louis Crête, C.S., Montréal, 500-17-000742-976, 1997-06-25, D.T.E. 97T-1294.
27. Syndicat des employés et employées professionnels(les) de bureau, section locale 57, c. Caisse d'économie des policiers de la Communauté urbaine de Montréal, A. Rousseau, arbitre, T.A. 89-03196, 1989-08-17, D.T.E. 89T 1061.
28. Journal de Montréal, division de Groupe Quebecor inc. c. Hamelin, Juge P. Reeves, C.S., Montréal, n° 500-05-002109-948, 1994-03-24, D.T.E. 94T 327.

Juridiction réservée

Un arbitre peut réserver sa juridiction. Par exemple, un employeur attribua des postes à du personnel cadre, ces titres d'emplois n'étant pas prévus à la convention collective. Dans ce cas, l'arbitre réserva sa juridiction jusqu'à ce qu'un commissaire du travail ait rendu sa décision dans l'affaire en cause²⁹.

En principe, un arbitre pourrait, s'il a déjà rendu une décision, en communiquer une autre aux parties afin de compléter la première si l'on découvrirait qu'elle présente des difficultés d'application³⁰. Ce principe s'appliquerait même si l'arbitre n'avait pas réservé sa compétence. Toutefois, il ne pourrait, par ce moyen, altérer l'essentiel de sa première décision ou en profiter pour décider d'une question qui n'a pas été mise en preuve.

Fonctions connexes de l'arbitre

L'arbitre peut agir à d'autres titres. Par exemple, à la demande des parties, il pourrait interpréter un contrat de groupe qui ne serait pas une convention collective. Ce serait le cas d'un contrat intervenu entre une association de cadres et la direction d'une entreprise, comme on en retrouve notamment dans les secteurs public, parapublic et péripublic (Hydro-Québec). Dans un tel contexte extérieur au Code du travail, la sentence de l'arbitre lierait les parties si ces dernières en convenaient expressément.

13.3.2. Les pouvoirs de l'arbitre

Un principe général veut que les décisions des tribunaux d'arbitrage soient traitées avec énormément de respect. Toutefois, ce principe ne peut faire en sorte que soit éliminé toute révision judiciaire ou qu'il n'y ait plus aucune autre instance appropriée lorsque l'arbitre rend une décision déraisonnable³¹. L'arbitre doit décider de toute l'affaire dont il est saisi ; en principe, sa décision ne saurait être scindée. De plus, il ne pourrait par la suite modifier sa décision même en s'appuyant sur des faits nouveaux³².

29. Longueuil (Ville de) c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 306, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-03604, 1990-07-26, D.T.E. 90T 1156.

30. Syndicat des postiers du Canada c. Société canadienne des postes, P. Jasmin, arbitre, T.A. 1989-12-19, D.T.E. 90T 273.

31. Voir les décisions : Sainte-Anne Nackawic Pulp & Paper Co., section locale 219 (SCFP), 1986, 1, R.C.S., 704 (D.T.E. 86T 457 ; Weber c. Ontario Hydro (1995), 2, R.C.S., 929 (D.T.E. 95T 851) et Nouveau-Brunswick c. O'Leary (1995), 2, R.C.S., 967, D.T.E. 95T 850.

32. Syndicat des salariés du meuble de Bellechasse et Roy et Breton, R. Blouin, arbitre, T.A. 98-09553, 1998-10-28, D.T.E. 99T 177.

Dans l'ensemble, les pouvoirs de l'arbitre sont éminemment variés. Par exemple :

- il a juridiction pour interpréter un texte législatif dans la mesure requise pour disposer d'un grief ;
- il peut imposer des dommages-intérêts, voire des dommages exemplaires s'il y a subterfuge de la part d'une partie³³ ;
- il peut préciser le sens et la portée d'une ordonnance de réintégration qu'il avait antérieurement rendue³⁴ ;
- il peut réduire une sanction patronale en contexte disciplinaire si la convention collective ne stipule pas d'interdit à ce sujet.

Le pouvoir décisionnel de l'arbitre est à la fois important et spécialisé. Ainsi, il pourrait ordonner à l'employeur de verser du salaire impayé à un employé. En cas de mésentente, il n'aurait toutefois pas la compétence de décider des questions relatives à l'impôt fédéral ou provincial, aux cotisations au Régime des rentes du Québec ou à l'assurance emploi³⁵.

Dans la mesure où il n'excède pas les limites de la convention collective, un arbitre peut apporter des remèdes originaux aux griefs à régler ; ces solutions doivent toutefois être rattachées aux conditions du milieu de travail³⁶. L'arbitre pourrait, par exemple, accorder une indemnité non prévue à la convention qu'il doit interpréter afin de compenser l'absence de préavis donné par l'employeur avant le congédiement du plaignant.

Pouvoir de procéder ex parte

Le fait qu'un syndicat se désiste d'un grief immédiatement avant l'audition peut indisposer l'employeur qui n'en a pas été informé. Un arbitre a décliné sa compétence pour apprécier la responsabilité d'un syndicat qui avait omis d'aviser l'employeur du désistement des griefs immédiatement avant l'audition ; l'employeur ayant préparé sa preuve se présenta seul à l'audition. Ce désistement syndical ne fut pas condamné par l'arbitre. Pour que l'arbitre refuse le désistement syndical de dernière minute et ordonne

33. Weir c. C.S.D., Depository and Clearing Corp. (Caisse canadienne de dépôt de valeurs ltée), Juge R.L. Colas, C.S., Montréal, n° 500-05-012928-915, 1994-04-20, D.T.E. 94T 631.

34. Syndicat des salariés du meuble de Bellechasse et Roy et Breton, R. Blouin, arbitre, T.A. 98-09553, 1998-10-28, D.T.E. 99T 177.

35. Maniwaki (Ville de) c. Syndicat des employés municipaux de la Ville de Maniwaki, M. Boisvert, arbitre, T.A. 90-00037, 1989-12-14, 90T 207.

36. Lapointe c. Morin, C.A., Québec, n° 200-09-000519-873, 1990-12-17.

un dédommagement en faveur de la partie patronale, il aurait fallu que la convention collective oblige le syndicat à informer l'employeur de son intention de ne pas se présenter à l'arbitrage³⁷, et tel n'était pas le cas.

Pouvoir d'interpréter une loi ou un contrat

S'il est admis qu'un arbitre peut interpréter une loi et tout manquement des parties au regard de la convention collective tel que le prévoit le Code du travail³⁸, il peut aussi évaluer la valeur d'un contrat individuel à la lumière des dispositions du Code civil, si cela lui semble utile pour disposer du grief³⁹.

Limite des pouvoirs de l'arbitre (révision judiciaire)

De manière générale, et c'est là un principe de fond, pour les litiges liés aux relations de travail, la procédure de réparation indiquée est l'arbitrage des griefs. Par conséquent, les tribunaux civils se déclarent généralement incompétents pour entendre de tels litiges⁴⁰. L'idée fondamentale est de laisser fonctionner ce mode décentralisé de règlement des griefs mis sur pied par le législateur.

L'arbitre doit utiliser avec circonspection les conditions préalables à l'exercice de sa compétence, car un contrôle des tribunaux supérieurs est possible. Ne pas tenir compte d'une admission de faits (p. ex., un procureur patronal admet que, par le passé, les rétrogradations involontaires n'ont jamais généré de baisses dans le nombre de salariées) peut représenter un manquement aux règles de justice naturelle ; dans ce cas, le dossier est normalement retourné à l'arbitre⁴¹. Ainsi, il doit s'en tenir à son champ juridictionnel. Par exemple, il ne peut imposer à l'employeur ou au syndicat une obligation qui ne leur incombe pas selon la convention collective. « Si des dispositions d'une convention collective sont susceptibles de donner des résultats peu souhaitables, le remède se trouve au niveau de la négociation⁴². »

37. Sico inc. c. Syndicat des employés de Sico inc., H. Gagnon, arbitre, T.A. 90-01642, 1990-05-14, D.T.E. 90T 852.

38. Hôtel-Dieu d'Arthabaska c. Alliance des infirmiers(ères) de l'Hôtel-Dieu d'Arthabaska, H. Gagnon, arbitre, T.A. 89-01237, 1989-03-20, D.T.E. 89T 1124.

39. Hydro-Québec c. Syndicat des employés de métiers Hydro-Québec, section locale 1500, F. Hamelin, arbitre, T.A. 90-02831, 1990-07-03.

40. Weber c. Ontario Hydro (1995), 2, R.C.S., 929, D.T.E. 95T-851.

41. Syndicat canadien de la fonction publique c. Gravel, Juge D. Grenier, C.S., Montréal, 500-05-030131-971, 1997-12-09, D.T.E. 98T 144.

42. Aliments RJR c. Syndicat des travailleurs en alimentation, R.J.Q., C.A., 1976.

L'arbitre ne peut également porter atteinte au droit d'un tiers tel un autre syndicat. Toutefois, le comportement d'un tiers comme une compagnie d'assurances peut être évalué en arbitrage à la condition que ce tiers soit concerné par les dispositions conventionnelles. Le cas typique est l'organisme assureur qui refuse de compenser un salarié pour cause d'invalidité en prétextant que l'employé n'est plus médicalement admissible. Faudrait-il dans ces circonstances que le syndicat soulève un grief ? Pour cela, il devrait s'appuyer sur des dispositions de la convention collective en ce qui a trait au régime d'assurance salaire⁴³.

Un arbitre ne peut s'octroyer une juridiction ou refuser de l'exercer lorsqu'il accepte un mandat. Par exemple, le fait d'exiger que l'employeur justifie formellement une fermeture de poste alors qu'aucune disposition de la convention collective ne l'y oblige constituerait un excès de juridiction⁴⁴. En outre, sa compétence ne saurait être utilisée par les parties comme un moyen détourné pour résoudre une autre question que celle résultant d'un véritable grief.

En principe, l'arbitre ne pourrait réduire, pour une offense donnée d'un employé, une sanction formellement prévue dans la convention collective ; cela serait une prérogative de l'employeur et non de l'arbitre comme le soutiennent Blouin et Morin (2000, p. 108) : « Les pouvoirs de l'arbitre se limitent aux questions sujettes à l'arbitrage selon les termes de cette convention et, en aucun cas, sa décision doit contredire ou changer de quelque façon que ce soit les termes de cette convention ». (p. 108)

13.3.3. Le redressement par simple constat ou par équivalence

Les parties peuvent être replacées dans leur droit de deux façons principales : par simple constat ou par équivalence.

- **Par simple constat** – Il peut s'agir d'un simple constat de ce qu'une partie (ou les deux) doit faire. Par exemple, une décision pourrait transformer une suspension de quatre mois en une autre de deux mois et obliger l'employeur à rembourser deux mois de salaire à qui de droit.
- **Par équivalence** – La décision peut être fondée sur la notion d'équivalence. Une situation souvent évoquée est celle d'un salarié qui n'a pu prendre ses vacances aux dates de son choix. En procédant par

43. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, local 1999, c. Foisy, Juge J. Vaillancourt, C.S., Montréal, 500-05-013387-897, 1989-12-20, D.T.E. 90T 314.

44. Centre d'accueil Dixville inc. c. Lefebvre, Juge T. Toth, C.S., Saint-François, Sherbrooke, n° 450-05-000253-902, 1991-01-16, D.T.E. 91T 238.

équivalence, l'arbitre peut imposer des dommages-intérêts puisqu'il lui est évidemment impossible de donner au salarié le droit d'exercer son choix de vacance à la période souhaitée.

En matière de temps supplémentaire non effectué et réclamé, une obligation en nature est généralement possible si elle satisfait à un certain nombre de critères⁴⁵ :

- elle permet au plaignant d'effectuer un véritable quart à temps supplémentaire ;
- le travail additionnel proposé ne prive pas un autre salarié de son droit futur au temps supplémentaire ;
- l'exécution de l'obligation est réalisée dans un délai raisonnable.

Par exemple, lorsqu'une erreur survient dans l'attribution du temps supplémentaire, des employeurs paient le temps réclamé par la personne lésée en l'affectant en plus des besoins réguliers du service. Le but de ce dédommagement est, d'une part, d'éviter de brimer les autres salariés de leur droit au temps supplémentaire éventuellement disponible⁴⁶ et, d'autre part, d'exiger que le salarié lésé travaille réellement le temps pour lequel il est payé. Toutefois, lorsque des travaux qui revenaient de droit à des salariés ont été accomplis par d'autres, la réparation en nature est évidemment impensable ; il faut donc appliquer un principe de réparation par équivalence. En fait, il s'agit de chercher le mieux possible à remettre les droits de la personne qui a subi un dommage dans l'état où ils étaient avant la violation du contrat⁴⁷. Dans tous les cas, si la bonne foi de la partie qui a commis une erreur est démontrée, cela réduit les probabilités que l'arbitre impose le paiement des dommages⁴⁸.

13.4. LES TRIBUNAUX SUPÉRIEURS ET L'ARBITRAGE

S'il est connu qu'une décision arbitrale est sans appel, cela ne signifie pas qu'elle ne puisse faire l'objet d'un contrôle des tribunaux supérieurs.

45. *Frito Lay Canada c. Syndicat international des travailleurs(euses) de la boulangerie, confiserie et du tabac, section locale 480*, L.E. Roy, arbitre, T.A. 89-04016, 1989-11-24, D.T.E. 90T 98.

46. *Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, section locale 130, et Carlew inc., C.H. Foisly, arbitre, T.A. 89-03963, 1989-11-13, D.T.E. 90T 100.*

47. *Société d'électrolyse et de chimie Alcan ltée, division d'aluminium du Canada ltée, c. Syndicat national des employés de l'aluminium d'Alma inc., M. Morin, arbitre, T.A. 90-00132, 1990-01-03.*

48. *Centre communautaire juridique du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie c. Syndicat de l'aide juridique du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie, R. Tremblay, arbitre, T.A. 90-01672, 1990-05-15, D.T.E. 90T 951.*

Contrôle de la fonction arbitrale

Le contrôle de la fonction arbitrale survient à la demande de l'une des parties lorsque l'arbitre n'a pas suffisamment respecté la convention collective ou le cadre légal dans lequel il intervient. L'erreur déraisonnable est celle dont l'évidence dispense, sauf exception, d'une analyse détaillée de l'affaire ; elle implique que l'interprétation soit clairement irrationnelle⁴⁹. Cette erreur est en outre susceptible d'entraîner un changement important dans les relations entre les parties que la convention collective n'autorise pas⁵⁰. En fait, il s'agit d'une erreur décelable sans étude minutieuse du dossier. A contrario, l'erreur décelable après analyse du dossier ne donne ouverture à la révision judiciaire que dans des situations exceptionnelles⁵¹.

En principe, l'erreur de droit de l'arbitre doit être manifestement déraisonnable pour faire l'objet d'un contrôle judiciaire⁵². Les causes d'un tel contrôle sont variées, en voici des exemples :

- l'exercice inadéquat de la compétence arbitrale⁵³ ;
- l'appui d'une décision sur une preuve insuffisante ou inexistante⁵⁴ ;
- le refus de recevoir une preuve admissible⁵⁵ ;
- le déni de justice⁵⁶.

49. Syndicat de l'enseignement du Grand-Portage c. Gauvin, Juges Gendreau, Brossard et Letarte (*ad hoc*) C.A., Québec, 200-09-000130-945, 1998-11-13, D.T.E. 99T-13.

50. Saint-Pierre c. Commission scolaire Jacques-Cartier, Juges Rothman, Fish et Pidgeon, C.A., Montréal, 500-09-001481-936, 1997-12-08, D.T.E. 98T-43.

51. Welch c. Commission d'appel en matière de lésions professionnelles, Juges Brossard, Forget et Zerbisias (*ad hoc*), C.A., Québec, 200-09-000788-932, 1998-01-21, D.T.E. 98T-156.

52. Gaucher c. J.M. Asbestos inc., Juges Beauregard, Proulx et Delisle, C.A., Montréal, n° 500-09-001675-909, 1994-10-03, D.T.E. 94T 1165.

53. Commission scolaire Kativik c. Association de l'enseignement du Nouveau-Québec, Juges Vallerand, Tyndale et Delisle, C.A., Montréal, n° 500-09-000562-900, 1994-10-03, D.T.E. 94T 1258.

54. Fraternité des policiers de Baie-Comeau inc. c. Baie-Comeau (Ville de), Juge G. Lebel, C.S., Baie-Comeau, n° 655-05-000106,-930, 1993-11-08, D.T.E. 94T 426.

55. Gérard Crête et fils inc. c. Morin, Juge G. Lebrun, C.S., Trois-Rivières, n° 400-05-000408-931, 1994-04-11, D.T.E. 94T 695.

56. Syndicat national des travailleuses et travailleurs du centre d'accueil La Cité des prairies c. Bélanger, Juges Vallerand, Tyndale et Delisle, C.A., Montréal, n° 500-09-001579-903, 1994-10-03, D.T.E. 94T 1229.

En fait, il existe de nombreux motifs de contrôle judiciaire à la suite de la décision, tout comme il y a une variété impressionnante d'objections en début d'audition.

Les critères à la base d'une décision raisonnable sont complexes et cela fait l'objet d'une réflexion soutenue en relations de travail. Les décisions arbitrales sont donc susceptibles d'être contrôlées, sous certaines conditions précises, à l'instar des décisions émanant d'autres tribunaux administratifs ou quasi judiciaires comme l'ont mis en évidence Brown et Beatty (1984, p. 24).

Traditionally courts of general jurisdiction have been assigned the responsibility of supervising the processes and reviewing the decisions of all subordinate adjudicative tribunals, including boards of arbitration. Accordingly with isolated exceptions, the processes of grievance arbitration, and the awards which emanate therefrom, are subject to the same supervision and control by the courts as are those of any administrative or quasi judicial agency.

Le contrôle de la juridiction arbitrale porte sur quelques points dont l'habilité de l'arbitre et l'objet de sa décision. Ce contrôle est nécessaire pour diverses raisons. Voici ce que relèvent Blouin et Morin (1994, p. 485) à ce sujet :

Pour des raisons d'ordre historique et pratique, le législateur a décidé de retirer du circuit judiciaire régulier le domaine des griefs en le confiant à l'arbitre de griefs. Ce dernier ne peut cependant valablement agir que dans ce domaine qui lui est particulièrement réservé. Il doit aussi œuvrer dans un cadre [...] Il ne peut profiter de l'occasion, consciemment et par inadvertance pour traiter de questions hors de sa compétence. C'est pourquoi il existe un contrôle judiciaire qui est exercé par la Cour supérieure.

Rôle des tribunaux supérieurs

Les tribunaux supérieurs ne siègent pas en appel des décisions arbitrales ; leur rôle est de vérifier que ces décisions ne sont pas déraisonnables, choquantes ou inconcevables⁵⁷. De toute façon, les tribunaux ne pourraient intervenir systématiquement chaque fois qu'un arbitre interpréterait une disposition d'une convention collective différemment de la majorité de ses collègues⁵⁸. Les tribunaux supérieurs interviennent s'ils jugent qu'on a porté atteinte à des principes fondamentaux de justice. Il s'agit d'un choix

57. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 2051, c. Morin, Juges Beauregard, Mailhot et Beaudoin, C.A., Québec, 200-09-000571-874, 1989-12-08.

58. Syndicat canadien de la fonction publique c. Commission des écoles catholiques de Québec, Juges Bisson, Chouinard et Dussault, C.A., Québec, 200-09-000463-866, 1989-12-20, D.T.E. 90T 104.

du législateur entre le temps requis par un contrôle fréquent et les risques d'une justice administrative plus expéditive et donc adaptée au milieu. La Cour supérieure ne se substitue donc pas à l'arbitre : elle intervient lorsqu'il excède sa juridiction propre ou qu'il agit au-delà de ses pouvoirs⁵⁹.

Erreur juridictionnelle ou simple erreur de droit (intrajuridictionnelle)

En principe, la simple erreur de droit échappe au contrôle judiciaire. En effet, en cas d'erreur intrajuridictionnelle, la révision judiciaire n'est autorisée que si la décision arbitrale est dénuée de sens⁶⁰. Seule l'erreur juridictionnelle ou l'erreur résultant d'une interprétation déraisonnable, laquelle est assimilée à une erreur juridictionnelle, justifie la révision judiciaire⁶¹. Par exemple, la révision judiciaire serait admissible si la décision d'un arbitre avait comme effet de passer outre à une disposition d'une loi⁶² ou d'annuler la décision d'un autre tribunal administratif⁶³.

13.5. LA DÉCISION ARBITRALE

La sentence arbitrale est finale et sans appel ; elle lie le syndicat, l'employeur et le salarié qui sont concernés. Il est donc primordial qu'elle soit adéquatement motivée. En effet, les parties doivent comprendre pourquoi elles devront agir de telle manière plutôt que de telle autre. La décision arbitrale est un document formel qui doit recevoir la signature de l'arbitre, faire l'objet d'un dépôt au bureau du commissaire général du travail et être conservé par l'arbitre pendant deux années suivant ce dépôt. La décision arbitrale doit démontrer un lien rationnel avec la convention collective⁶⁴ ; une fois cette condition satisfaite, l'autonomie décisionnelle de l'arbitre de griefs est plutôt vaste.

59. *Zellers Ltd. c. Retail & Wholesales Stores Union*, [1975], R.C.S., 1, p. 376-380.

60. *Fraternité des policiers-pompiers de la Ville de Charny c. Charny (Ville de), C.A., Québec*, 200-09-000318-938, D.T.E. T-761.

61. *Syndicat des professeurs du collège Lévis-Lauzon c. Collège d'enseignement général et professionnel Lévis-Lauzon* [1985], R.C.S., 1, p. 596-602.

62. *Québec (Procureur général) c. Blouin, Juge Jules Allard, C.S., Québec*, 200-05-006394-972, 1998-05-19, D.T.E. 98T-755.

63. *Syndicat du personnel de soutien du Collège d'enseignement général et professionnel de Victoriaville c. Morency, Juges Dussault, Pidgeon et Letarte (ad hoc), C.A., Québec*, 200-09-000143-922, 1997-11-24, D.T.E. 98T-29.

64. *Syndicat de l'enseignement du Lac-Saint-Jean c. Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, Juges LeBel, Rousseau-Houle et Robert, C.A. Québec*, 200-09-000070-943, 1998-12-03, D.T.E. 98T-276.

13.5.1. Une décision arbitrale raisonnable

La notion de décision raisonnable est complexe et sensible en arbitrage des griefs et fait l'objet d'intenses réflexions. La décision déraisonnable est celle qui souffre soit d'un déni de justice, soit d'inconséquence, soit d'ignorance de la preuve ou de la convention collective ; c'est aussi celle qui manque de logique interne.

Primauté du texte objectif

Le texte objectif d'une convention collective possède un effet transcendant. Ainsi, un grief qui dénoncerait, selon une formule mathématique simple, une violation d'une disposition objective de la convention collective, comme la détermination du nombre de professeurs requis dans une commission scolaire⁶⁵, ne saurait aisément être rejeté. Dans cet exemple, la convention exigeait d'appliquer les règles quantitatives d'un décret (rapport entre le nombre d'élèves et le nombre de professeurs). Une décision qui rejeterait un grief fondé sur le non-respect manifeste d'une disposition clairement énoncée représenterait une décision erronée.

L'arbitre cherche à appliquer la convention collective d'une manière logique et rationnelle⁶⁶. Ce serait une erreur grave de la part de l'arbitre de trouver, à l'extérieur de la convention, les fondements de son argumentation, de sa motivation ou de sa prétention. Il déciderait ainsi au-delà de ses pouvoirs et se livrerait à un excès de compétence qui le priverait des privilèges que lui confère le Code du travail⁶⁷.

Dans le même ordre d'idées, la Cour d'appel indiquait que l'interprétation :

[...] que peuvent raisonnablement permettre les termes d'une convention collective en est une qui doit être conforme à la raison, aux lois de la logique, tant formelles que matérielles ; cette logique exige que l'on donne aux mots leur sens commun en l'absence de définition prévue à la convention collective ainsi qu'en l'absence d'un contexte qui modifie l'extension du mot⁶⁸.

65. Commission scolaire régionale du Grand-Portage c Syndicat de l'enseignement du Grand-Portage, Juges Bernier, Nichols et Fish, C.A., Québec, 200-09-000491-875, 1990-08-31, D.T.E. 90T 1097.

66. Société des hôtels Méridiens (Canada) ltée c. Syndicat des travailleuses et travailleurs de l'hôtel Méridien de Montréal, Juge J. Vaillancourt, C.S., Montréal, 500-05-012373-898, 1989-12-12, D.T.E. 90T 480.

67. Québec (Procureur général) c. Crowe, Juges Bisson, Beauregard et Beaudoin, 200-09-0000694-841, 1989-11-24, D.T.E. 90T 97.

68. Pêcheurs unis du Québec, usine de Rivière-aux-Renards, c. Syndicat national des employés des usines de pêcheries de Rivière-aux-Renards, R.J.Q., C.A., 1983, D.T.E. 83T 825.

Appréciation des délais

L'appréciation du caractère raisonnable d'un délai pour évoquer une décision arbitrale exige d'évaluer la cause de ce délai selon les circonstances. Ainsi, le fait qu'un employeur ne veuille pas détériorer davantage un climat de travail par temps de négociation ne constituerait pas un motif raisonnable pour justifier un long délai dans la soumission d'un grief en arbitrage⁶⁹.

Une décision appuyée sur la preuve

Une décision appuyée sur une absence manifeste de preuve serait un excès sanctionnable et l'arbitre pourrait être tenu d'exercer à nouveau sa compétence⁷⁰. Toutefois, le fait de requérir, lors d'une mesure disciplinaire, une preuve particulièrement convaincante plutôt qu'une simple prépondérance de preuve ne serait pas déraisonnable⁷¹. Par conséquent, une décision arbitrale possède une conclusion qui s'appuie largement sur la preuve déposée⁷².

Erreur admissible

Une erreur de l'arbitre est possible sans qu'elle ait pour effet d'annuler la décision arbitrale. Toutefois, celui qui la commet doit s'en tenir à sa juridiction sans aller jusqu'à créer un déni de justice⁷³. À la limite, si l'arbitre rendait une décision dont il qualifierait lui-même les conséquences de bizarres ou curieuses pour certains cas pris individuellement, elle ne serait pas pour autant déraisonnable⁷⁴. De plus, l'acceptation par l'arbitre d'une preuve de faits postérieurs au moment de la levée du grief ne rend pas nécessairement la sentence arbitrale déraisonnable⁷⁵; le concept de pertinence est toujours utile dans une telle situation.

69. Société des alcools du Québec c. Syndicat des employés de magasin et de bureau de la Société des alcools du Québec, Juges Monet, Rothman et Dussault, C.A., Montréal, 500-09-000138-867, 1990-03-28, D.T.E. 90T 620.

70. Aylmer (Ville de) c. Sabourin, Juge O. Frenette, C. S., Hull, 550-05-000186-901, 1990-04-12, D.T.E. 90T 597.

71. L. & M. Parking Ltd. c. Laurin, Juge J. Crépeau, C.S., Montréal, 500-05-003783-907, 1990-05-31, D.T.E. 90T 854.

72. Syndicat des postiers du Canada c. Société canadienne des postes, Juges Mailhot, Brossard et Fish, C.A., Montréal, n° 500-09-000592-915, 1995-03-28, D.T.E. 95T 518.

73. Blanchard c. Control Data Canada ltée [1984], R.C.S., 2, p. 476.

74. Association professionnelle des physiothérapeutes du Québec c. Lussier, Juge J.P. Boily, C.S. Sherbrooke, 450-05-000384-897, 1989-12-21, D.T.E. 90T 202.

75. Syndicat canadien de la fonction publique, division du transport aérien, c. Air Canada inc., Juges Vallerand, Tourigny et Baudoin, C.A., Montréal, n° 500-09-001329-879, 1991-08-13, D.T.E. 91T 1000.

L'arbitre peut, à l'intérieur de sa loi habilitante, commettre des erreurs, voire des erreurs graves⁷⁶. Sa décision doit être néanmoins raisonnable, c'est-à-dire qu'elle doit être fondée sur la notion de critère approprié appliqué soit aux faits, soit à la convention collective, soit à la loi. Bien que certaines décisions ne s'appuient pas sur une disposition explicite de la convention collective, elles ne sont pas pour autant déraisonnables. Par exemple, une secrétaire de direction syndiquée œuvrant à temps complet régulier a été autorisée à occuper une fonction à temps partiel mieux rémunérée deux jours par semaine tout en conservant son poste principal le reste du temps. Dans ce cas, la Cour d'appel n'a pas infirmé la décision de la Cour supérieure qui rejetait le bref d'évocation de l'employeur. Ce dernier devait démontrer⁷⁷ que l'arbitre avait réellement ajouté au texte de la convention collective ou que son interprétation ne s'appuyait sur aucun texte pertinent, ce qui n'a pas été fait.

Critères d'une décision raisonnable

Pour l'essentiel, une décision arbitrale raisonnable répond à certains critères dont les suivants :

- elle est réaliste, c'est-à-dire qu'elle tient compte à la fois des règles en vigueur et des faits observés ;
- son contenu est convaincant parce que bien argumenté ; il ne présente pas de contradiction interne et comporte une motivation acceptable ;
- elle ne peut s'appliquer à des personnes non liées par la convention collective comme par exemple l'épouse du salarié⁷⁸ ;
- sa conclusion répond au sens commun de la justice et représente un effort pour apporter une solution positive au litige soumis.

La décision arbitrale offre normalement une solution exécutoire aux parties⁷⁹. Autrement dit, elle ne peut être un exercice théorique et sans lendemain.

76. Syndicat national des travailleurs des pâtes et papier de Port-Alfred c. Lippé, C.A., Québec, 200-09-000650-868, 1989-12-01.

77. Commission scolaire d'Abitibi c. Deschênes, Juges Bisson, Chouinard, Dussault, C.A., Québec, 200-09-000132-875, 1989-11-09, D.T.E. 90T 95.

78. Latulippe c. Commission scolaire de la Jeune-Lorette, Juge Y. Alain, Québec, 200-05-007369-973, 1997-12-12, D.T.E. 98T-176.

79. Trois-Rivières (Ville de) c. Association des policiers et pompiers de la ville de Trois-Rivières inc., Juges Bisson, Gendreau et Delisle, C.A., Québec, n° 200-09-000543-931, 1995-02-21, D.T.E. 95T 115.

13.5.2. L'imposition de dommages-intérêts

Le concept de dommages-intérêts renvoie à une réparation financière pour la perte d'un droit qu'il est impossible de retrouver dans l'état où il était lorsqu'on l'a perdu. C'est le cas d'un salarié qui n'a pu prendre son congé annuel au moment où il y avait droit selon sa convention collective de travail.

Concept de dommages-intérêts

Il est admis que des dommages-intérêts peuvent être imposés même en l'absence de dispositions explicites de la convention collective à ce sujet⁸⁰. Cependant, la mise en pratique du concept de dommages exemplaires est plutôt rare⁸¹. En arbitrage, la réparation en nature ou l'exécution de l'obligation antérieure est généralement considérée avant d'autoriser l'indemnisation sous la forme de dommages-intérêts.

Critères de versement des dommages-intérêts

Le versement de dommages-intérêts est assorti des conditions suivantes⁸² :

1. la portée des dommages imposés ne doit pas dépasser les pertes réelles ;
2. il doit y avoir un lien direct entre les inconvénients subis et le montant réclamé ;
3. de préférence, le plaignant doit pouvoir démontrer une perte monétaire.

Avant d'ordonner le paiement de dommages-intérêts, l'arbitre tient compte de la nature du préjudice, lequel peut être matériel, physique ou moral. Le préjudice est reconnaissable dans les cas suivants :

1. il y a eu un acte fautif ;
2. un tort ou un dommage est présent ;
3. il existe un lien de cause à effet entre l'acte fautif et le tort subi.

80. Imprimerie Montréal-Magog (division du groupe Quebecor) et Syndicat des communications graphiques, G. Brazeau, arbitre, T.A. 90-07784, 1990-11-27, D.T.E. 91T 120.

81. Syndicat des chargés(es) de cours de l'Université du Québec à Chicoutimi c. Université du Québec à Chicoutimi, J.L. Dubé, arbitre, T.A. 90-01524, 1990-05-03, D.T.E. 90T 684.

82. Buanderie centrale de Montréal inc. c. Syndicat des travailleurs(euses) de la Buanderie centrale de Montréal, H. Frumkin, arbitre, T.A. 89-02107, 1989-05-29, D.T.E. 89T 1129.

Dédommagement compensatoire ou exemplaire

Le dédommagement est compensatoire ou exemplaire ; lorsqu'il s'applique, il est généralement compensatoire. Le dédommagement exemplaire est envisageable lors d'une violation intentionnelle de la convention collective ; dans ce cas, il est punitif et il se réfère davantage au domaine pénal qu'aux conditions d'exercice du travail. Néanmoins, une telle orientation tire sa légitimité de situations ou de comportements répétés où la mauvaise foi est apparente ou évidente. Dans les autres cas, le dédommagement est compensatoire⁸³.

L'évaluation de la preuve est strictement du ressort de l'arbitre. Par conséquent, ce dernier peut octroyer des dommages moraux. Par exemple, il pourrait octroyer de 500 \$ à 2 000 \$ de dommages moraux pour compenser le préjudice subi par des employés déplacés de nuit. Signalons que le dommage exemplaire trouve difficilement application si l'acte qui a causé le dommage a été posé de bonne foi⁸⁴.

Remise en cause des dommages exigés

Lorsqu'une partie souhaite mettre en cause l'évaluation des dommages imposés par une sentence arbitrale, elle peut le faire par voie d'évocation ou par une requête en fixation de quantum adressée à l'arbitre. Cette dernière demande (fixation de quantum) est habituellement utilisée lors de problèmes d'application d'une sentence arbitrale rendue dans des matières comme les majorations salariales, les primes, les prestations d'assurance ou l'intérêt⁸⁵.

13.5.3. L'élaboration de la décision

La décision arbitrale doit être un acte écrit. Pour décider, l'arbitre étudie le dossier et tente de cerner les questions qui lui ont été posées à l'audition à l'aide de ses notes personnelles. Il analyse la preuve présentée et fait les applications qui s'imposent à la lumière de la convention collective. Finalement, il rend une décision.

83. Syndicat des postiers du Canada et Société canadienne des postes, R. Blouin, arbitre, T.A. 1990-12-21, D.T.E. 91T 78.

84. Syndicat des postiers du Canada c. Blouin, Juge Deschamps, Nuss et Zerbisias (*ad hoc*) (diss), C.A., Montréal, 500-09-001326-917, 1998-11-30, D.T.E. 99T-35.

85. Tremblay c. Domcor, F. Léger, arbitre, T.A. 124-89-172A, 1990-01-09, D.T.E. 90T 353.

Délibéré du tribunal d'arbitrage

L'arbitre, lorsqu'il est assisté d'assesseurs, tient un délibéré postaudition ; c'est à ce moment que les assesseurs interviennent très activement. Comme les assesseurs sont nommés à titre d'aides, l'arbitre recherche leur avis et leurs conseils ; il leur donne une véritable occasion de faire valoir leur expertise. Il est attendu que les assesseurs agissent objectivement malgré leur partialité apparente, étant donné qu'ils sont désignés par chacune des parties. Notons enfin que le délibéré joue un grand rôle dans l'élaboration de la décision.

Étude de l'affaire par l'arbitre

L'arbitre répond exclusivement à la question soulevée et sa décision s'appuie sur les seuls éléments mis en preuve. Par sa recherche préliminaire sur l'objet principal du grief, il oriente son étude, ses analyses et ses conclusions. Il étudie le dossier sous la vision présentée par les parties. Il est donc opportun que chaque partie lui fournisse des éléments objectifs qui serviront à appuyer son argumentation et sa décision (Dunn et Overton, 1988). L'arbitre élabore en général un projet de texte et le soumet aux assesseurs avant ou après le délibéré.

L'arbitre face à la preuve

Il peut arriver que l'arbitre reçoive une preuve sur des points étrangers à la vraie question. Dès lors, il accorde une valeur pondérée ou relative aux pièces, aux témoignages et aux notes qu'il a recueillis lors de son enquête. S'il rend une décision préliminaire avant de procéder à l'étude de fond, il évite de toucher aux éléments propres aux droits des parties quant aux questions principales qui lui ont été soumises.

Clarté de la décision

Sans modifier une décision antérieure qu'il a rendue, un arbitre peut y ajouter des éléments nouveaux afin de la compléter ou de clarifier des ambiguïtés⁸⁶. Le but ultime de ces ajouts est de fournir une décision compréhensible et applicable. Précisons que le litige soumis est habituellement tranché par une seule décision, on évite ainsi de scinder la sentence arbitrale en plusieurs étapes ou rapports décisionnels⁸⁷.

86. Association Louise-Gosford et Commission des normes du travail, R. Marcheterre, arbitre, T.A. 124-89-135-A, 1990-12-13, D.T.E. 91T 306.

87. Hydro-Québec et Syndicat des employés(es) de métiers d'Hydro-Québec, F.G. Montplaisir, arbitre, T.A. 91-03948, 1991-05-06, D.T.E. 91T 681.

13.5.4. La formalisation de la décision

Dans la rédaction de sa décision, l'arbitre doit être conscient que les parties veulent comprendre la conclusion de la sentence ou ce qui leur arrive à la lecture du document arbitral. En ce domaine, il est d'usage d'éviter le style des tribunaux judiciaires, mais le langage doit tout de même être clair et précis. « Une sentence arbitrale peut bien exprimer ses conclusions en des termes qui sont probablement le fruit d'un compromis et qu'il est souhaitable de lire en gardant ce facteur à l'esprit⁸⁸. »

Éléments de la décision arbitrale

La sentence arbitrale comprend les sujets ou couvre minimalement les éléments suivants (Blouin et Morin, 2000, p. 585) :

- l'identification des parties ;
- la présentation du grief ;
- les ententes préliminaires intervenues (s'il y a lieu) ;
- les objections préliminaires ;
- les preuves respectives des parties ;
- l'argumentation de l'arbitre ;
- la conclusion et la signature de la sentence.

Une sentence arbitrale n'est pas un compte-rendu détaillé de la séance d'audition. L'arbitre fait ressortir au mieux les faits pertinents de la preuve et cherche à motiver sa décision sur une base solide.

Diligence dans la rédaction de la décision

La décision est rendue à l'intérieur du délai légal de quatre-vingt-dix jours. La convention collective peut prévoir un délai plus long et les parties peuvent renoncer ou prolonger le délai à l'audition. L'arbitre ne peut, en principe, exiger d'honoraires s'il ne se conforme pas au délai, mais une coutume veut, qu'à sa demande, il obtienne une prolongation. « Le droit d'une partie ne doit pas se perdre ni subir de préjudice quelconque parce qu'un tribunal sur lequel elle a peu ou pas de contrôle tarde à agir⁸⁹. »

88. Newfoundland Association of Public Employees c. Procureur général de Terre-Neuve [1978], R.C.S., 1, p. 524-535.

89. Air Care Ltd. c. United Steelworkers of America [1976], R.C.S., 1, p. 2-8.

Constat d'une entente patronale-syndicale

L'arbitre peut donner acte de l'accord intervenu en règlement d'un grief si l'employeur et le syndicat ont convenu d'une telle entente hors arbitrage. Son rôle consiste alors à constater l'entente patronale-syndicale dans sa décision. « Si l'arbitre est informé par écrit du règlement total ou partiel ou du désistement d'un grief dont il a été saisi, il en donne acte et dépose sa sentence [...] » (art. 100.3, C.T.).

Par ailleurs, si une partie n'applique pas l'entente intervenue, le droit à l'arbitrage n'est pas annulé : « Lorsque les parties ont réglé un grief avant qu'il ne soit déféré à l'arbitrage et qu'une des parties refuse de donner suite au règlement intervenu, l'autre partie peut déférer le grief à l'arbitrage malgré toute entente à l'effet contraire et malgré l'expiration des délais prévus aux articles 71, 100.0.1 ou à la convention collective » (art. 100.0.2, C.T.). Cette disposition s'applique lorsque l'arbitre n'a pas été nommé. Toutefois, si l'arbitre a été désigné et s'il y a lieu de contester sa décision, le syndicat ne pourra le faire en soulevant un autre grief ; il devra plutôt s'adresser au tribunal supérieur concerné⁹⁰.

13.5.5. Les effets de la décision

La décision peut viser des salariés qui ne sont pas nommés dans la sentence⁹¹ et elle prend effet dès sa publication. Une fois la sentence rendue, l'arbitre est libéré de son obligation, à moins qu'il ne revienne en requête en fixation de quantum. Il ne pourrait toutefois utiliser ce pouvoir s'il y a eu omission de réintégration lors d'un congédiement⁹².

Application de la décision

La publication de la décision arbitrale n'entraîne pas le principe de la chose jugée, sauf si l'arbitre est appelé à trancher un grief analogue à celui déjà résolu⁹³. La décision arbitrale s'applique dans sa totalité et si elle n'était pas respectée, une partie pourrait entreprendre une procédure pour en forcer l'exécution : ce serait la voie du contrôle judiciaire.

90. Société canadienne de la Croix-Rouge c. Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1651, M. Boisvert, arbitre, T.A. 90-00541, 1990-02-08, D.T.E. 90T 477.

91. General Motors Canada Ltd. c. Brunet [1977], R.C.S., 2, p. 537-543.

92. Hôpital Joyce Memorial c. Gélinas, R.J.Q., C.A., 1976, p. 66-68.

93. Fraternité des policiers de la Ville de Montréal c. Montréal (Ville de) [1980], R.C.S., p. 741.

Rectification d'une décision antérieure

Dans le cadre de l'appréciation d'une demande de fixation d'un montant dû à la suite d'une sentence arbitrale déjà déposée, un arbitre peut déterminer de nouveaux droits aux salariés visés dans la mesure où la convention collective l'y autorise. Dès lors, il peut rectifier le dispositif de la décision principale antérieure, notamment sur une question de rémunération. Les critères suivants peuvent servir de guide dans une telle situation⁹⁴ :

- le dispositif de la décision principale laisse les requérants sans recours ou porte à confusion ;
- la réclamation qui justifie la rectification est incluse dans la demande originale formulée par l'arbitre ;
- la réclamation n'implique pas de faits subséquents à la décision principale.

Réouverture d'enquête

En matière de réouverture d'enquête, le pouvoir d'un arbitre est réel. Par exemple, un employeur admit qu'il n'avait pas respecté la convention collective au sujet du non-paiement d'un congé compensatoire parce que le jour férié correspondait à un congé hebdomadaire ; cet employeur donna droit au grief préalablement à l'arbitrage. Le syndicat poursuivit tout de même ses démarches et demanda à l'arbitre d'intervenir ; ce dernier exigea que l'employeur fasse connaître sa position par écrit aux employés de sorte que ceux-ci bénéficient ultérieurement du droit précité sans avoir à le réclamer formellement⁹⁵. Dans ce contexte, l'arbitre se réserva la possibilité de rouvrir l'enquête en cas de défaut d'application de sa décision.

Généralement, une demande de réouverture d'enquête est essentiellement motivée par un principe de justice naturelle et pourrait être soumise, par exemple, par une partie qui n'a pu compléter sa preuve comme elle le souhaitait lors de l'enquête initiale à cause d'éléments non disponibles⁹⁶.

94. Alliance des infirmières de Montréal c. C.L.S.C. Saint-Michel, L.B. Courtemanche, arbitre, T.A. 90-02586, 1990-05-18, D.T.E. 90T 1128.

95. Syndicat des employés de magasin et de bureau de la Société des alcools du Québec et Société des alcools du Québec, P. Beetz, arbitre, T.A. 90-02599, 1990-06-29, D.T.E. 90T 1119.

96. Montréal (Ville de) c. Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal, A. Sylvestre, arbitre, T.A. 90-01962, 1990-06-11, D.T.E. 90T 1056.

RÉSUMÉ

L'arbitre détient une fonction statutaire assortie des pouvoirs nécessaires pour rendre une décision efficace. Ses conditions d'exercice sont essentiellement déterminées par la loi. L'arbitre évolue à l'intérieur d'un régime décentralisé dans lequel il peut agir seul ou avec des assesseurs ; il est choisi par les parties ou désigné par le ministre. Ses honoraires et ses frais sont à la charge des parties. Sa crédibilité provient de sa compétence technique, de son impartialité et de la diligence avec laquelle il traite les dossiers. Sa fonction commande l'immunité et ses pouvoirs n'ont pas d'effet sur les tiers.

L'arbitre intervient dans un cadre formel, tout en ayant la possibilité d'agir avec souplesse. Il ne peut ignorer ni la preuve déposée devant lui, ni le contenu de la convention collective qu'il a la responsabilité d'interpréter. Sa juridiction est exclusive et ses pouvoirs sont spécialisés et relativement exhaustifs en matière d'application des conditions de travail formelles.

Une décision arbitrale doit être rendue par écrit ; elle est finale et lie les parties. Néanmoins, elle peut faire l'objet d'un contrôle sur une question de droit de la part des tribunaux supérieurs ; ces tribunaux ne vérifient généralement pas le degré de preuve exigé par l'arbitre lors de l'audition.

La décision arbitrale doit être raisonnable ; elle doit donc être logique, réaliste, convaincante et répondre à un sens commun de l'équité et de la justice. Un arbitre peut commettre une erreur dans l'exercice de sa fonction sans que sa décision ne soit déraisonnable. Il peut en outre imposer des dommages-intérêts sur une base compensatoire ou exemplaire.

L'arbitre élabore une décision qui règle un problème dans un temps convenable. Les personnes visées doivent comprendre cette décision, d'où l'importance que l'arbitre argumente correctement sa position.

QUESTIONS

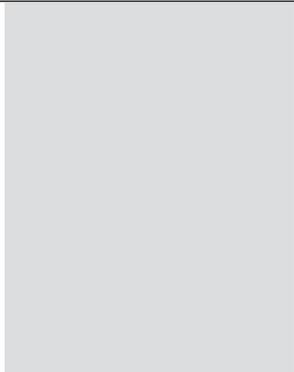
1. Quelles sont les conditions essentielles à l'exercice de l'arbitrage ?
2. La procédure arbitrale revêt un caractère formel. Expliquez.
3. Indiquez les balises propres au champ d'intervention de l'arbitre.
4. En quoi consiste la litispendance ?
5. Quels sont les principaux pouvoirs de l'arbitre de griefs ?
6. Quel est le rôle fondamental des tribunaux supérieurs à l'égard de l'arbitrage des griefs ?
7. Quels critères peuvent permettre d'apprécier le caractère raisonnable d'une décision arbitrale ?
8. Quels sont les principaux éléments constitutifs d'une décision arbitrale ?

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

CONCLUSION



Les problèmes liés à l'interprétation et à l'application d'une convention collective proviennent souvent de la gestion des ressources humaines. L'attribution des postes, le contenu des fonctions, le paiement des salaires, les mesures disciplinaires et administratives constituent les domaines où des litiges sont les plus fréquemment observés. De façon générale, les stratégies d'administration de la convention collective portent sur les contacts humains, l'animation des groupes et l'identification des véritables besoins des intervenants dans le site de travail.

Prévenir et régler, à la source, les problèmes liés à l'administration d'une convention collective, est une voie prometteuse tant au plan de la réduction des coûts que de l'amélioration du climat organisationnel. Néanmoins, la formulation de griefs par les salariés ne mène pas nécessairement à l'arbitrage, surtout si les parties choisissent résolument la voie du dialogue social afin de régler les problèmes d'interprétation de leur convention collective.

Les parties ont un intérêt certain à tenir compte de la doctrine et des tendances jurisprudentielles dans leur conduite respective l'une à l'égard de l'autre dans le site de travail. Elles ont toutes deux un régime de droits et d'obligations appelé à l'occasion à se heurter, mais aussi à déboucher sur des compromis et à des actions conjointes.

La convention collective est l'aboutissement logique d'un processus de concertation qui s'insère dans un environnement socioéconomique. En effet, la convention est le produit d'un cadre législatif soit des lois et des

politiques du travail. Elle est aussi le produit de la vitalité économique d'une société dans le sens qu'une entreprise, qu'elle soit publique ou privée, ne peut jamais donner davantage qu'elle ne reçoit de sa clientèle sans risquer de disparaître sous le poids de la concurrence. La convention collective est finalement le produit d'un syndicat qui répond à son tour aux règles du capitalisme ou du louage d'ouvrage. En effet, la formule syndicale est régulièrement sujette aux règles de la sous-traitance propres au libéralisme économique. Tout syndicat peut gagner ou perdre son accréditation dans les délais légaux précédant la phase des négociations selon les dispositions du Code du travail. Curieusement, le syndicalisme a comme objet d'atténuer les conséquences négatives du libéralisme économique mais il fonctionne lui-même selon les lois de l'économie de marché. Par conséquent, le contexte d'insertion de la convention collective est résolument libéral mais cette dernière vient baliser le libéralisme dans le site de travail.

Une convention collective tire ses racines de la négociation ; elle s'infère donc d'un processus compromissoire. Par conséquent, un tel document pourvoit à une quantité appréciable de besoins diversifiés représentant à la fois les besoins de l'employeur et ceux des salariés puisque leurs représentants respectifs y ont apposé leur signature. Si elle est souvent issue d'une controverse, elle produit simultanément un degré variable de paix industrielle tout au moins pour une période prévisible, c'est-à-dire sa durée. En d'autres termes, une convention collective constitue une pause dans les négociations, bien que celles-ci fassent de plus en plus l'objet d'un processus continu.

Tous les griefs ne sont pas réductibles, surtout au sein de la grande organisation à vocation complexe. Par conséquent, certains griefs doivent se rendre à l'arbitrage. Il faut alors responsabiliser les intervenants concernés par des griefs dans le site de travail, notamment le contremaître et le plaignant. Il faut ensuite s'assurer que le grief sera analysé correctement et que l'arbitrage soit bien préparé.

L'arbitrage devient inévitable si le grief n'a pas été réglé à l'interne et si les parties ne parviennent pas à trouver une solution. L'accès à l'arbitrage implique une connaissance des règles de forme et de fond relatives à cette méthode de justice administrative. C'est à ce moment que les activités relatives à l'interprétation de la convention collective trouvent leur expression ultime.

Les parties syndicale et patronale ont leur régime de valeurs propre. Elles ont parfois des perceptions différentes du mode d'intervention à privilégier en matière de dotation du personnel, de gestion des conditions de travail et de déontologie ou de discipline. La convention collective convie les parties à préciser des processus d'échanges qui ont souvent

comme finalité de prévenir ou de régler les problèmes posés par l'application de cette convention. Les échanges internes sollicitent la capacité des parties de négocier et de s'entendre en vue de trouver des solutions à des situations conflictuelles. Si ce premier processus ne donne pas les résultats escomptés, les parties devront solliciter l'intervention d'un tiers, soit l'arbitre de griefs ; une solution sera alors imposée. Ce recours représente à la fois un constat d'échec du dialogue social et un solutionnaire décentralisé des problèmes soulevés par les salariés en présence de leur convention collective.

La convention collective possède son profil socioéconomique. En effet, ses caractéristiques sont spécialement en relation avec le secteur industriel dans lequel elle a été négociée. Ainsi, dans le secteur public, on retrouve des profils distincts de conventions collectives pour les établissements de santé, les commissions scolaires, les universités ou le gouvernement. Dans le secteur privé, le même principe s'applique en ce qui concerne des milieux comme les industries chimiques, du papier ou de l'alimentation. Comme les divers milieux d'emplois précités sont différents, il est normal que leurs régimes de conditions de travail, lesquels sont représentés par la convention collective, tiennent compte des réalités des dits milieux d'emplois.

La plupart du temps, la convention collective est le résultat d'une négociation réussie. Par ailleurs, elle est parfois le résultat d'une controverse. Cela est tout à fait normal si l'on considère qu'elle représente un document unique et incontournable. Voilà pour le régime général d'insertion de la convention collective car, en Amérique, il n'y a pas vraiment de négociation de branches industrielles comme en Europe. Néanmoins, les conventions collectives publiques comme dans les établissements de santé sont négociés nationalement. Par conséquent, et généralement, le régime québécois de négociation collective est en quelque sorte à mi-chemin entre les régimes américain et européen.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés



L'APPROCHE SYSTÉMIQUE OU LE MODÈLE DE DUNLOP (1958)

L'un des modèles les plus utilisés pour saisir l'environnement de la convention collective est sans contredit le modèle de Dunlop (1958). Un système de relations industrielles doit être considéré comme un sous-système d'une société industrielle, de la même façon que le système économique peut être considéré comme un sous-système d'une société globale. Ainsi, la société est subdivisée en plusieurs sous-systèmes différents, ayant chacun leur domaine propre, mais participant ensemble à la société globale. D'un sous-système à l'autre, il y a des liens évidents et des frontières communes qui, à l'occasion, peuvent être difficiles à départager.

Le caractère d'une société peut influencer les relations de travail dans l'entreprise. Si un régime politique dictatorial détient le pouvoir, les conditions de travail dans les organisations seront plus imposées que négociées. La réciproque est aussi vraie. Il est en effet possible de concevoir que la qualité des relations de travail soit telle qu'elle bouleverse le rapport traditionnel de forces entre les représentants des employeurs et des employés. Si les relations employeur-syndicat et les conflits se politisent, il est possible que des tensions naissent au niveau de la société dans

son ensemble. Qui n'a pas eu l'occasion d'être, comme citoyen, et avec raison, préoccupé par des conflits industriels dans des secteurs tels que la police, les pompiers, les hôpitaux ou l'hydroélectricité ?

1.1. STRUCTURE DES RELATIONS INDUSTRIELLES (DUNLOP)

Selon Dunlop (1958), un système de relations industrielles est composé de deux éléments essentiels : les acteurs, d'une part, et le contexte, d'autre part.

Les acteurs forment trois catégories distinctes : les employeurs et leurs représentants, les travailleurs et leurs représentants et, finalement le groupe des tiers ou les pouvoirs publics. Les deux premières catégories sont aussi appelées les parties patronale et syndicale.

Le contexte dans lequel évoluent les acteurs comprend les aspects suivants : les caractéristiques techniques de l'endroit de travail, le contexte économique (ou les contraintes budgétaires) et la distribution du pouvoir dans la société. Ce contexte est donc un ensemble de conditions objectives s'imposant aux acteurs et dont chacun doit tenir compte dans ses relations avec ses partenaires.

1.2. L'ÉLABORATION DES NORMES

Les acteurs établissent des normes qui régissent leurs rapports. Il existe une grande variété de voies pour élaborer ces normes :

1. L'employeur peut être en position de le faire seul ;
2. Les pouvoirs publics peuvent avoir le rôle prépondérant sans qu'aucune participation des travailleurs ou des employeurs ne soit requise ;
3. Les travailleurs peuvent exercer le premier rôle dans leur détermination ;
4. L'employeur et les travailleurs peuvent les élaborer en collaboration mutuelle ;
5. Les trois catégories d'acteurs peuvent intervenir dans ce processus.

Les normes formulées dans chaque système de relations industrielles dépendent des problèmes qui s'y posent, lesquels dépendent à leur tour du contexte général des négociations. Évidemment, les normes auxquelles on se réfère le plus souvent sont représentées par la convention collective. Le contenu général des relations industrielles est de toute évidence lié à un environnement ou à un contexte donné. C'est donc le jeu de la

négociation directe qui détermine la formulation de normes en des termes précis. Le principal regroupement de normes avec lequel les parties doivent composer est donc, à juste titre, la convention collective de travail.

1.3. L'IDÉOLOGIE D'UN SYSTÈME DE RELATIONS INDUSTRIELLES

Le système de relations industrielles a été défini en termes d'acteurs évoluant dans un contexte et qui, dans leurs relations, élaborent un ensemble de normes. Mais il manque un élément pour que ce système analytique soit complet : une idéologie, c'est-à-dire un ensemble d'idées et de croyances admises par les acteurs qui contribuent à envelopper le système et à en faire un tout intégré.

L'idéologie définit le rôle et la place que chaque acteur assigne aux autres acteurs dans le système. Bien entendu, chaque acteur peut avoir sa propre idéologie. Il faut cependant que ces idéologies soient suffisamment compatibles pour permettre l'émergence d'un ensemble d'idées communes qui favorisent l'efficacité des organisations. En bref, la coexistence d'associations patronales et syndicales n'est pas systématiquement réalisée dans un climat conflictuel. Syndicats et patrons ont un intérêt commun : la survie de l'entreprise.

1.4. LE CONTEXTE TECHNIQUE DE L'ENDROIT DE TRAVAIL

Le contexte technique est déterminé par l'organisation de la production à l'intérieur de l'entreprise ou de l'industrie en cause. Il comprend trois éléments : le degré de stabilité du lieu de travail, celui de la main-d'œuvre et l'ampleur de cette dernière dans le lieu de travail.

1.4.1. Le degré de stabilité du lieu de travail

Les conditions techniques déterminent largement dans quelle mesure le lieu du travail est géographiquement fixe ou variable. Certaines organisations telles que les entreprises de transport ou de construction ne peuvent prévoir à l'avance l'endroit où le travail sera exécuté, contrairement à d'autres comme les manufactures ou les hôpitaux dont les opérations s'effectuent en un lieu précis.

1.4.2. Le degré de stabilité de la main-d'œuvre

Le contexte technique détermine également les rapports entre le lieu de travail et la résidence principale des travailleurs. Si le lieu de travail est instable, il peut obliger les travailleurs à des déplacements plus ou moins

considérables dans l'espace et le temps. Plusieurs problèmes peuvent surgir en ce qui regarde les frais de déplacement, les allocations de déménagement, etc.

De plus, dans un contexte de déplacements fréquents, les exigences de la production entrent davantage en contradiction avec les besoins personnels et familiaux du travailleur. C'est alors que le système de relations industrielles doit prendre en considération des éléments qui ne font pas habituellement partie des conditions de travail tels que l'organisation des loisirs du salarié ou des membres de sa famille; c'est le cas de certaines entreprises installées dans des régions éloignées. L'organisation des loisirs devient alors une condition d'attrait de la main-d'œuvre professionnelle ou cadre en provenance des centres urbanisés.

Par ailleurs, certaines opérations sont de courte durée et associées à un roulement rapide de la main-d'œuvre (p. ex., les petites entreprises de construction). D'autres sont limitées dans le temps mais connaissent une stabilité relative de leur main-d'œuvre (p. ex., les débardeurs). D'autres encore sont continues mais accusent un très fort roulement de personnel (p. ex., les employés des magasins à rayons). Enfin, les opérations peuvent être continues et impliquer une main-d'œuvre stable. Toutes ces opérations exigent des règles particulières concernant les mises à pied et les clauses d'ancienneté. Il n'est donc pas étonnant d'observer tant de différences dans les dispositions des conventions collectives de tous les secteurs industriels qui composent une société.

1.4.3. L'ampleur de la main-d'œuvre dans le lieu de travail

Si le contexte exige une main-d'œuvre nombreuse, il faut prévoir des règles afin de systématiser les relations de travail, entre autres, établir des procédures d'embauche, de promotion ou de licenciement. Lorsque la main-d'œuvre est numériquement faible, les règles sont généralement moins élaborées et moins formelles. La taille de l'entreprise influence donc considérablement le contenu formel des règles de relations de travail.

1.5. LE CONTEXTE TECHNIQUE DES OPÉRATIONS

Il a été démontré que la technologie utilisée influe sur les rapports collectifs; on fait référence ici au contenu des tâches, au degré de mécanisation du travail et à l'horaire des opérations.

1.5.1. Le contenu des tâches

Le contexte technique détermine les occupations, les tâches ou le contenu opérationnel des services accomplis au lieu de travail ; il indique si le travail est manuel, de bureau, spécialisé ou professionnel. Selon le contenu de chaque tâche, il faut établir des règles définissant notamment les aptitudes et les responsabilités. Il convient de réaliser l'équilibre entre les exigences du travail et les capacités professionnelles des salariés.

1.5.2. Le degré de mécanisation du travail

Un examen des différents lieux de travail démontre qu'en certains endroits les opérations sont faites et dirigées par des employés et qu'en d'autres les opérations sont accomplies par des machines auxquelles les employés se sont adaptés. L'orientation du lieu de travail est importante pour l'établissement des normes. Voici une classification des diverses situations possibles :

- les travailleurs dirigent les instruments (p. ex., l'opérateur de tableau de bord) ;
- les travailleurs dirigent les machines (p. ex., le camionneur) ;
- la machine détermine la fréquence du travail (p. ex., une chaîne de montage) ;
- dans d'autres situations, il n'y a pas d'équipement en cause (p. ex., la vente de contrats d'assurances).

Lorsque les instruments et les machines de même que leur fonctionnement sont assez complexes, il faut développer des normes relatives à l'apprentissage, à la formation puisqu'il est important que le travailleur connaisse bien ces machines s'il veut les opérer et les diriger efficacement.

1.5.3. L'horaire des opérations

Les heures du jour et de la semaine durant lesquelles l'entreprise est en activité possèdent leurs propres conséquences. Les heures d'exploitation posent divers problèmes aux acteurs du système : un ensemble considérable de normes en découlent, notamment au sujet des horaires et des changements dans les équipes de travail.

1.6. L'IMPACT DU CONTEXTE TECHNIQUE SUR LA STRUCTURE INTERNE DES PARTIES ET SUR LEURS RAPPORTS ENTRE ELLES

Les caractéristiques du lieu de travail et du genre d'activités ont une influence directe sur la hiérarchie interne des parties et sur les modes de relation qui s'établissent entre elles. Ces caractéristiques contribuent à déterminer la part de pouvoir détenu par chaque acteur du système de relations industrielles.

Le contexte technique est également responsable, en partie, de la force relative des acteurs entre eux. C'est en effet la technologie qui, par son rôle sur le lieu de travail et le genre d'activité, détermine les points de contact entre les deux parties. C'est aussi elle qui influence les caractéristiques de la main-d'œuvre, sa qualification et, en conséquence, son degré de dépendance ou d'indépendance à l'égard de l'entreprise. Les caractéristiques techniques influencent la valeur productive des temps de travail. Cette productivité dont l'obtention est si préoccupante pour l'une et l'autre des parties a fait surgir beaucoup de conflits dans l'histoire des rapports collectifs.

1.7. LE CONTEXTE DU MARCHÉ OU LES CONTRAINTES BUDGÉTAIRES

Tout système de relations industrielles fait face à un ensemble de conditions particulières qui déterminent les normes ou les rapports entre les acteurs. Le contexte économique ne renvoie pas seulement au marché des produits, il comprend aussi le marché de la main-d'œuvre.

Voyons d'abord les principales caractéristiques du marché du produit ; elles ont une influence sur la détermination des normes régissant les rapports des parties.

1.7.1. Le marché du produit

Le marché du produit comprend deux éléments : le degré de concurrence et l'étendue du système de relations industrielles.

Le degré de concurrence dépend d'un ensemble de variables telles que les normes des salaires, la sous-traitance, le moment d'établissement des normes et leur durée.

1.7.1.1. LE DEGRÉ DE CONCURRENCE

Le degré de concurrence est tributaire de plusieurs facteurs tels que le nombre de compétiteurs, l'accès au marché, l'uniformisation du produit, l'existence de produits substitués et la disponibilité des sources d'offres. En d'autres termes, il est fonction de l'ensemble des éléments qui affectent la demande pour les biens et services fournis par le système.

La liberté de manœuvre des parties, particulièrement en ce qui a trait à la détermination des salaires, est très réduite dans un système caractérisé par une très forte concurrence sur le marché des produits, comme c'est le cas dans l'industrie de la chaussure ou du vêtement. En revanche, l'industrie de la haute technologie offre de meilleures possibilités à cet égard, car les coûts de la main-d'œuvre représentent généralement une plus faible portion du budget global.

Les normes des salaires

- En général, il est difficile d'isoler l'effet d'un seul facteur alors que l'action de plusieurs se fait sentir. L'existence de disparités dans les taux de salaires pour des occupations similaires illustre toutefois l'influence que les conditions différentes de concurrence sur le marché du produit exercent sur les taux de salaires. Ainsi, la forte pression concurrentielle dans des secteurs comme le vêtement résulte en des taux à la pièce ayant peu de marge là où la concurrence des prix est accrue.

La sous-traitance

- Plusieurs normes de l'endroit de travail sont formulées selon les contraintes du marché. Ainsi, la limitation du nombre de sous-contrats qu'un manufacturier peut accorder est une conséquence du caractère très concurrentiel du marché de cette industrie surtout si l'accès au marché est facile.

Le moment de l'établissement des normes

- Le caractère concurrentiel du marché du produit influence de façon significative le moment de la révision des règles. Le problème se pose surtout dans le cas d'un marché ayant un caractère saisonnier. Quand devrait-on établir ou réviser les normes sur ces marchés ? Si elles sont établies à la fin de la saison, lorsque la production et l'emploi sont à un niveau faible, alors l'employeur semble être dans une position avantageuse puisque les besoins en ressources humaines sont limités. En revanche, si elles sont établies au plus fort de la

saison, les travailleurs sont en principe plus avantagés puisque le retrait de leurs services par voie de grève ou autrement imposerait une perte considérable à l'entreprise.

La durée des normes

- Le caractère de concurrence du marché du produit influence aussi la durée entre les périodes de révision des normes. Dans un système de fluctuations appréciables pour les conditions économiques, les employeurs sont portés à ne prendre d'engagements sérieux que pour des périodes relativement courtes. Les normes (les conventions collectives) pourraient être reformulées à la lumière des nouvelles conditions économiques.

1.7.1.2. L'ÉTENDUE DU SYSTÈME

Les entreprises qui sont sur le marché de produits relativement analogues possèdent généralement des systèmes de normes étroitement reliés et indépendants (p. ex., les papetières). L'acceptation, par les travailleurs et les employeurs d'une entreprise donnée, d'un ensemble de normes précises fournit un standard qui réduit l'action arbitraire et possède un effet d'entraînement vers un groupe limité d'autres entreprises. Le phénomène de l'extension juridique des conventions collectives par voie de décret (p. ex., les agences de sécurité) est une démonstration éloquente de ce principe.

L'étendue du système de relations industrielles inclut les dimensions suivantes : le degré d'homogénéité du marché, la taille de l'entreprise et la conjoncture économique.

Le degré d'homogénéité du marché

- La situation des entreprises sur le marché aura une influence considérable sur la détermination des normes. En général, plus la position des coûts des entreprises est diversifiée, moins les normes sont uniformes et plus grande est la décentralisation dans la fixation de ces normes. Il faut cependant souligner qu'on promulgue parfois un ensemble de normes fortement centralisées dans un système où il existe une diversité de situations de coûts, dans le but de régulariser les conditions disparates du marché et de tenter de développer des tarifs plus uniformes (p. ex., la coiffure, le taxi). On tente de faire en sorte que le client paie un montant équivalent pour un même service d'un employeur à l'autre.

La taille de l'entreprise

- Plus l'entreprise est grande, plus les normes formelles sont nécessaires et plus les communications entre les hiérarchies de l'employeur et des travailleurs deviennent complexes. Dans les grandes entreprises ayant plus d'un lieu de travail, la formulation et l'administration des normes sont plus difficiles et créent habituellement des problèmes accrus. En effet, des lieux de travail situés dans différentes villes posent le problème de l'équilibre entre les conditions de travail désirées localement par rapport à celles proposées par le siège social de l'entreprise. Faut-il établir des normes dans chaque usine suivant les conditions de l'endroit ou des normes uniformes pour l'ensemble des usines de l'employeur indépendamment des conditions de chaque endroit ? Que faut-il intégrer par la convention collective ou différencier par l'intermédiaire du contrat individuel de travail ? Ce sont là des questions très pertinentes de nos jours.

La conjoncture économique

- Il existe des liens évidents entre le contenu des normes et l'état de la conjoncture. Ainsi, les augmentations de salaires des travailleurs ont des chances de suivre l'évolution de la conjoncture. C'est aussi le cas des conditions normatives : les règles concernant l'ancienneté au moment des mises à pied seront plus élaborées si la conjoncture est capricieuse et les mécanismes d'indexation des salaires se retrouveront plus fréquemment dans les conventions collectives en périodes d'inflation.

1.7.2. Le marché de la main-d'œuvre

Le marché de la main-d'œuvre représente essentiellement les caractéristiques de cette main-d'œuvre et son coût dans le budget de l'entreprise.

1.7.2.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Elles varient en fonction du contexte technique et de ses conséquences sur le lieu de travail ainsi que sur le genre d'activités qu'on y mène. Ces caractéristiques sont nombreuses et diverses ; elles concernent le type de main-d'œuvre (sexe, nationalité, religion...), ses qualifications, sa hiérarchie interne, etc. Des problèmes peuvent surgir suivant le profil de cette main-d'œuvre ; des normes sont donc nécessaires à cet égard. Par exemple, là où l'on exige une main-d'œuvre spécialisée, il faut préciser des critères de qualification. Une main-d'œuvre féminine exige la définition de normes

particulières sur des sujets comme les conditions d'octroi des congés de maternité, les garderies en milieu de travail, la féminisation des titres d'emploi, etc.

1.7.2.2. LE COÛT DE LA MAIN-D'ŒUVRE DANS LE COÛT TOTAL

Le rapport de la main-d'œuvre sur les coûts globaux varie d'une entreprise à l'autre. Ce ratio est important dans l'élaboration de normes, car il peut permettre d'estimer l'impact d'un changement dans le système de relations industrielles (p. ex., une augmentation de salaire) sur les prix. Un rapport élevé s'il n'est pas compensé par un plus grand contrôle sur le marché du produit peut inviter l'employeur à se préoccuper davantage du niveau des salaires et de toutes les normes influençant la productivité du travail. C'est habituellement le cas lorsque les coûts de la main-d'œuvre sont élevés. Par contre, lorsque ces coûts sont bas, l'employeur peut, en principe, se permettre plus facilement d'adopter un régime de conditions de travail sophistiqué. À titre d'exemple, l'industrie chimique et du papier a payé historiquement de meilleurs salaires que d'autres secteurs comme le textile. Les coûts de main-d'œuvre représentaient alors une plus faible portion du budget annuel global.

1.8. LE CONTEXTE DU POUVOIR

Le contexte du pouvoir concerne le statut réservé aux acteurs dans le système de relations industrielles.

1.8.1. Le statut des travailleurs et de leurs organisations

Ce statut est déterminé par le réseau de relations existant entre les travailleurs et la hiérarchie de l'employeur, les organisations rivales de travailleurs, leurs propres organisations et les pouvoirs publics.

1.8.1.1. LES RELATIONS AVEC L'EMPLOYEUR

Dans certaines sociétés, toute forme d'organisation des travailleurs est défendue. Quelquefois, la relation patron-employé est dictatoriale, alors qu'à d'autres moments, elle est adoucie par une dose de paternalisme. Dans d'autres systèmes, la reconnaissance du syndicat par l'employeur est dépendante d'une ordonnance des pouvoirs publics. Il s'agit essentiellement d'un mécanisme d'accréditation comme c'est le cas au Québec.

Les syndicats doivent représenter la majorité des travailleurs avant de pouvoir conclure une entente avec l'employeur. Par ailleurs, il est possible que des associations ne soient pas tenues d'être accréditées pour

négocier des conditions de travail. Les relations entre les parties sont alors basées sur l'évaluation que chacun se fait du caractère représentatif de l'autre; c'est le cas pour les associations de cadres dans le secteur public ou parapublic québécois.

Il y a donc une variété appréciable de modes d'organisations en ce qui concerne le statut des travailleurs face à l'employeur.

1.8.1.2. LES RELATIONS AVEC LES ORGANISATIONS RIVALES DE TRAVAILLEURS

Le statut des organisations rivales de travailleurs est partiellement défini en fonction des relations qui existent entre elles. Entrent en jeu la concurrence intersyndicale, le mode d'affiliation des travailleurs et la reconnaissance ou la considération accordée aux organisations de travailleurs par les autres catégories d'acteurs, notamment les pouvoirs publics.

Ainsi, il peut exister une rivalité entre les syndicats, en ce qui a trait à l'autorité pour représenter les travailleurs devant l'employeur, pour occuper des postes de consultation sur les comités et agences gouvernementaux, etc.

1.8.1.3. LES RAPPORTS DES ORGANISATIONS SYNDICALES AVEC LES TRAVAILLEURS

Le statut des organisations ouvrières est aussi défini par les relations qui existent entre elles et les travailleurs. Dans certains systèmes, les normes régissant les rapports entre les membres et leur syndicat sont déterminées par les mécanismes internes de l'organisation. Autrement, ces rapports sont définis spécifiquement dans les conventions collectives (p. ex., en matière de sécurité syndicale).

1.8.1.4. LES RAPPORTS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs des gouvernements de diriger les organisations de travailleurs, de contrôler leur finance, de prévenir leur formation, de les dissoudre ou de revaloriser leur fonction dans la communauté fluctuent beaucoup d'une société à l'autre. Le statut des travailleurs est défini dans les lois, les pratiques et les traditions de chaque pays. Le Code du travail du Québec comporte des principes essentiels qui diffèrent peu de ceux prévus dans la législation américaine ou canadienne.

1.8.2. Le statut de l'employeur

Le statut de l'employeur est défini par le rapport existant entre l'employeur et les organisations de travailleurs, entre l'employeur et les autres associations d'employeurs et, enfin, entre l'employeur et les pouvoirs publics.

1.8.2.1. LES RAPPORTS ENTRE L'EMPLOYEUR ET LES ORGANISATIONS DE TRAVAILLEURS

Le statut de l'employeur par rapport aux travailleurs est défini par la nature de l'autorité qu'il exerce sur ses employés. Le pouvoir de l'employeur peut être de trois types :

1. **pouvoir dictatorial** : le pouvoir de l'employeur est total. Les travailleurs n'ont aucun contrôle sur la définition des critères d'autorité patronale ;
2. **pouvoir paternaliste** : l'employeur cherche à s'assurer la sympathie et les services de ses employés. L'autorité est également totale, mais elle n'est pas imperméable à une certaine influence de la part des travailleurs ;
3. **pouvoir consultatif** : l'autorité est exercée en fonction de critères établis et après consultation plus ou moins formelle entre l'employeur et les travailleurs. Ce pouvoir consultatif est variable. On note parfois des situations où l'autorité ne s'exerce qu'après de larges consultations avec les travailleurs. Dans ce cas, les travailleurs sont appelés à participer plus ou moins directement à la prise de décisions.

1.8.2.2. LES RAPPORTS ENTRE EMPLOYEURS

Le statut de l'employeur est aussi défini par les relations qui existent entre cet employeur et les autres employeurs. Comme chez les organisations syndicales, il peut exister une certaine rivalité ou concurrence entre les employeurs pour conclure des ententes avec les travailleurs ou pour obtenir des postes de consultation sur des comités gouvernementaux ou des commissions d'études.

1.8.2.3. LES RAPPORTS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Le statut de l'employeur est enfin défini par les rapports avec les pouvoirs publics. Dans un même marché, il peut arriver que des établissements publics concurrencent les organisations privées. Les entreprises peuvent aussi être organisées comme services publics et être soumises à une réglementation (c'est le cas dans la téléphonie et dans l'enseignement, par exemple). L'entreprise peut appartenir partiellement au gouvernement à différents degrés. Enfin, l'entreprise peut être une unité régulière du gouvernement en tant qu'industrie nationalisée (p. ex., Radio-Canada).

Le statut de l'employeur varie selon la position qu'il occupe dans le champ des possibilités décrit ci-dessus. Lorsque le droit de propriété se dissocie du droit de direction ou lorsque les employeurs ne sont plus directement responsables de la production, les organisations de travailleurs

voient parfois s'ouvrir devant eux des possibilités d'augmenter la portée du négociable ; ils actualisent alors des moyens de pression additionnels. Des entreprises comme Hydro-Québec ou Bell Canada illustrent à certains égards cette problématique.

1.8.3. Le statut des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics interviennent dans le système de relations industrielles de trois manières :

1. En définissant formellement par une législation appropriée certaines règles minima qui s'imposeront par la suite aux parties en présence (p. ex., la Loi sur les normes du travail, le Code du travail).
2. En permettant aux parties d'établir certaines règles, les pouvoirs publics peuvent influencer les relations industrielles en permettant ou non l'inclusion de certaines dispositions dans les accords conclus entre les parties. Par exemple, le Code du travail est rédigé de manière à obliger les parties à prévoir une procédure de griefs dans leur convention puisque ce droit fondamental du salarié de pouvoir se plaindre en cas d'injustice appréhendée est au moins implicitement accordé par la loi précitée. Les parties sont donc invitées à convenir des modalités de respect de ce droit.
3. En introduisant une sorte de procédure d'approbation publique des accords. Les pouvoirs publics peuvent choisir de surveiller le contenu des relations de travail en obligeant les parties à faire approuver leurs accords par les autorités gouvernementales avant de les considérer en vigueur (p. ex., le dépôt d'une convention collective).

Le contexte renvoie non seulement aux dimensions techniques et économiques mais aussi au pouvoir. Le statut de l'employeur, des travailleurs et des pouvoirs publics qui en découle se traduit par des normes spécifiques et il est défini en termes de relations entre eux et les organisations rivales d'employeurs ou de travailleurs. En définitive, pour comprendre ces normes, il est toujours pertinent de considérer leur environnement global.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

GRILLE D'ANALYSE D'UNE CONVENTION COLLECTIVE

**CETTE GRILLE SOMMAIRE TEND À DÉGAGER LES DISPOSITIONS
LES PLUS IMPORTANTES D'UNE CONVENTION COLLECTIVE.**

1. Nom de l'entreprise visée par la convention collective

2. Nom du syndicat tel qu'il apparaît dans la convention collective

3. Nombre d'employés

4. Nombre d'employés visés par l'accréditation

5. L'objet de la convention collective concerne :
- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. La productivité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Le climat organisationnel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. L'équité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. La détermination des conditions de travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. La coopération patronale-syndicale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Autres (précisez) _____ | | |
6. Les droits de la direction sont :
- | | 1 | 2 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Écrits de manière générale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Écrits de manière détaillée | | |
7. Les pouvoirs accordés à l'employeur par la clause des droits de la direction dans la gestion du milieu de travail sont :
- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Très importants | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importants | | | | |
| 3. Peu importants | | | | |
| 4. Aucunement importants | | | | |
8. Les droits syndicaux sont :
- | | 1 | 2 |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Écrits de manière générale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Écrits de manière détaillée | | |
9. Les pouvoirs accordés aux syndicats par la clause des droits syndicaux sont :
- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Très importants | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importants | | | | |
| 3. Peu importants | | | | |
| 4. Aucunement importants | | | | |
10. La sécurité syndicale octroyée est :
- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Très importante | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importante | | | | |
| 3. Peu importante | | | | |
| 4. Aucunement importante | | | | |

11. Par rapport au nombre d'employés syndiqués, les libérations syndicales octroyées payées sont : 1 2 3 4
1. Très importantes
 2. Importantes
 3. Peu importantes
 4. Aucunement importantes
12. Par rapport au nombre d'employés syndiqués, les libérations syndicales non payées sont : 1 2 3 4
1. Très importantes
 2. Importantes
 3. Peu importantes
 4. Aucunement importantes
13. Les libérations syndicales sont : 1 2 3
1. Octroyées sous forme de banque provisionnelle
 2. Octroyées sur demande
 3. Les deux à la fois
14. L'employeur à qui est adressée une demande de libération syndicale : 1 2 3 4
1. Ne peut la refuser
 2. Peut la refuser en cas de force majeure
 3. Peut la refuser avec motivation
 4. Peut la refuser sans motivation
15. La procédure de règlement des litiges est : 1 2
1. Complexe (plus de 2 étapes)
 2. Simple (2 étapes ou moins)
16. Lors du dépôt d'un grief, le salarié : 1 2
1. Peut lui-même jouer un rôle actif
 2. Est tributaire de son syndicat
17. Quels sont les délais pour soumettre un grief ? 1 2 3
1. Plus de 60 jours
 2. Entre 30 et 60 jours
 3. Moins de 30 jours
18. La convention prévoit-elle une étape verbale avant de déposer un grief ? Oui Non

19. Pour régler un grief la convention prévoit (il peut y avoir plus d'une réponse) :
- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
1. Un arbitre assisté d'asseurs
 2. Un arbitre unique
 3. L'arbitrage accéléré
 4. La médiation préarbitrale
20. Lors de la période probatoire, le salarié :
- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
1. Peut déposer un grief
 2. Ne peut déposer un grief
 3. Peut déposer un grief, sauf en cas de congédiement
21. Quelle est la longueur de la période de probation?
- | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | <input type="checkbox"/> |
1. Moins de 1 mois
 2. de 1 à 3 mois
 3. de 3 à 6 mois
 4. de 6 à 12 mois
 5. de 12 à 24 mois
 6. 24 mois et plus
22. Quels sont, parmi les suivants, les programmes prévus à la convention collective?
- | | Oui | Non |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Assurance vie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Assurance maladie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Assurance dentaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Assurance médicaments | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Assurance salaire | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Régime de retraite | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
23. Indiquez le pourcentage payé par l'employeur dans chacun des régimes suivants :
1. Assurance vie _____
 2. Assurance maladie _____
 3. Assurance dentaire _____
 4. Assurance médicaments _____
 5. Assurance salaire _____
 6. Régime de retraite _____

24. Parmi les situations suivantes, indiquez le rôle de l'ancienneté :
1. La compétence prime
 2. L'ancienneté prime si les compétences sont suffisantes
 3. L'ancienneté est un facteur parmi d'autres
 4. Seule l'ancienneté compte

	1	2	3	4
a) Lors de l'obtention d'un poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Lors d'un choix de vacances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Lors d'une mise à pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Lors d'un déplacement interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Quel est le type d'ancienneté appliqué dans les situations suivantes :
1. Départementale
 2. D'employeur
 3. Occupationnelle

	1	2	3
a) Lors de l'obtention d'un poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Lors d'un choix de vacances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Lors d'une mise à pied	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Lors d'un déplacement interne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. La convention prévoit-elle l'affichage de postes?

	Oui	Non
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Les effectifs sont :
1. Planifiés dans une grande mesure
 2. Planifiés dans une moyenne mesure
 3. Planifiés dans une faible mesure
 4. Aucunement planifiés
- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

RÉMUNÉRATION

28. Indiquez, parmi les suivants, les types de rémunération inscrits dans la convention collective.
- | | Oui | Non |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Au temps | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Primes individuelles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. À la pièce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Partage des gains de productivité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Participation aux profits | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29. Dans l'ensemble, on observe un régime de rémunération :
- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--|
| | 1 | 2 | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
1. Fixe
2. Variable
30. Dans l'ensemble, on observe un régime de rémunération :
- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--|
| | 1 | 2 | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
1. Individuel
2. Collectif (partage des profits)
31. Par rapport aux entreprises du même secteur d'activités, la rémunération est-elle :
- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
1. Inférieure
2. Égale
3. Supérieure
32. Indiquez :
- Le salaire minimum de la convention _____
- Le salaire moyen _____
- Le salaire maximum _____
33. Indiquez le nombre de titre d'emplois du régime _____

SÉCURITÉ D'EMPLOI

34. La stabilité d'emploi est :
- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
1. Très importante
2. Importante
3. Peu importante
4. Aucunement importante
35. Cette stabilité est :
- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
1. Numérique (sécurité d'emploi)
2. Occupationnelle
3. Organisationnelle
36. La convention prévoit-elle un plancher d'emploi?
- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | Oui | Non |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
37. La convention contient-elle les dispositions suivantes?
- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | Oui | Non |
| 1. Sécurité d'emploi après un temps donné | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Dispositions concernant les mises à pied | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Dispositions prévoyant une réintégration | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

38. Quels sont les nombres minimums et maximums de semaines accordées et payées pour les vacances?
 Minimum _____
 Maximum _____
 Indiquez le temps d'acquisition en années pour :
 – le minimum de semaines de vacances _____
 – le maximum de semaines de vacances _____
39. Indiquez, parmi les suivants, les congés prévus à la convention collective. (Faites un X si les congés sont rémunérés par l'employeur)
- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Congé d'éducation (longue durée) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Congé de perfectionnement (courte durée) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Congé à traitement différé | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Congé sabbatique | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
40. La convention contient :
- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Un programme d'équité en emploi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Des dispositions sur le harcèlement sexuel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Des dispositions sur la qualité totale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
41. Dans l'ensemble, la convention appuie :
- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. La flexibilité des opérations | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. La qualité de la vie au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. La productivité | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Les nouveaux modes d'organisation du travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
42. Indiquez si les activités ou les items suivants existent dans l'entreprise
- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Appréciation du potentiel des individus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Échelle de promotion (carrière) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Planification des ressources humaines | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Aide aux employés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Horaires atypiques tels que les horaires flexibles ou la semaine comprimée | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Garderies en milieu de travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Harcèlement sexuel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Harcèlement moral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Formation au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Comité paritaire de formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Remboursement de frais liés à la formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

43. Indiquez le degré de participation octroyé aux employés lors de ces activités :
- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
1. Très participatif
 2. Participatif
 3. Peu participatif
 4. Aucunement participatif

44. Indiquez si les activités ou les items suivants sont balisés par la convention
- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Appréciation du potentiel des individus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Échelle de promotion (carrière) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Planification des ressources humaines | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Aide aux employés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Horaires atypiques tels que les horaires flexibles ou la semaine comprimée | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Garderies en milieu de travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Harcèlement sexuel | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Harcèlement moral | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Formation au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Comité paritaire de formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Remboursement de frais liés à la formation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

45. Quelle est la perception de la partie syndicale à l'égard de la convention collective ?

46. Quelle est la perception de la partie patronale à l'égard de la convention collective ?

47. Indiquez le niveau de satisfaction de la partie syndicale à l'égard de la convention collective.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

1. Très satisfaite
2. Satisfaite
3. Autant satisfaite qu'insatisfaite
4. Peu satisfaite
5. Très insatisfaite

48. Indiquez le niveau de satisfaction de la partie patronale à l'égard de la convention collective

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

1. Très satisfaite
2. Satisfaite
3. Autant satisfaite qu'insatisfaite
4. Peu satisfaite
5. Très insatisfaite

49. Inscrivez votre commentaire général sur la convention collective

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

EXERCICES

1. UNE SIMULATION D'UNE NÉGOCIATION COLLECTIVE

CONSIGNES

Vous avez comme mandat de renouveler la convention collective. Nous suggérons de diviser le groupe en sous-groupes, l'un patronal et l'autre syndical. Désignez vos représentants respectifs, préparez vos offres ou vos demandes et rencontrez l'autre partie. Ces rencontres serviront à informer, à persuader et, si nécessaire, à contraindre. En bref, négociez.

1.1. LE CONTEXTE

Il s'agit d'un marché d'alimentation comptant 2000 clients. On peut évaluer le montant mensuel des ventes en tenant pour acquis qu'un client achète en moyenne ce qu'il faut pour nourrir deux autres personnes, soit un adulte et un enfant.

Dans l'ensemble, le style de gestion est consultatif et le propriétaire est estimé des employés ; il a la réputation d'être accessible. Si un employé éprouve un problème, il peut faire part de son opinion à la direction sans menace de représailles. En outre, le patron est une personne qui privilégie les communications directes. Au plan de l'avenir de l'entreprise, il transmet aux employés le message suivant :

1. Le domaine de l'alimentation est un secteur où la concurrence est vive et ne fera que s'accroître. En effet, on assiste à l'ouverture de vastes marchés d'alimentation du type « se servir soi-même et emporter ».
2. Les grandes entreprises d'alimentation payant des salaires élevés sont en voie de disparaître, car elles ont opté pour le franchisage. Cela a entraîné une baisse de salaires des employés qui travaillaient pour ces grandes corporations d'alimentation qui ont été « franchisées ».

Nonobstant ce qui précède, le syndicat est d'avis qu'il faut prévoir une hausse importante de la clientèle (au moins 20 %) pour les raisons suivantes :

1. L'épicerie se situe dans un secteur de la ville qui connaît présentement un intense développement domiciliaire.
2. L'épicerie se situe dans une agglomération urbaine où se retrouvent une structure industrielle développée (un parc industriel d'envergure) et des services gouvernementaux (université, collège, établissements de santé, directions ministérielles régionales). En conséquence, on assiste à une forme de retour des résidents des campagnes vers la ville, principalement chez les personnes âgées.
3. L'épicerie est dans une ville au centre d'un axe de développement est-ouest et nord-sud enviable. La cité est déjà bien desservie par un réseau de communications intéressant : autoroutes vers les grands centres, deux postes de radio, deux postes de télévision, une voie fluviale.

Pour l'essentiel, l'employeur et le syndicat s'entendent sur ce qui précède. Le propriétaire est toutefois d'avis que la hausse de la clientèle de son marché d'alimentation ne sera pas équivalente à celle de la population à cause de l'ouverture probable d'épiceries dans le secteur. Néanmoins, l'opinion des parties sur les moyens à prendre pour l'avenir n'est pas encore connue. Faudra-t-il faire davantage avec le même niveau d'effectifs, embaucher de nouveaux employés, moderniser l'environnement physique, développer de nouveaux champs d'excellence ? À ce propos, on peut prévoir des différences dans les positions de chaque partie, sans pour autant qu'elles soient inconciliables. On pourra évaluer tout cela lors des négociations.

À la fin de l'exercice financier précédent, la marge de bénéfices bruts fut de 20 % et le bénéfice net d'exploitation de 1,8 %. Le patron de l'épicerie est propriétaire de l'immeuble, du terrain et du stationnement où se situe le commerce. Le nombre d'employés visés par la convention collective est de 36.

La structure de l'entreprise est la suivante :

Les effectifs relevant directement du président-directeur général sont :

- une secrétaire comptable,
- un gérant des viandes,
- un gérant des fruits,
- un gérant de l'épicerie,
- un gérant de service.

Les effectifs se distribuent ainsi :

- sous le gérant des viandes : 2 bouchers poissonniers et 2 aides généraux ;
- sous le gérant des fruits : 2 aides généraux ;
- sous le gérant de l'épicerie : 1 boulanger et 5 aides généraux ;
- sous le gérant de service : 12 caissières et 12 aides généraux.

Voici les descriptions de fonction :

Boucher-poissonnier – Voit à la coupe et à l'apprêtage des viandes ainsi qu'au travail général dans ce rayon. Il s'occupe de l'apprêtage du poisson ainsi que du service général des clients.

Boulangier – S'occupe des activités reliées à la fabrication et au mélange de la farine et/ou de la pâte. Voit aux opérations relatives à la préparation et à la cuisson du pain, s'assure du service général aux clients particulièrement dans sa section.

Caissier – Reçoit le client à sa sortie du magasin. Effectue les opérations relatives à la perception de l'argent. Participe au besoin à l'emballage des commandes. Vérifie l'état des opérations de sa caisse électronique. Assure à la fin de chaque quart la responsabilité des argents de sa caisse dans la mesure où il s'en occupe exclusivement.

Aide général – Exécute du travail général et varié dans les domaines suivants : l'épicerie (alimentaire ou non), les fruits et légumes, les viandes, la boulangerie et le service à la clientèle. Effectue les travaux rattachés à l'hygiène et à l'entretien des lieux, l'emballage et le plaçage de produits, les livraisons à l'auto ou à domicile. S'occupe du transport ou déplacement des produits divers. Peut aussi effectuer des déplacements d'effets mobiliers tels que des sections de comptoirs, des boîtes, etc. Assure l'entretien ménager et celui des installations. Remplace sur demande un caissier, un boulanger ou un boucher. Réalise tout travail de nature non technique ou général.

La secrétaire-comptable et les gérants sont exclus du certificat d'accréditation. La dernière augmentation a été versée il y a une année et correspondait exactement au coût de la vie. Les salaires hebdomadaires présentement en vigueur sont les suivants au premier juillet de l'année :

Boucher-poissonnier et boulanger :

Taux horaire de base :	160 % du salaire minimum
Nombre d'échelons du titre d'emploi :	5
Écart salarial entre chaque échelon :	5 %

Caissier

Taux horaire de base :	140 % du salaire minimum
Nombre d'échelons du titre d'emploi :	5
Écart salarial entre chaque échelon :	5 %

Aide général :

Taux horaire de base :	110 % du salaire minimum
Nombre d'échelons du titre d'emploi :	5
Écart salarial entre chaque échelon :	5 %

CONDITIONS DE TRAVAIL

Voici les conditions de travail présentement en place :

A) *La procédure de griefs et l'arbitrage*

La procédure de griefs comprend deux étapes :

- 1^{re} étape : Verbalement à l'employeur :
- 2^e étape : par écrit à l'employeur. Il est prévu que l'employeur puisse soumettre un grief.

Si le grief n'est pas réglé à l'étape de la procédure de griefs, il peut être porté à l'arbitrage conformément aux dispositions du Code du travail qu'il serait opportun de vérifier avant de rédiger la clause.

B) *Heures de travail*

La semaine de travail actuelle est de 39 heures réparties sur cinq jours pendant la semaine.

La semaine normale de travail du salarié à temps partiel est répartie selon les règles qui suivent :

- cinq jours ouvrables par semaine ou moins ;
- quatre heures minimales par semaine ;
- dix heures consécutives maximales par jour ;
- heures minimales par jour.

Parmi les 36 syndiqués, 12 sont à temps partiel.

C) Heures supplémentaires

Le taux de temps supplémentaire présent est le taux et demi pour toutes circonstances en excédent du temps régulier. Aucune disposition sur le temps supplémentaire n'est prévue actuellement pour le salarié à temps partiel.

D) Vacances

Le régime de vacances actuel est celui prévu à la Loi sur les normes minimales du travail.

E) Congés fériés

Présentement, l'employeur accorde huit congés fériés répartis ainsi :

- jour de l'An,
- lendemain du jour de l'An,
- lundi de Pâques,
- Fête nationale,
- fête du Travail,
- Noël,
- lendemain de Noël,
- un congé mobile pris à une date convenue entre le salarié et l'employeur.

F) Congés sociaux

Les congés sociaux payés et accordés sont les suivants :

- deux jours : décès du conjoint,
- deux jours : mariage personnel et naissance d'un enfant.
- deux jours : décès de père, mère, frère, sœur, fils, fille.
- un jour : décès de grand-père, grand-mère, gendre, bru, beau-frère, belle-sœur, petits-enfants.

G) Activités syndicales

Un salarié assigné par le syndicat obtient un permis d'absence avec solde après entente avec son employeur pour assister à des activités syndicales de brève durée : cours, congrès, colloques, etc. Le nombre de jours annuels maximal et les conditions d'octroi du congé ne sont pas déterminés dans la convention collective.

L'an passé, trois jours avec solde ont été accordés, mais un total de neuf jours fut refusé. L'année précédente, huit jours avec solde avaient été autorisés.

H) Perfectionnement

Le syndicat veut introduire dans la convention collective une clause de perfectionnement des ressources humaines. L'employeur n'a pas encore pris position sur le sujet.

I) Sélection du personnel

L'employeur veut utiliser des tests de sélection et ne souhaite pas que l'ancienneté soit un critère prépondérant lorsqu'un poste devient vacant surtout pour les fonctions de caissiers, de boulanger et de boucher-poissonnier. Le syndicat tient à ce que l'ancienneté soit un critère prioritaire.

J) Durée

Chaque partie entend proposer la durée de la convention qui lui paraîtra la plus convenable vers la fin des pourparlers.

1.2. DES RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Les heures d'ouverture du commerce sont les suivantes :

1. de 8 h à 23 h, du lundi au vendredi ;
2. de 8 h à 21 h, le samedi et le dimanche.

Toutefois, en raison de la Loi sur les heures d'ouverture et les jours d'admission dans les établissements commerciaux, un maximum de quatre (4) personnes doit assurer le fonctionnement de l'établissement durant les heures suivantes :

1. entre 21 h et 23 h, du lundi au vendredi ;
2. entre 17 h et 21 h, le samedi et le dimanche.

2. LA PROCÉDURE D'ACCREDITATION

Cet exercice vise à illustrer une procédure d'accréditation.

CONSIGNES

Le groupe est divisé en deux ou trois sous-groupes. Chaque sous-groupe représente un syndicat. Chaque syndicat tente d'obtenir l'adhésion d'une majorité des participants. Les participants sont invités à voter pour le sous-groupe qui les représentera. Chaque sous-groupe adopte un nom « syndical fictif ». Le sous-groupe qui l'emporte soumet une demande d'accréditation au ministère du Travail.

2.1. STATUTS TYPES

Les personnes intéressées doivent d'abord préparer des statuts types qui seront adoptés lors de l'assemblée de fondation. Les éléments à prévoir sont généralement les suivants :

1. Le nom du syndicat et son adresse.
2. Les objectifs de l'organisme syndical.

Un syndicat vise à défendre et à promouvoir les intérêts économiques, sociaux et professionnels de ses membres. À cette fin, il négocie et applique des conventions collectives ou toute entente patronale-syndicale. Il propose un régime de conditions de travail et, de manière générale, favorise le règlement des problèmes de relations de travail en concertation avec l'employeur.

3. La juridiction syndicale.

Le syndicat s'engage habituellement à représenter tous les membres, qu'ils soient ou non en instance d'accréditation, c'est-à-dire qu'ils se proposent ou non de quitter le syndicat.

4. L'affiliation.

Un syndicat peut s'affilier à une centrale syndicale. La centrale peut être formée de fédérations ou de regroupements syndicaux. Il faut alors déterminer de quel organisme de la centrale syndicale il s'agit. Il peut s'agir aussi d'un syndicat indépendant, c'est-à-dire non affilié à une centrale syndicale. Dans tous les cas, il est prudent de prévoir dans les statuts que le syndicat peut s'affilier à tout organisme, groupement ou association poursuivant des objectifs en accord avec les siens.

5. La désaffiliation.

Des centrales syndicales recommandent de prévoir la désaffiliation dans les statuts de fondation de leurs syndicats affiliés. Par là, on démontre dans les faits un souci évident de démocratie syndicale. La désaffiliation est souvent conditionnelle. Par exemple, on impose une pénalité de cotisation. Il arrive que de telles conditions n'existent pas. Cela doit être vérifié au moment de l'affiliation. On procède alors par voie de référendum tenu à la suite d'un avis de motion dûment transmis à la centrale.

6. Les conditions minimales d'adhésion à un syndicat sont :

- a) d'être couvert par la portée intentionnelle du certificat d'accréditation ;
- b) de respecter les statuts du syndicat.

7. La cotisation.

La cotisation régulière est fixée par l'assemblée syndicale. On peut prévoir le paiement de cotisations spéciales.

8. L'année financière.

Comme pour tout autre organisme, il y a lieu de prévoir la période choisie pour l'année financière dans les statuts.

9. L'exercice du pouvoir syndical.

L'assemblée générale est l'autorité souveraine du syndicat. Il faut prévoir ses pouvoirs ainsi que ceux qui sont délégués au comité exécutif. On soulignera le mode d'exercice du pouvoir : convocation, réunions courantes et spéciales, quorum. Il est dans l'ordre des choses d'élaborer une procédure d'élection des membres du comité exécutif selon leur fonction respective : président, vice-président, secrétaire, trésorier, conseiller.

Soulignons enfin qu'un syndicat est une personne morale qui assure essentiellement une fonction de représentation. En conséquence, l'ensemble de ses actions stratégiques sont issues de résolutions de l'assemblée, du comité exécutif ou des comités qui représentent ceux-ci.

2.2. MARCHE À SUIVRE

Les démarches à effectuer préalablement à la formulation d'une demande d'accréditation se résument ainsi :

- 1. Obtenir une adhésion suffisante (majorité minimale requise : 50 % des membres plus un) par la signature de cartes de membres.

Un formulaire de demande d'adhésion à un syndicat comprend habituellement les éléments suivants :

- a) le nom et le prénom ;
- b) l'adresse domiciliaire incluant le code postal et le numéro de téléphone ;
- c) une déclaration officielle.

Exemple :

DEMANDE D'ADHÉSION		

Nom du membre		

Numéro	Rue	

Ville	Province	Code postal

Téléphone		
Je soussigné(e) donne librement mon adhésion au syndicat		

(nom du syndicat)		
Je m'engage à en observer les statuts, règlements et décisions et à payer la cotisation fixée par le syndicat. Cette adhésion entrera en vigueur le jour de mon admission par le syndicat. J'ai payé ma première cotisation syndicale de 2 \$.		
_____ 20 _____		
_____	_____	
Signature	Témoin	

2. En période de maraudage, si le nouveau membre appartient déjà à un syndicat, on demande alors une démission du syndicat en place selon la formule suivante :

Je soussigné(e) _____	
(nom et prénom)	
démissionne de _____	
(nom du syndicat concerné)	
et désire que ledit syndicat soit informé en conséquence.	
J'ai signé le _____ 20 _____	
_____	_____
Signature	Témoin

3. À l'instar de toute autre association ou corporation professionnelle, tout syndicat accrédité émet généralement une carte de membre, sous la forme suivante :

Nom du syndicat	

Nom du membre	
_____	_____
Date	Signature

4. Par la suite, le comité exécutif formé par l'assemblée générale de la fondation du syndicat préparera une résolution de requête en accréditation sous la forme suivante :

RÉSOLUTION À DES FINS DE REQUÊTE EN ACCRÉDITATION

Extrait du procès-verbal de l'assemblée _____

du syndicat _____

tenue le _____ jour de _____ 20 _____

Il est proposé par _____

appuyé par _____

que les personnes qui ont signé une demande d'adhésion et ont payé une cotisation syndicale de 2\$ ou qui le feront par la suite avant le dépôt de la requête en accréditation soient acceptées comme membres du syndicat.

Il est proposé par _____

appuyé par _____

que M., Mme _____ président ou présidente du syndicat entreprenne les démarches requises en vue que

le syndicat _____ soit accrédité.

5. Un agent d'accréditation procédera aux vérifications d'usage sur la représentativité du syndicat. Si les parties ne s'entendent pas sur le sujet ou sur la portée intentionnelle du certificat d'accréditation demandé, un commissaire du travail tranchera le litige après avoir entendu les parties à une audition. S'il y a accord entre les parties, une telle enquête n'a pas lieu.

Voici un exemple de certificat d'accréditation :

 Gouvernement du Québec	
 Bureau du Commissaire général du travail	
ACCRÉDITATION	
_____ , Employeur Nom de l'entreprise	
à son établissement situé	
_____ Adresse de l'entreprise	
et	
_____ Nom du syndicat	Association requérante
Vu la requête en accréditation déposée par l'association ci-dessus au Bureau du commissaire général du travail le _____ 20 ____ pour représenter le groupe de salariés suivant :	
Exemple : Tous les employés de (nom de l'entreprise) salariés au sens du Code du travail à l'exception des employés déjà accrédités et de tous ceux exclus par la loi.	
CONSIDÉRANT que l'association représentait plus de 50 % des employés à la date du dépôt de sa requête ;	
CONSIDÉRANT que les dispositions du Code du travail ont été respectées ;	
Pour ces motifs et en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par le Code du travail, j'accrédite l'association requérante pour représenter le groupe de salariés suivant :	
Exemple : Tous les employés à l'emploi (nom de l'entreprise) à l'exception des employés déjà accrédités et de tous ceux exclus par la loi.	
_____ Signature de l'agent d'accréditation ou du commissaire du travail	
Fait et signé à Québec, le _____ 20 ____	

Voici une synthèse de la marche à suivre afin d'obtenir une accréditation du ministère du Travail du gouvernement du Québec.

1. En ce qui concerne les membres :
 - élaboration d'une liste par ordre alphabétique,
 - conservation des cartes de membres.

N.B: Ces documents doivent être accessibles à l'agent d'accréditation.
2. Lors d'une campagne de maraudage, la pratique veut que le syndicat qui recrute un membre obtienne la démission de la personne recrutée du syndicat auquel elle appartient.
3. À la suite de la formation d'un syndicat, une série de résolutions doivent être acceptées en assemblée générale ou par le comité exécutif :
 - résolution d'acceptation des nouveaux membres ;
 - résolution autorisant le président du syndicat à entamer les procédures en vue d'accréditer le syndicat. Il faut alors :
 - remplir le formulaire de requête en accréditation (disponible au ministère du Travail) ;
 - communiquer avec le commissaire du travail (joindre les pièces). La date de mise à la poste des documents atteste leur dépôt.
4. Les réunions syndicales ayant pour but de mettre sur pied un syndicat doivent être de préférence consignées sous forme de procès-verbaux.

3. UNE INTERPRÉTATION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Ces exercices visent à illustrer quelques principes d'interprétation de la convention collective. Une discussion de groupe facilitera la réflexion.

3.1. LE ROULEMENT DES QUARTS DE TRAVAIL

CONSIGNE

En vous appuyant sur l'interprétation des articles 18.09 et 18.10, formulez une réponse au salarié.

Le litige porte sur le roulement des quarts de travail. L'affaire concerne un centre hospitalier d'environ 1200 employés disposant d'une quinzaine d'unités de soins. Chaque unité compte environ une trentaine d'employés dont six travaillent sur le quart de soir, six sur le quart de nuit, le reste de l'effectif étant sur le quart de jour.

Il y a roulement des quarts dans certaines unités. Par contre, dans d'autres unités, les quarts sont stables, c'est-à-dire qu'il ne s'y fait aucun roulement.

Un salarié qui travaille sur un quart stable de nuit désire qu'un roulement des quarts se fasse dans son unité de travail afin que, lui aussi, dit-il, puisse bénéficier occasionnellement d'un travail plus conforme à ses habitudes de vie, donc de jour.

Le salarié présente un grief libellé ainsi :

Je soussigné, désire qu'un roulement des quarts ait lieu sur mon unité, conteste qu'il n'y en ait pas, car je suis très fatigué du travail de nuit. De plus, je possède le droit à la rotation des quarts en vertu des articles 18.09 et 18.10 de la convention collective.

Voici les dispositions conventionnelles auxquelles se réfère le salarié :

- 18.09 Dans la mesure où il y a insuffisance de personnel stable de soir ou de nuit, le roulement des quarts de travail se fait par service, à tour de rôle entre les salariés.
- 18.10 Dans les services où il y a roulement des quarts de travail entre les salariés, l'employeur accorde un quart stable sur le quart de travail de soir ou de nuit au salarié qui en fait la demande. Dans ce cas, le salarié n'est pas sujet au système de roulement à moins de nécessité absolue. À sa demande, le salarié peut reprendre le système de roulement sur les quarts de jour, soir et nuit

3.2. L'ANCIENNETÉ

Voici une disposition d'une convention collective d'un magasin du secteur de l'alimentation. On y indique que :

Sous réserve de disposition contraire à la convention collective, l'ancienneté est maintenue et continue de s'accumuler durant toute absence permise par la convention ou autorisée par la loi.

CONSIGNE

Dans ce cas, un salarié qui est suspendu de son travail pour cause pendant une période de quatre semaines peut-il réclamer et obtenir le cumul de son ancienneté pendant sa suspension ? Justifiez votre réponse.

4. UNE MÉDIATION PRÉVENTIVE

Ce cas s'inspire d'une situation réelle, mais des renseignements socio-démographiques ont été modifiés afin de protéger l'anonymat des personnes concernées. C. Cuvillier est un nom fictif.

CONSIGNES

1. Désignez
 - un groupe de pétitionnaires ;
 - un groupe de non-pétitionnaires ;
 - un directeur de ressources humaines ;
 - un assistant infirmier-chef, C. Cuvillier ;
 - un infirmier-chef ;
 - un président du syndicat des infirmiers autorisés ;
 - un président du syndicat des infirmiers auxiliaires ;
 - un médiateur.
2. Désignez des substituts ou des assistants pour les principaux rôles, dont celui de médiateur.
3. Les présidents de syndicat et le directeur des ressources humaines se rencontrent et formulent la demande de médiation préventive.
4. Le médiateur procède à la médiation. Il lui faut :
 - établir un plan de médiation ;
 - rencontrer les parties séparément ;
 - établir les points de convergence ;
 - rencontrer les parties ensemble ;
 - déposer par la suite un rapport de médiation.

4.1. LE CONTEXTE

La clinique universitaire compte plus de 2500 employés. L'action se déroule dans une unité de soins comptant 24 employés répartis ainsi :

- Quart de jour :
 - 1 assistant infirmier-chef ;
 - 4 infirmiers autorisés ;
 - 2 infirmiers auxiliaires ;
 - 1 préposé.
- Quart de soir :
 - 2 infirmiers autorisés ;
 - 2 infirmiers auxiliaires ;
 - 1 préposé.

- Quart de nuit :
 - 2 infirmiers autorisés ;
 - 2 infirmiers auxiliaires ;
 - 1 préposé.
- Fin de semaine :
 - même équipe que le soir ou la nuit ;
 - 1 infirmier-chef.

L'unité compte une clientèle de 40 personnes hospitalisées. Le séjour moyen d'hospitalisation est de huit jours. À l'automne 1989, l'infirmier C. Cuvillier postule sur le poste vacant d'assistant infirmier-chef. La direction lui refuse ce poste à cause de son manque de leadership. N'acceptant pas le motif de la direction, C. Cuvillier formule un grief qui sera entendu en arbitrage. L'arbitre ne se prononce pas sur le fond de l'affaire. Il donne tout de même droit au grief pour le motif qu'aucune exigence formelle sur le leadership n'a été inscrite lors de l'affichage du poste.

Le plaignant est donc nommé au poste d'assistant infirmier-chef. Dans les deux semaines suivant sa nomination, une pétition est signée par 12 employés de l'unité, soit 7 infirmiers autorisés, 3 infirmiers auxiliaires et 2 préposés. Le texte de la pétition se lit ainsi :

Nous, soussignés, refusons de travailler sous les ordres de C. Cuvillier pour les motifs qui suivent.

Cette personne :

- nous cache des informations nécessaires pour notre travail ;
- manque de transparence dans ses contacts humains ;
- demeure continuellement au poste ;
- donne ses ordres par personne interposée ;
- se réserve exclusivement la prise et l'acheminement des messages et tente ainsi de contrôler indûment l'information ;
- refuse qu'un infirmier autorisé communique directement avec un médecin pour discuter des thérapeutiques ;
- refuse de faire son travail de professionnel ce qui augmente notre charge de travail ;
- dans l'ensemble, manque de considération à notre égard.

Sur réception de cette pétition, la direction adresse C. Cuvillier un avis disciplinaire exigeant que son attitude soit corrigée dans un délai de 20 jours, c'est-à-dire avant la fin de sa période d'essai comme assistant infirmier-chef. La direction ajoute qu'elle réévaluera le dossier à la fin de la période précitée et qu'à ce moment-là elle prendra les mesures qui s'imposent, n'excluant pas une rétrogradation au poste d'infirmier autorisé.

Les employés étaient syndiqués de la manière suivante :

- les infirmières et infirmiers autorisés = 1 syndicat ;
- les infirmières ou infirmiers auxiliaires = 1 syndicat ;
- les préposés = 1 syndicat.

C. Cuvillier rencontre son représentant syndical qui formule un grief contre l'avis disciplinaire. Selon son syndicat, le plaignant est harcelé par la direction et la pétition ressemble fortement à un coup monté par l'employeur pour gagner à l'interne, par de basses tactiques, la cause qu'il a perdue en arbitrage. L'employeur répond que l'opinion syndicale relève de la fabulation et que la réalité n'est rien de tout cela.

De son côté, le syndicat des préposés expédie une lettre à l'employeur lui demandant de rétrograder C. Cuvillier à son poste antérieur soit celui d'infirmier autorisé. Quant au syndicat des infirmiers auxiliaires, il ne prend pas position.

4.2. DESCRIPTION DES DIFFÉRENTES TÂCHES

Voici en quoi consistent les fonctions concernées :

➤ **infirmier autorisé :**

- assume la responsabilité d'un ensemble de soins ;
- collabore à l'administration de procédés thérapeutiques, préventifs, diagnostiques et de recherche, tels que :
 - évaluer les besoins non médicaux du client ;
 - donner les médicaments par voie intraveineuse, intramusculaire ou buccale ;
 - prendre les signes vitaux et faire les prises de sang ;
 - installer des solutés et des appareillages de contrôle ;
 - assurer la mise à jour du dossier médical ;
 - prévenir et contrôler les soins infirmiers pour un groupe de patients.

➤ **infirmiers auxiliaires :**

- participe à un ensemble de mesures diagnostiques, thérapeutiques et préventives ;
- donne des soins infirmiers et s'assure du bien-être des patients ;
- collabore avec les autres professionnels lors d'examens et de traitements. Cette collaboration implique des activités telles que :
 - effectuer certains tests de santé auprès des patients ;

- administrer des médicaments ;
- contribuer à la tenue du dossier médical ;
- renseigner l'équipe de professionnels sur le comportement ou sur l'état de santé des patients.

➤ **préposé :**

Personne qui a pour fonction la surveillance, l'occupation, l'hygiène et le bien-être des patients. Elle fournit à ces personnes des soins de base, voit à leur confort et les aide dans leurs déplacements. Sa tâche comporte des activités telles que : apporter les repas ou changer les lits.

➤ **assistant infirmiers-chef :**

Personne, qui tout en accomplissant du travail d'infirmier autorisé partage les fonctions de l'infirmier-chef et le remplace lors de ses absences courantes.

L'employeur songe sérieusement dans les circonstances à rétrograder C. Cuvillier. Avant de procéder à cette rétrogradation, il se doit de consulter l'infirmier-chef. Cette personne déclare ce qui suit :

- C. Cuvillier est une personne rigide, mais qui connaît son nursing ;
- parmi le personnel infirmier qui veut sa tête, se retrouvent selon lui quelques personnes qui n'offrent pas de meilleures garanties professionnelles ;
- il regrette le manque de discipline dans la profession du nursing présentement, comme le refus de porter la coiffe, le tutoiement de la clientèle et dans l'ensemble un laisser-aller sur le plan du langage ;
- lorsqu'il doit s'absenter du service, il a confiance en C. Cuvillier pour le remplacer.

Devant un tel témoignage appréhendé en arbitrage, l'employeur confirme C. Cuvillier dans ses fonctions d'assistant infirmier-chef.

Le personnel présente alors une autre pétition affirmant que la situation déplorée précédemment se perpétue et dénonçant la faiblesse patronale dans le règlement de cette affaire. De plus, le syndicat des préposés ainsi que celui des infirmiers autorisés suggèrent à l'employeur d'accepter une médiation préventive. L'employeur acquiesce un peu contre son gré ne voyant pas d'autres solutions.

4.3. LES PROTAGONISTES

Quelques mots sur les personnes en cause.

C. Cuvillier :

- âge : 55 ans ;
- statut : célibataire ;
- diplôme : baccalauréat en pédagogie, B. sc. (nursing) ;
- a enseigné pendant 20 ans avant de se recycler en nursing.

Infirmier-chef :

- âge : 58 ans ;
- statut : célibataire ;
- diplôme : ancien diplôme d’infirmier obtenu en 1950.

Les employés :

- moyenne d’âge des employés pétitionnaires : 29 ans ;
- moyenne d’âge des employés non pétitionnaires : 44 ans ;
- scolarisation moyenne des pétitionnaires et des non-pétitionnaires équivalente.

Directeur des ressources humaines :

- âge : 40 ans ;
- diplôme : B. sc. (administration), scolarité de maîtrise en relations industrielles ;
- expérience : 15 ans.

Président du syndicat des infirmiers autorisés

- âge : 31 ans ;
- diplôme : DEC en nursing, certificat en administration ;
- expérience : 10 ans,

Président du syndicat des infirmiers auxiliaires :

- âge : 32 ans ;
- diplôme : cours d’infirmier auxiliaire, certificat en relations industrielles ;
- expérience : 12 ans.

5. UN ARBITRAGE DE GRIEFS

Compagnie de Papier du Nord inc. et Syndicat des travailleurs du papier.

CONSIGNES

Ce cas d'arbitrage d'un grief se déroule selon les six étapes suivantes :

1. Désignez

– un président de tribunal ;	– un président du syndicat ;
– un assesseur patronal ;	– un détective ;
– un assesseur syndical ;	– un ingénieur-chef ;
– un procureur patronal ;	– un médecin du plaignant ;
– un procureur syndical ;	– un médecin (Dr Fournier),
– un directeur des ressources humaines ;	– un agent de la CSST ;
	– un plaignant ou une plaignante.
2. Désignez au besoin des personnes pour agir à titre de substituts ou d'assistants dans les différents rôles mentionnés plus haut.
3. Préparez votre preuve ou l'audition.
4. Procédez à l'audition.
5. Réalisez le délibéré.
6. Invitez l'arbitre à rendre sa décision en incluant si nécessaire la ou les dissidences.

5.1. INTRODUCTION

M. ou Mme _____ arbitre

M. ou Mme _____ assesseur patronal ou assessseure patronale

M. ou Mme _____ assesseur syndical ou assessseure syndicale

L'audition du grief a lieu le 27 août 1988. N. Lussier y représente l'employeur, alors que R. Beauregard représente le syndicat.

Les parties reconnaissent la compétence du tribunal pour décider du grief et le fait que la procédure interne de réclamation a été respectée.

Le tribunal délibère à Montréal le 15 septembre 1988.

5.2. LA PLAINTE OU LE GRIEF

Le grief est déposé le 28 mai 1987 par le plaignant M. Leblanc qui conteste la suspension de 4 mois qui lui a été imposée le 22 mai 1987.

Les motifs invoqués par l'employeur à la base de la mesure disciplinaire sont les suivants selon le rapport patronal :

- le plaignant a persisté dans la pratique d'activités dangereuses et énergivores qui retardent sa guérison ;
- par ce fait, le lien de confiance nécessaire entre le plaignant et l'employeur a été affecté, d'où la suspension de 4 mois, du 27 mai 1987 au 27 septembre 1987.

5.3. LA PREUVE

Les faits suivants sont retenus comme étant pertinents :

- M. Leblanc est âgé de 46 ans. Il travaille pour la compagnie depuis 25 ans et au moment du grief il est ouvrier d'entretien. Au mois de juillet 1985, le plaignant a déclaré une entorse lombaire et a dû s'absenter du travail pour une période de trois semaines. Il a connu une récurrence en février 1987, au moment où il était en accident du travail pour une hernie discale. Son retour au travail a été médicalement établi au 30 juin 1987.

L'absence du plaignant est acceptée par la CSST. La direction de l'usine a entendu dire que le plaignant travaille à son immeuble d'habitation. Le directeur des ressources humaines, R. Lacroix, engage un détective privé, B. Labelle, pour surveiller discrètement le plaignant. Le détective dépose son rapport le 16 mai 1987. M. Leblanc est convoqué au bureau du directeur des ressources humaines le 23 mai 1987. Assistent également à la rencontre le président du syndicat, G. Binette, et l'ingénieur-chef, P. Lenoir. Le lendemain, le plaignant est suspendu.

Le 28 mai 1987, M. Leblanc consulte son médecin, le Dr C. Gagné, qui délivre à son endroit le certificat médical suivant :

L'état de M. Leblanc s'améliore. On estime la fin de son incapacité temporaire vers la fin juin 1987. Sa condition n'a pas été aggravée par une activité physique récente

5.4. PREUVE PATRONALE

Le premier témoin entendu est le Dr M. Fournier, orthopédiste. Le Dr Fournier confirme la pertinence de la thérapeutique appliquée par le Dr Gagné, soit un repos plus ou moins absolu, des infiltrations péri-durales, des anti-inflammatoires et de la physiothérapie.

Le Dr Fournier mentionne ce qui peut être considéré comme du travail lourd, soit :

- pelleter du gravier ou du ciment ;
- pousser des objets lourds ;
- alimenter un malaxeur ;
- niveler du ciment en position courbée.

Par travail lourd, il entend une activité susceptible d'aggraver la condition du patient. Si le plaignant a effectué de tels travaux, la possibilité qu'il ait aggravé son état de santé est de l'ordre de 50 %.

Selon le Dr Fournier, en cas de hernie discale, il faut entreprendre des activités légères, une dizaine de jours avant le retour au travail, et augmenter régulièrement leur intensité par la suite.

Le deuxième témoin cité est G. Trempe, agent d'indemnisation à la CSST. Le 16 mai 1987, il est allé enquêter à l'immeuble du plaignant avec qui il a discuté. M. Leblanc lui a dit : « Mon ouvrier fait le ciment, moi, je surveille. » M. Trempe a noté ce qui suit :

- du ciment au visage du plaignant ;
- 2 mètres de ciment étaient en forme, alors que le reste, soit environ 4 mètres, lui semblait dans le malaxeur ;
- M. Leblanc a expliqué qu'il était seul parce que son ouvrier était « aux commissions » ;
- M. Leblanc lui a indiqué qu'il engagerait probablement un autre ouvrier pour le reste du travail.

Le troisième témoin patronal a été B. Labelle, détective privé. Son témoignage révèle :

- qu'il a observé M. Leblanc le 16 mai 1987 à son domicile de 12 h à 13 h 45 et à son immeuble de 14 h à 16 h.

Ses observations au domicile. Il a vu le plaignant :

- se pencher dans sa voiture, en sortir 4 sacs de provisions, 2 sacs de poubelles et 4 chaises de jardin en bois ;
- déplacer le malaxeur avec son garçon ;
- remplir l'arrière d'une remorque ;
- conduire un petit tracteur de jardin.

Ses observations à l'immeuble d'habitation. Il a vu le plaignant :

- aider de son ouvrier, tourner et déplacer la bétonnière ;
- déplacer des formes en bois ;
- ramasser des boyaux ;
- se pencher et se mettre à genoux pour remplir des contenants d'eau ;
- pelleter du ciment et du gravier de manière continue ;
- nettoyer la bétonnière ;
- déplacer une brouette ;
- brasser du ciment dans le trottoir ;
- passer la truelle dans le béton ;
- charger de la terre avec une pelle carrée.

Selon le détective, pendant une heure et trois quarts (1 3/4 h), le plaignant ne s'est à peu près jamais reposé.

R. Lacroix a été le quatrième témoin patronal. Il ressort de son témoignage que :

- c'est à la suite de rumeurs dans l'usine qu'il a embauché un détective ;
- lorsqu'il a rencontré M. Leblanc le 23 mai 1987, celui-ci a admis qu'il avait fait du lavage et du polissage, mais que les travaux lourds avaient été exécutés par un ouvrier. Il a prévenu M. Leblanc qu'il doutait de ses dires et qu'il l'informerait sous peu de la position et de la décision de l'entreprise dans cette affaire. Selon le directeur des ressources humaines, l'expérience de l'usine en matière d'absentéisme pour maladie et accident est l'une des pires de toutes les usines de la compagnie.

Le cinquième et dernier témoin patronal est l'ingénieur-chef, qui a appuyé les propos du directeur des ressources humaines.

Le syndicat a fait entendre deux témoins. Le premier témoin est le plaignant M. Leblanc qui affirme ce qui suit :

- il a été hospitalisé du 25 février 1987 au 10 mars 1987 pour une hernie discale ;
- il a suivi ses traitements de physiothérapie jusqu'au 24 mai 1987 ;
- son médecin traitant, le Dr Gagné, est un orthopédiste ;
- il ne se souvient pas d'avoir transporté des sacs de poubelle ;
- il a supervisé les opérations à son immeuble, sauf qu'il admet :
 - avoir lavé le malaxeur ;

- y avoir déposé quelques pelletées de gravelle et peut être une de ciment ;
- y avoir fait un peu de polissage de ciment ;
- avoir participé à l'installation de formes pour le ciment ;
- avoir planté un certain nombre de piquets de type 2 x 4 avec une masse pour tenir les formes du ciment.

Il ajoute qu'il ne forçait pas. Selon le plaignant, l'ouvrage total consistait à faire un trottoir de 4 mètres de longueur sur un mètre de largeur.

Le deuxième témoin syndical est le Dr C. Gagné. Il est chirurgien orthopédiste et a rencontré le plaignant à plusieurs reprises depuis février 1987. Il a établi la date de retour au travail au 30 juin 1987. Lors de la visite du 27 mai 1987, il n'a pas noté d'aggravation de l'état de santé du plaignant. Il a plutôt observé une amélioration. La date du retour au travail est demeurée inchangée, soit la fin juin 1987.

Le Dr Gagné précise qu'il a autorisé le plaignant à certaines petites activités que M. Leblanc lui décrivait comme essentielles pour occuper son temps, comme le balayage d'une galerie ou le raclage d'un parterre. Néanmoins, le Dr Gagné se souvient d'avoir conseillé à son client d'être prudent en raison de son état.

Le Dr Gagné confirme que dans le cas d'une hernie discale certains mouvements sont à proscrire, par exemple :

- se pencher en avant sans plier les genoux ;
- sauter ;
- forcer avec le dos ;
- projeter fortement les bras.

5.4. PLAIDOIRIE DES PARTIES

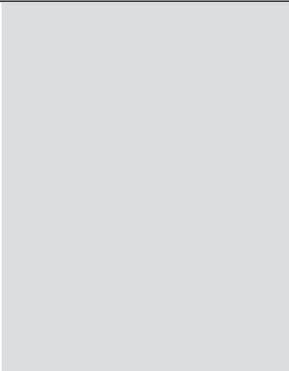
Selon l'employeur, la suspension n'est pas abusive, car des travaux susceptibles de retarder la guérison ont été effectués par le plaignant. De plus, ce dernier a dissimulé la vérité tant à son médecin qu'à son employeur sur le sujet entourant sa participation aux travaux de son immeuble d'habitation.

Étant donné l'état de l'absentéisme dans l'usine, l'employeur prétend qu'il n'avait d'autre choix que de réprimander le plaignant.

Selon le syndicat, la suspension est injustifiée du simple fait que la guérison du plaignant n'a pas été retardée, bien au contraire. De plus, si des activités du plaignant pouvaient se révéler risquées, celui-ci n'a pas persisté dans ce travail.

Le syndicat ajoute de plus que, si M. Leblanc a exécuté certains travaux, il n'était sûrement pas en mesure de travailler huit heures par jour comme ouvrier d'entretien dans l'usine.

BIBLIOGRAPHIE



- ALLOUCHE, J. et SIRE, B. (1998), *Ressources humaines : Une gestion éclatée*, Paris, Economica, 412 p.
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION - AMA (1986), *Expedited Employment Arbitration Rules*, juillet, p. 3-7.
- AXEROLD, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books.
- BALES R.E., « Appeal System: A Different Approach to Resolving Employee Problems », *Studies in Employee Relations*, n° 9, 1981, p. 1-7.
- BARBASH, J. (1991), « Industrial Relations Concept in USA », *Relations industrielles*, vol. 46, n° 1, p. 91-119.
- BARKIN, S. (1987), « The Flexibility Debate in Western Europe: The Current Drive to Restore Management Rights Over Personnel Wages », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 1, p. 12-44.
- BARNACLE, P.J. (1991), *Arbitration of Discharge Grievance in Ontario, Outcomes and Reinstatement Experiences*, Kingston, Queen's University, Industrial Relations Center, 311 p.
- BAZIN, F. et RONDEAU, C. (1986), « Le contenu non salarial des conventions collectives dans les industries manufacturières au Québec », *Relations industrielles*, vol. 41, n° 1, p. 68-89.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P.R., MILLS, D.Q. et WALTON, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, New York, The Free Press, 280 p.
- BEMMELS, B. (1990), « Gender Effects in Grievance Arbitration », *Industrial Relations*, vol. 29, n° 3, p. 513-525.
- BEMMELS, B., FISHER, E.G. et NYLAND, B. (1986), « Canadian American Jurisprudence on Good Faith Bargaining », *Relations industrielles*, vol. 41, n° 3, p. 596-620.
- BERGERON, J.G. (1990), « L'administration de la convention collective: Arbitrage et nouveaux modes de règlement des litiges », Colloque sur les relations du travail, Montréal, Université de Montréal, 2-3 mars, 9 p.

- BERGERON, J.G., PAQUET, R. et THÉRIAULT, G. (1993), *Innovations organisationnelles et conventions collectives*, Montréal, École des relations industrielles.
- BERNIER, J. (1983), « L'extension juridique des conventions collectives au Québec : une approche comparative », *Relations industrielles*, vol. 38, n° 3, p. 533-543.
- BIGONESS, W.J. et DUBASE, P.B. (1985), « Effects of Gender on Arbitrators' Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, juin, p. 485-491.
- BLAIN, Y. et LACHAPPELLE, P. (1979), *La médiation préventive*, Québec, Gouvernement du Québec, Direction des Communications, 42 p.
- BLOCK, R.N. et STIENER, J. (1989), « The Impact of Attorneys and Arbitrators on Arbitration Awards », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n° 4, p. 543-555.
- BLOOM, H.M. (1992), « Employee Disputes », *New England Business*, vol. 14, n° 3, mars, p. 10-12.
- BLOUIN R. (1990), « Le code de déontologie des conseillers en relations industrielles : un gage de probité et de compétence », dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 1164 p.
- BLOUIN, R. et MORIN, F. (1986), *Arbitrage des griefs*, Montréal, Éditions Yvon Blais, 554 p.
- BLOUIN, R. et MORIN, F. (1994), *Droit de l'arbitrage de grief*, Cowansville, Éditions Blais, 694 p.
- BLOUIN, R. et MORIN, F. (2000), *Droit de l'arbitrage de grief*, 5^e édition, Cowansville, Éditions Yvon Blais inc.
- BOIVIN, J. (1987), « Les relations industrielles : une pratique et une discipline », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 1, p. 179-196.
- BOIVIN, J. et GUILBAULT, J. (1989), *Les relations patronales-syndicales*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 301 p.
- BOUDON, R. (1999), *Le sens des valeurs*, Paris, Presses universitaires de France, 397 p.
- BOUDON, R. (1995), *Le juste et le vrai : Études sur l'objectivité des valeurs et de la connaissance*, Paris, Fayard, 575 p.
- BOUDREAULT, D., BRODY, B., BERTRAND, L. et ROMPRÉ, L. (1986), « L'arbitrage des congédiements disciplinaires au Québec », *Gestion*, avril, p. 19-23.
- BOURQUE, R. (1993), « L'objet de la négociation collective : adaptation ou disparition », dans *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition*, Congrès des relations industrielles, p. 93-118.
- BOURQUE, R. et LAPOINTE, P.A. (1992), « Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises : l'expérience de la CSN », Charlottetown, Congrès de l'ACRI.
- BRAND, N. (1987), *Labor Arbitration: The Strategy of Persuasion*, New York, Practicing Law Institute, 499 p.

- BRETT, J.M., SHAPIRO, D.L. ET LYTTLE, A.L. (1998), « Breaking the Bonds of Reciprocity in Negotiations », *Academy of Management Journal*, Mississippi State, août.
- BRIEN, J.L. (1998), *Pratique des relations et des négociations sociales*, Paris, Dunod, 277 p.
- BRIGGS, S. (1982), « The Steward, The Supervisor and the Grievance Process », dans *Proceedings of the Thirty Fourth Annual Meeting, Industrial Relations Research Association*, Madison, Wis. IRRA, p. 313-319.
- BROUILLET, N. (1988), « Conséquences de l'équité salariale pour les syndicats, les travailleurs et les travailleuses », *Équité en matière de salaire et d'emploi*, XIX^e Colloque des relations industrielles, Montréal, École des relations industrielles, p. 60-71.
- BROWN, D.J.M. et BEATTY, D.M. (1984), *Canadian Labor Arbitration*, Aurera, Canada Law Book, 723 p.
- BULTON, A.E. (1990), *The Canadian Railway Office Arbitration : A Comparison of Models of Grievance Arbitration*, Research Essay Series n° 29, Kingston, Queen's University, School of Industrial Relations, 57 p.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (1963), « La reconnaissance des syndicats dans les négociations collectives », Rapport spécialisé, 135 p.
- BUTLER, J.K. (1999), « Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency », *Group and Organization Management*, vol. 24, n° 2, juin, p. 217-238.
- BUTT, E.R. (1988), « Grievance Mediation : The Ontario Experience », Research Series No. 14, dans BULTON, A.E., *The Canadian Railway Office of Arbitration Alternative*, Research Essay Series n° 29, Kingston, Queen's University, School of Industrial Relations, 57 p.
- BYARS, L. et RUE, L.W. (1984), « Discipline in Non Unionized Organizations », dans *Human Resource and Personnel Management*, Toronto, Irwin, 382 p.
- CAMPBELL, A. et WARNER, M. (1988), « Workplace Relations Skills Training and Technological Change at Plant Level », *Relations industrielles*, vol. 43, n° 1, p. 115-132.
- CANTIN, J.M. (2000), *L'abus d'autorité au travail : Une forme de harcèlement*, Toronto, Carswell, 80 p.
- CAPELLI, P. et MCKENSIE, R. (1987), « Management Strategy and the Redesign of Work Rules », *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 5, p. 441-462.
- CARAS, H.S. (1986), *Peer Grievance Review : A Proven Approach to Employee-Problem Resolution*, Studies in Employee Relations, Washington, National Association of Manufacturers, n° 41.
- CARNEVALE, P.J. et LAWLER, E.J. (1988), « Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 30.

- CARRIER, D. (1967), *La stratégie des négociations collectives*, Paris, Presses universitaires de France, 220 p.
- CARTER, D.D. (1989), « Grievance Arbitration and the Charter: The Immerging Issues », *Relations industrielles*, vol. 44, n° 2, p. 337-354.
- CARTER, D.C. et MCINTOSH, T. (1991), « Collective Bargaining and the Charter: Assessing the Impact of American Judicial Doctrines », *Relations industrielles*, vol. 46, n° 4, p. 722-749.
- CHAMBERLAND, L. (1982), « Les mésententes au sens de l'article 102 du Code du travail du Québec », *Revue du Barreau*, vol. 42, 661 p.
- CHAMBERLAIN, N.W. (1965), *The Labor Sector*, New York, McGraw-Hill, 758 p.
- CHAYKOWSKI, R. (1990), « Union and Firm Preferences for Bargaining Outcomes in the Private Sector », *Relations industrielles*, vol. 45, n° 2, p. 326-355.
- CLARK, K.E. (1985), « Improve Employee Relations with a Corporate Ombudsman », *Personnel Journal*, vol. 64, septembre, p. 12-15.
- CLARK, P.F. (1986), *Union Attitudes Toward the Grievance Procedure: Measurement, Correlates and Relationship to Union Commitment*, Thèse de Ph. D., University of Pittsburgh.
- CLARK, P., GALLAGHER, D.G. et PAVLAK, T. (1991), « Due Process in Workplace: Union Member Attitudes Toward the Grievance Procedure », dans K. Mills, *Alternative Dispute Resolution in Public Sector*, Chicago, Nelson Hall Publishers, p. 58-80.
- COHEN, R.E. et BURTON, C. (1987), *Mutual Gains: A Guide to Union Management Cooperation*, New York, Praeger.
- COHEN, R.L. (1985), « Procedural Justice and Participation », *Human Relations*, vol. 38, n° 7, p. 643-663.
- COLEMAN, C.J. (1990), *Managing Labor Relations in the Public Sector*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 407 p.
- COLON, R.J. (1990), « Grievances Hinge on Poor Contract Language », *Personnel Journal*, vol. 69, n° 9, septembre, p. 32-36.
- COMSTOCK, T.W. (1987), « Dealing with Complaints and Grievances », dans *Modern Supervision*, Albany, N.Y., Delmar.
- CONDON, T.J. (1985), « Use of Union Methods in Handling Grievances », *Personnel Journal*, vol. 64, janvier, p. 72-75.
- CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES (1993), *La négociation collective du travail: adaptation ou disparition*, Québec, Presses de l'Université Laval, 279 p.
- CONTI, A.J. et COHN, J.C. (1988), « An Internal Corporate Mediation Program », *Employment Relations Today*, printemps, p. 56-61.
- COOMBE, J.D. (1984), « Peer Review: The Emerging Successful Application », *Employee Relations Law Journal*, vol. 9, printemps, p. 659-664.
- COTTON, J. *et al.* (1988), « Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 8-22.

- COULSON, R. (1980), « An Informal Way to Settle Disputes », *Modern Office Procedures*, juin, p. 184-185.
- COWARD, E.L. (1988), *Le guide Mercer sur les régimes de retraite et les avantages sociaux au Canada*, C.C.H. Canadienne ltée, 377 p.
- CRAIG, A.W.J. (1986), *The System of Industrial Relations in Canada*, 2^e édition, Scarborough, Prentice-Hall.
- CRAIG, A.W.J. (1988), « Les relations industrielles au Canada : Aspects fondamentaux », dans *L'état de la discipline en relations industrielles*, Association canadienne des relations industrielles, p. 13-54.
- DANA, D. (1982), « Mediating Interpersonal Conflict in Organizations », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 3, n° 1, p. 11-17.
- D'AOUST, C. (1988), « L'amnistie des fautes disciplinaires », *Relations industrielles*, vol. 43, n° 4, p. 909-943.
- D'AOUST, C. (1991), « L'arbitrage des griefs au Québec : pratiques et paradoxes », dans *Le point sur l'arbitrage des griefs*, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, p. 38-42.
- D'AOUST, C., DELORME, F. et ROUSSEAU, A. (1976), « Le degré de preuve requis devant l'arbitre de griefs », tiré à part n° 14, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 21 p.
- D'AOUST, C. et DUBÉ, L. (1990), « L'estoppel et les laches en jurisprudence arbitrale », Collection tirée à part, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles.
- D'AOUST, C. et DUBÉ, L. (1987), « Le devoir d'équité procédurale de l'employeur privé », *Revue du Barreau*, tome 47, n° 4, septembre-octobre, p. 667-704.
- D'AOUST, C., DUBÉ, L. et TRUDEAU, G. (1991), *L'intervention de l'arbitre de griefs en matière disciplinaire*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 161 p.
- D'AOUST, C. et LECLERC, L. (1978), « La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement », Monographie n° 1, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 182 p.
- D'AOUST, C., LECLERC, L. et TRUDEAU, G. (1982), « Les mesures disciplinaires : une étude jurisprudentielle et doctrinale », Monographie n° 13, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 485 p.
- D'AOUST, C. et MEUNIER, F. (1980), « La jurisprudence arbitrale en matière d'ancienneté », Monographie n° 9, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 147 p.
- D'AOUST, C., ST-JEAN, S. et TRUDEAU, G. (1986), « L'obligation de civilité du salarié », *Relations industrielles*, vol. 41, n° 1, p. 157-159.
- D'AOUST, C. et TRUDEAU, G. (1979), « L'obligation d'obéir et ses limites dans la jurisprudence arbitrale québécoise », Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 62 p.

- DECKER, K.H. (1985), « The Public Sector Employer's and Unions Right to Conduct Prearbitration Interviews », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 14, n° 1, p. 13-23.
- DEITSCH, C. et DILTS, D.A. (1986), « Factors Affecting Pre-Arbitral Settlement of Rights Disputes: Predicting the Method of Rights Dispute Resolution », *Journal of Labor Research*, vol. 7, n° 1, hiver, p. 69-78.
- DENIS, J.L., LAMOTHE, L. ET LANGLEY, A. (2001), « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 809-837.
- DENTON, K.D. et BOYD, C. (1990), *Employee Complaint Techniques: Tested Techniques for Human Resources Managers*, New York, Quorum Books, 195 p.
- DESCHÊSNES, J.P. (1982), « L'évaluation des emplois et la convention collective », *Relations industrielles*, vol. 37, n° 2, p. 313-327.
- DESCHÊSNES, J.P., BERGERON, J.G., BOURQUE, R. et BRIAND, A. (1998), *Négociation en relations de travail: Nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 183 p.
- DION, G. (1986), *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 993 p.
- DRESSLER, G. (1985), *Management Fundamentals: Modern Principles and Practices*, 4^e édition, Reston, VA, 337 p.
- DUCHARME, F. (1984), « Le secret médical et l'article 9 de la Charte des droits et libertés de la personne », *Revue du Barreau*, vol. 44, n° 5, p. 955-969.
- DUNLOP, J.T. (1958), *Industrial Relations System*, New York, Henry Holt Co, 399 p.
- DUNN, J.K. et OVERTON, C.E. (1988), « Arbitrator's Utilization of Private Sector Criteria in Resolving Public Sector Disputes », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 17, n° 3, p. 197-206.
- DUTSH, C.R. (1984), « Bowen V. United States Postal Service: Preparing the Way for a More Active Labor Role in Contract Administration », *Arbitration Journal*, vol. 31, n° 1, p. 57-59.
- DUTSH, C. et DILTS, D.A. (1990), « Arbitrability in a Post Bowen World: A Minifields for All Parties », *Arbitration Journal*, vol. 45, n° 2, juin, p. 45-51.
- EISER, J. et TAJFEL, H. (1972), « Acquisition of Information in Dyadic Interaction », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 23, n° 3, septembre, p. 340-345.
- ERBES-SEGUIN, S. (1988), *Le travail dans la société*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 185 p.
- FAJANA, S. (1989), « The Systems Approach as Theory for Multinational Industrial Theory in Developing Countries », *Relations industrielles*, vol. 44, n° 3, p. 615-634.
- FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS DU QUÉBEC - FTQ (2000), *Les conventions collectives de longue durée: Portrait statistique et analyse de contenu*, septembre, 31 p.

- FERLAND, D. (1983), *L'arbitrage conventionnel*, Montréal, Éditions Thélème, 172 p.
- FEUILLE, P. et LEROY, M. (1990), « Grievance Arbitration Appeals in the Federal Court : Facts and Figures », *Arbitration Journal*, vol. 45, n° 1, mars, p. 35-47.
- FINKELMAN, J. (1986), « Public Sector Collective Bargaining », *Relations industrielles*, vol. 41, n° 4, p. 691-704.
- FISCHER, R., URY, W. et PATTON, B. (1994), *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 225 p.
- FLEISHMAN, E.A. et HARRIS, E.F. (1962), « Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnovers », *Personnel Psychology*, vol. 15, n° 1, hiver, p. 43-56.
- FLIPPO, E.B. (1976), *Principles of Personnel Management*, 4^e édition, New York McGraw Hill, 427 p.
- FLORES, E. ET SALOMON, R.C. (1998), « Creating Trust », *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 2, p. 205-232.
- FOEGEN, J.H. (1972), « An Ombudsman As Complement to the Grievance Procedure », *Labor Law Journal*, vol. 23, mai, p. 289-298.
- FORTIN, A. (1982), « La médiation préventive est reliée au développement humain dans l'entreprise », *Le Journal du Travail*, septembre, p. 3-5.
- FOULKES, F.K. (1980), « Grievances Procedures », dans *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 315 p.
- FOURNIER, J.Y. (2000), *Désamorcer les conflits relationnels*, Paris, Éditions d'Organisation, 279 p.
- FOWLER, A.R. (1986), « Discrimination Grievances in Arbitration », *Personnel*, vol. 63, n° 12, p. 18-25.
- GAGNON, R.P. (1993), *Le droit du travail au Québec : pratiques et théories*, Cowansville, Éditions Blais, 611 p.
- GAGNON, R.P., LEBEL, L. et VERGE, P. (1987), *Droit du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 933 p.
- GALLAGHER, D.G. et WETZEL, K.W. (1984), « Local Employer and Union Perceptions of Two Tier Bargaining », *Relations industrielles*, vol. 39, n° 3, p. 486-508.
- GANDZ, J. et WHITEHEAD, D.J. (1982), *The Relationship Between Industrial Relations Climate and Grievance Initiation and Resolution, Proceedings Thirty Fourth Annual Meeting*, Industrial Relations Research Association, p. 320-328.
- GANDZ, J. et WHITEHEAD, D.J. (1990), « Grievances and Their Resolution : Union and Management Relations in Canada », dans A.E. BUTTON, Kingston, Queen's University, *The Canadian Railway Office Arbitration Alternative*, Industrial Relations Center, 57 p.
- GARANT, P. (1985), *Droit administratif*, Cowansville, Éditions Blais, 1032 p.
- GARRETT, T.M. et KLNOSKI, R.J. (1986), « Due Process », dans *Business Ethics*, 2^e édition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 32-34.

- GARETH, R., ET GEORGE, J.F. (1998), « The Experience and Evolution of Trust : Implications for Cooperation and Teamwork », *Academy of Management Review*, Mississipi State, vol. 23, n° 3, juillet, p. 531-546.
- GARON, M. (1989), *Les conventions collectives : une piste pour l'analyse de la discrimination en milieu de travail*, Cowansville, Éditions Blais, 107 p.
- GAUTHIER-MONTPLAISIR, F. (1983), *L'arbitrage des griefs et les infractions disciplinaires à caractère criminel*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- GEORGE, C.S. (1982), « How to Handle Discipline and Settle Grievances », dans *Supervision in Action : The Art of Managing Others*, 3^e édition, Reston, VA, p. 93-100.
- GEORGE C.S. (1992), « What is a Grievance », dans *Supervision in Action : The Art of Managing Others*, 3^e édition, Reston.
- GETMAN, J.G. (1979), « Labor Arbitration and Disputes Resolution », *Yale Law Journal*, vol. 88, n° 2, p. 916-949.
- GIEBELS, E., DEDREU, C.K.W. et VAN DE VLIERT, E. (1998), « The Alternative Negotiator as the Invisible Third at the Table : The Impact of Potency Information », *International Journal of Conflict Management*, vol. 9, n° 1, janvier, p. 5-21.
- GILSON, C.H. (1986), « Bargaining Exercises Behind Simulation : A Touch of Reality », *Relations industrielles*, vol. 41, n° 2, p. 390-397.
- GILSON, C.H. et GILLIS, L.P. (1987), « Grievance Arbitration in Nova Scotia », *Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 256-269.
- GLADSTONE, A. (1989), *Current Issues in Labour Relations*, Walter de Gruyter, 381 p.
- GLENN, P.H. (1979), « Le droit au respect de la vie privée », *Revue du Barreau*, vol. 39, p. 879-901.
- GOLDBERG, S.B. et BRETT, J.M. (1983), « An Experiment in the Mediation of Grievances », *Monthly Labor Review*, vol. 106, n° 3, mars, p. 23-30.
- GOLLAC, M. et VOLKOFF, S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, 107 p.
- GORDON, J.R. (1986), « Approaches to Resolving Grievances in Non Union Organizations », dans *Human Resources Management : A Practical Approach*, Boston, Allyn and Bacon, 557 p.
- GORDON, M.E. (1988), « Grievance Systems and Workplace Justice : Tests of Behavioral Propositions About Procedural and Distributive Justice », *Proceedings of the 40th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, W.I., Madison, IRRA.
- GORDON, M.E. et BOWLBY, R.L. (1988), « Propositions About Grievance Settlement : Finally, Consultation with Grievants », *Personnel Psychology*, vol. 41, n° 3, p. 107-123.

- GORDON, M.E., PHILPOT, J.W., BURT, R.E., THOMPSON, C.A. et SPILLER, W.E. (1980), « Commitment to the Union : Development of a Measure and an Examination of It's Correlates », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, n° 4, p. 479-499.
- GRAHAM, H.E. et HESHIZER, B.P. (1979), « The Effect of Contract Language on Low Level Settlement of Grievances », *Labor Law Journal*, vol. 30, n° 7, juillet, p. 427-432.
- GRAHAM, H.E. et HESHIZER, B.P. (1982), « The Experience of Wisconsin with State Provided Labor Arbitration Service », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 11, n° 4, p. 337-349.
- GRAHAM, H.E., HESHIZER, B.P. et JOHNSON, D.B. (1978), « Grievance Arbitration : Labor Officials' Attitudes », *Arbitration Journal*, vol. 33, n° 2, juin, p. 21-24.
- GRAND-MAISON, J. (1967), *Vers un nouveau pouvoir*, Montréal, Éditions de l'Homme, 256 p.
- GREFFE DES TRIBUNAUX D'ARBITRAGE DU SECTEUR DE L'ÉDUCATION (1991), *Rapport annuel 1989-1990*, Gouvernement du Québec, 57 p.
- GREGORY, G.A. et ROONEY, R.E. (1980), « Grievance Mediation : A Trend in the Cost-Conscious Eighties », *Labor Law Journal*, vol. 31, n° 8, août, p. 502-508.
- GUNDERSON, M. et PONAK, A. (1995), *Union Management Relations in Canada*, Toronto, Addison-Wesley Publishers Limited, 560 p.
- HAIMANN, T. et HILGERT, R.L. (1982), « Handling Employee Complaint and Grievance », dans *Supervision : Concepts and Practices of Management*, 3^e édition, South Western, Cincinnati, 396 p.
- HARBISON, F.H. et COLEMAN, J.R. (1955), « Procedures and Methods », dans C.S. Golden et V.D. Parker, *Causes of Industrial Peace Under Collective Bargaining*, New York, Harper & Brothers, p. 331-349.
- HARRIS, J. (1989), « Third Party Intervention in New Zealand », *Employee Relations*, vol. 11, n° 4, p. 3-8.
- HÉBERT, G. (1992), *Traité de la négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1242 p.
- HÉBERT, G., JAIN, H. et METZ, N.M. (1988), *L'état de la discipline en relations industrielles*, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 372 p.
- HEBERT, G. et VINCENT, J. (1980), *L'environnement et le jeu des personnalités dans la négociation collective*, Monographie n° 7, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles.
- HELBURN, I.B. et HILL, J.R. (1984), « The Arbitration of Religious Practice Grievances », *Arbitration Journal*, vol. 39, n° 2, juin, p. 3-13.
- HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World Publishing, 203 p.

- HIRSCHMAN, A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press.
- HODSON, R. et PARKER, R.E. (1988), *Work in High Technology Settings: Research in the Sociology of Work*, J.A.I. Press, 333 p.
- HULL, W.W. (1989), « Confining Tempests to the Teapot: Management Myths that Can Lead to Trouble », *Supervision*, vol. 50, n° 10, p. 14-16.
- ICHNIEWSKI, C. (1986), « The Effects of Grievance Activity on Productivity », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 40, n° 1, p. 75-89.
- ICHNIEWSKI, C., DELANEY, J. et LEWIN, D. (1989), « The New Resources Management in U.S. Workplaces: Is It Really New and Is It Only Non-Union? », *Relations industrielles*, vol. 44, n° 1, p. 97-119.
- IGNACE, N. et DASTMALCHIAN, A. (1990), « Industrial Relations Climate and Grievance Outcomes », *Relations industrielles*, vol. 45, n° 2, p. 311-324.
- IMBERMAN, W. (1983), « Who Strikes and Why? », *Harvard Business Review*, vol. 6, n° 6, novembre-décembre, p. 18-28.
- JACQUES, M. (1987), *Initiation à l'art de la plaidoirie*, Wilson et Lafleur, 102 p.
- JENNINGS, K. (1974), « Foremen's Views of Their Involvement with Other Management Officials in the Grievance Process », *Labor Law Journal*, vol. 25, n° 5, p. 305-316.
- JOBERT, A. (2000), *Les espaces de la négociation collective, les branches et les territoires*, Toulouse, Octarès, 187 p.
- JOHNSON, D.W. (1974), « Communication and the Inducement of Cooperative Behavior in Conflicts: A Critical Review », *Speech Monographs*, vol. 41, n° 1, mars, p. 64-78.
- JOHNSON, R.A. et ROBERTS, H.C. (1985), « Contract Administration in a Federal Hospital », *Journal of Collective Negotiation in the Public Sector*, vol. 14, n° 4, p. 277-288.
- KANNER, R.L. (1984), « The Dynamics of the Arbitration Process », *Arbitration Journal*, vol. 39, n° 2, juin, p. 57-60.
- KATZ, M. et LAVAN, H. (1991), « Arbitrated Public Sector Employees Grievances: Analysis and Implications », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 20, n° 4, p. 293-305.
- KEGEL, S. (1986), *Anatomy of a Labor Arbitration*, 2^e édition, Washington, D.C., The Bureau of National Affairs, 182 p.
- KERGOAT, J., BOUTET, J., JACOT, H. et LINHART, D. (1998), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 436 p.
- KHEEL, T. (1985), *Where Will Alternative Dispute Resolution Be in the Year 2000*, Dispute Resolution Forum, National Institute for Dispute Resolution, New York.
- KLATT, L.A., MURDICK, R.G. et SCHUSTER, F.E. (1985), « Grievance Procedures », dans *Human Management*, Columbus, OH, Charles E. Merrill, 311 p.

- KNIGHT, T.R. (1986), « Feedback and Grievance Resolution », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, n° 4, juillet, p. 585-598.
- KOCHAN, *et al.* (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books.
- KOMORITA, S.S. et BARNES, M. (1969), « Effects of Pressure to Reach Agreement in Bargaining », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 13, n° 3, novembre, p. 245-252.
- KOZAN, M.K. ET ERGIN, C. (1999), « The Influence of Intra-Cultural Differences on Conflict Management Practices », *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n° 3, p. 249-267.
- KRAHN, H. et LOWE, G.S. (1984), « Community Influences on Attitudes Towards Unions », *Relations industrielles*, vol. 39, n° 1, p. 93-113.
- KRUGER, A. (1985), « Collective Bargaining in Ontario Public Hospitals », *Relations industrielles*, vol. 40, n° 1, p. 48-67.
- KUHN, J.W. (1961), *Bargaining in Grievance Settlement : The Power of Industrial Work Groups*, New York, Columbia University Press, 420 p.
- KUMAR, P. et RYAN, D. (1988), « Canadian Union's Response to the Challenge of the 1980's : Perspective of the Leaders », *Queen's Papers In Industrial Relations*, Kingston Industrial Relations Center.
- LAFLEUR, C. (1992), *La négociation concessive dans le secteur manufacturier canadien : une étude exploratoire*, Mémoire de maîtrise en relations industrielles, Hull, Université du Québec à Hull.
- LALANCETTE, J.P. (1990), « L'arbitrage des griefs conserve-t-il toujours un intérêt ? », dans *Vingt-cinq ans de pratique des relations industrielles au Québec*, Cowansville, Éditions Blais, p. 541-553.
- LANDES, B. (1982), « Labor Relations : Expediting the Arbitration Process », *Personnel Journal*, vol. 6, n° 6, juin, p. 402-404.
- LAURENT, L. (1987), *Comment mener adroitement discussions et négociations*, Paris, Dunod, 159 p.
- LEMAÎTRE, N. (1985), « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Gestion*, vol. 10, n° 1, p. 19-25.
- LERNER, H.G. (1985), *The Dance of Anger*, New York, Harper and Row.
- LEWICKI, R.J., LITTERER, J.A. et MINTON, J.W. (1994), *Negotiation*, Burr Ridge, Ill., Irwin.
- LEWIN, D. (1983), « Theoretical Perspectives on the Modern Grievance Procedure », dans J.D. Reid Jr. (dir.), *New Approaches to Labor Unions*, Research in Labor Economics, Supplement 2, Greenwich, Conn. JAI Press, p. 127-147.
- LEWIN, D., FEUILLE, P., KOCHAN, A.T. et DELANEY, J.T. (1988), *Public Sector Labor Relations*, Lexington, Mass.
- LEWIN, D. et PETERSON, R.B. (1988), *The Modern Grievance Procedure in the United States*, New York, Quorum Books, 289 p.

- LIDEN, R.C. et KROMM, G.M., « Testing Standards in Grievance Arbitration : A Case Review and Critique », *Employee Relations Law Journal*, vol. 13, n° 2, p. 287-303.
- LIEBERT, M.R., SMITH, W.P., HILL, J.H. et KIEFER, M. (1968), « The Effects of Information and Magnitude of Initial Offers on Interpersonal Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 4, n° 4, octobre, p. 431-441.
- LIPSIG, C.M. (1984), « La crise du syndicalisme nord-américain », *Relations industrielles*, vol. 39, n° 2, p. 500-518.
- LISSY, W.E. (1983), « Balancing Employees' Rights and Employers' Property Rights », *Supervision*, vol. 45, n° 2, février, p. 18-20.
- LISSY, W.E. (1988), « Labor Law for Supervisors : Accommodating Employees' Religions Practices », *Supervision*, vol. 49, n° 11, p. 22-24.
- LISSY, W.E. (1985), « Effects of Introduction of CRT's on Pay Rate », *Supervision*, vol. 47, n° 8, p. 19-20.
- LISSY, W.E. (1982), « Wrong Way to Handle an Investigation », *Supervision*, vol. 44, n° 12, p. 18-19.
- LONG, R.J. (1986), « Microelectronics and Quality of Working Life in the Office : A Canadian Perspective », dans *Microprocessors, Manpower and Society*, New York, Malcom Warner, St. Martin Press, p. 273-293.
- LONG R.J. (1989), « Patterns of Workplace Innovation in Canada », *Relations industrielles*, vol 44, n° 4, p. 805-826.
- LUDWIG, D., FRANCO, J.N. et MALLOY, T.E. (1986), « Effects of Reciprocity and Self-Monitoring and Self-Disclosure with a New Acquaintance », *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, p. 1077-1082.
- MASHINO, D. (1992), « Les changements de l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation économique », *Le marché du travail*, vol. 13, n° 7, p. 73-80.
- MALLETTE, N. (1980), *La gestion des relations du travail au Québec*, McGraw-Hill Ed, 642 p.
- MARCEAU, G. (1981), « Les laches en droit du travail au Québec », *Revue du Barreau*, 778 p.
- McKNIGHT, B. (1985), « Grievance arbitration : Problems an responses », *Worklife*, vol. 4, n° 4, p. 7-9.
- MENZIES, H. (1982), *Computers on the Job : Surviving Canada's Microprocessor Revolution*, Halifax, J. Lorimer Éditeur.
- MILLER, G. (1985), « Teamsters Joint Committees : The Legal Equivalent of Arbitration », *Industrial Relations Law Journal*, vol. 7, n° 3, p. 334-344.
- MILLS, D.Q. (1982), *Methods of Handling Communications and Grievances*, dans *Labor Management Relations*, 2^e édition, McGraw-Hill.
- MILLS, M.K. (1991), *Alternative Dispute Resolution in The Public Sector*, Chicago, Nelson-Hall Publishers, 215 p.

- MINTZBERG, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Toronto, The Free Press, 459 p.
- MITCHEL, D. (1989), « Will Collective Outcomes in the 1990's Look Like Those of the 1980's ? », *Labor Law Journal*, vol. 40, n° 8, p. 490-495.
- MOLM, L. et COOK, K.S. (1995), « Social Exchange et Exchange Networks », dans *Sociological Perspectives on Social Psychology*, édité par S. Cook, G.A. Fine et I.S. House, M.A., Allyn and Bacon, p. 209-235.
- MOLM, D.L., GRETCHEN, P. et TAKAHASHI, N. (1999), « Power in Negotiated and Reciprocal Exchange », *American Sociological Review*, vol. 64, n° 6, décembre, p. 876-890.
- MORIN, F. (1985), « Les tenants et les aboutissants de la convention collective », *Relations industrielles*, vol. 40, n° 2, p. 371-378.
- MORIN, F. (1986), « Le rationnel et le raisonnable : deux nécessités distinctes et conjuguées en droit », *Relations industrielles*, vol. 41, n° 3, p. 578-582.
- MORIN, F. (1991), « L'arbitrage des griefs au Québec : pratiques et paradoxes », dans *Le point sur l'arbitrage des griefs*, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, p. 9-37.
- MORIN, F. (1993), « La négociation collective selon le modèle de 1944 », dans Bernier *et al.*, *La négociation collective : adaptation ou disparition*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 13-23, 279 p.
- MORIN, F. (1994), « Les effets combinatoires de deux codes : Code du travail et Code civil », *Relations industrielles*, vol. 49, n° 2, p. 227.
- MORRIS, C.J. (1985), « Deferral to the Arbitration Process: The Arbitrator's Awesome Responsibility », *Industrial Relations Law Journal*, vol. 7, n° 3, p. 290-312.
- MOSAKOWSKI, P. et EARLY, C. (2000), « A Selective Review of Time Assumption in Strategy Research », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, octobre, p. 796-812.
- MUCHINSKY, P.M. et MAOSSARANI, M. (1980), « Work Environment Effects on Public Sector Grievances », *Personnel Psychology*, vol. 33, n° 2, été, p. 403-414.
- MURNINGHAM, J.K., BABCOCK, L., THOMPSON, L. et PILLUTLA, M. (1999), « International Journal of Conflict Resolution », vol. 10, n° 4, p. 313-339.
- MURRAY, G., MORIN, M.L. et da COSTA I. (1996), « Transformations des relations professionnelles et perspectives de recherche », dans *L'état des relations professionnelles : Traditions et perspectives de recherche*, Québec, Presses de l'Université Laval et Octarès, p. 521-533, 613 p.
- NADEAU, A. et DUCHARME, L. (1965), *Traité de droit civil du Québec*, tome 9, Montréal, Wilson et Lafleur.
- NADEAU, D. (1985), « Le recours en évocation à l'égard des sentences arbitrales interlocutoires : nouvelle approche de la Cour d'appel », *Revue du Barreau*, vol. 45, n° 3, p. 429.

- NEALE, M.A. et NORTHCRAFT, G.B. (1991), *Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualization Dyadic Bargaining*, dans L.L. Cummings et B.M. Shaw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 13, p. 147-190.
- NELSON, N.E. (1979), « Grievance Rates and Psychology », *Academy of Management Journal*, vol. 22, n° 4, décembre, p. 810-815.
- NEWMARK, C. S. (1996), *Major Psychological Assessment Instruments*, Boston, Allyn and Bacon, 471 p.
- NORSWORTHY, J.R. et ZABALA, C.A. (1985), « Workers Attitudes, Workers Behavior and Productivity in the U.S. Automobile Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 38, n° 4, juillet, p. 544-557.
- NOWLIN, W.A. (1988), « Sexual Harassment in the Work Place : How Arbitrators Rule », *Arbitration Journal*, vol. 43, n° 4, p. 31-40.
- OLEKALNS, M., SMITH, P.L. et WALSH, T. (1996), « The Process of Negotiating : Strategy and Timing as Predictors of Outcomes », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 68, p. 68-77.
- OLSON, F.C. (1984), « How Peer Review Works at Control Data », *Harvard Business Review*, vol. 62, novembre-décembre, p. 58.
- PEACH, D.A. et LIVERNASH, R.E. (1974), *Grievance Initiation and Resolution : A Study in Basic Steel*, Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- PELLICANO, P. (1986), *Evaluation of the Procedures for Administering and Managing Applications for Redress of Grievance Submitted by Service Member of the Canadian Forces*, Master Thesis, Public Administration, août, 169 p.
- PEPIN, G. (1985), « Les erreurs juridictionnelles et intra-juridictionnelles devant la Cour suprême », *Revue du Barreau*, vol. 45, n° 1, p. 117.
- PERELMAN, C.L. et OLBRECHTS, T.L. (1970), *Traité de l'argumentation*, 2^e édition, Bruxelles, Éditions de l'Institut de sociologie de l'Université de Bruxelles.
- PÉRUSSE, M. (1990), « La santé et la sécurité du travail comme domaine de pratique professionnelle pour le spécialiste en relations industrielles », dans *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Éditions Blais, 1163 p.
- PIGANIOL, C. (1984), « Relations professionnelles et gestion des ressources humaines », *Relations industrielles*, vol. 39, n° 2, p. 285-300.
- PILON, A. (1991), « Contribution théorique aux analyses de la relation au travail chez les salariés vieillissants », *Relations industrielles*, vol. 46, n° 3, p. 632-648.
- PLANTE, G. (1984), *Le conflit du travail : Stratégie et tactique*, Québec, Presses de l'Université Laval, 164 p.
- PONAK, A. (1987), « Discharge Arbitration and Reinstatement in the Province of Alberta », *Arbitration Journal*, vol. 42, n° 2, juin, p. 39-46.
- PONAK, A. et THOMPSON, M. (1984), « Faculty Collective Bargaining : The Voice of Experience », *Relations industrielles*, vol. 39, n° 3, p. 449-465.

- PREIN, H. (1987), « Strategies for Third Party Intervention », *Human Relation*, vol. 40, n° 11, p. 699-720.
- PROVIS, C. (2000), « Ethics, Deception and Labor Negotiation », *Journal of Business Ethics*, vol. 28, n° 2, p. 145-158.
- PRUITT, D.G. et CARNEVALE, P. (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove, Cal., Brooks-Cole.
- PRUITT, D.G. et DREWS, J.L. (1969), « The Effects of Time Pressures, Time Elapsed and the Opponent's Concession Rate on Behavior in Negotiation », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 25, n° 1, janvier, p. 42-60.
- PUTMAN, L.L. et JONES, T.S. (1982), « Reciprocity in Negotiations : An Analysis of Bargaining Interaction », *Communication Monographs*, n° 49, p. 171-191.
- RAHIM, M.A. (1992), *Managing Conflict in Organizations*, New York, Praeger.
- RAND, J.F. (1986), « Creative Problem Solving Applied to Grievance Arbitration Procedures », *Personnel Administrator*, vol. 25, n° 3, mai-juin, p. 50-52.
- RANDLE, C.W. et WORTMAN, S. (1966), *Collective Bargaining : Principles and Practices*, Boston, Houghton Mifflin Co., 564 p.
- RANKIN, T. (1990), *New Forms of Work Organisation : The Challenge to North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press.
- REIBSTEIN, L. (1986), « More Firms Use Peer Review Panel to Resolve Employees' Grievances », *The Wall Street Journal*, 3, décembre, p. 2-29.
- REYNAUD, J.D. (1992), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès.
- RIOUX, C. (1992), « Les stratégies syndicales », dans *Les défis de la rémunération*, XXXVII^e Congrès des relations industrielles, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 101-116.
- ROBERTS, M.T., WOLTERS, R.S., HOLLEY, W.H. et FIELD, H.S. (1990), « Grievance Mediation : A Management Perspective », *Arbitration Journal*, vol. 45, n° 3, septembre, p. 15-23.
- ROSE, J.B. (1987), *Innovative Grievance Arbitration Systems*, Working Paper n° 286, Faculty of Business, Research and Working Paper Series, McMaster University, Hamilton, Ont.
- ROTHSCHILD, D.P., MERRIFIELD, L.S. et CRAVIER, C.B. (1988), *Collective Bargaining and Labor Arbitration*, Charlottesville, The Michie Company, 978 p.
- ROUSSEAU, A. (1991), « L'efficacité de l'arbitrage : deuxième exposé », dans *Le point sur l'arbitrage des griefs*, XXI^e Colloque des relations industrielles, Montréal, Université de Montréal, p. 223.
- ROWE, M.P. (1985), *Ombudsman Sector Workshop in Bringing the Dispute Resolution Community Together*, Proceedings, 30th International Conference, octobre, p. 27-30.
- ROWE, M.P. et BAKER, M. (1984), « Are you Hearing Enough Employee Concerns », *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 3, mai-juin, p. 127.

- RUBIN, J.Z. et BROWN, B.R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press.
- RUBIN, J.Z., PRUITT, D.G., et KIM, S.H. (1994), *Social Conflict*, 2^e éd., New York, McGraw-Hill.
- RULE, W.S. (1988), « Arbitral Standards in Sexual Harassment Cases », *Industrial Relations Law Journal*, vol. 10, n^o 1, p. 12-18.
- SACKS, H.R. et KURLANTZICK, L.S. (1988), *Missing Witnesses, Missing Testimony and Missing Theories : How Much Initiative by Labor Arbitrators*, Butterworth Legal Publishers, 178 p.
- SAINSAULIEU, R. (1972), *Les relations de travail à l'usine*, Paris, Éditions d'Organisation, 295 p.
- SAINSAULIEU, R. (1997), *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*, Paris, Presses des Sciences PO. et Dalloz, 477 p.
- ST-GERMAIN, C. (1991), « L'arbitrage des griefs au Québec : pratiques et paradoxes, commentaires », dans *Le point sur l'arbitrage des griefs*, Montréal, Université de Montréal, École des Relations Industrielles, p. 43-53.
- SAVATIER, J. (1964), *La grève dans la société contemporaine*, Paris, Études.
- SAUTRÉ, G. (2002), « Balises éthiques en milieu de travail », dans *Les meilleures pratiques de ressources humaines et de relations de travail : regards croisés sur l'Europe et l'Amérique*, Actes du Premier congrès de l'Association internationale de recherche sur le travail – AIRT, Québec, 10-11 mai 2001, p. 68-96.
- SCHLENKER, B.R., HELM, B. et TEDESHI, J.T. (1973), « The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 25, n^o 3, mars, p. 419-427.
- SCHMEDEMANN, D.A. (1987), « Reconciling Differences: The Theory in Law of Mediating Labor Grievances », *Industrial Relations Law Journal*, vol. 9, n^o 4, p. 523-595.
- SCHULER, R.S. (1987), « Employer Strategies for Employee Job Security Rights », dans *Personnel and Human Resource Management*, 3^e édition, West Publications, St-Paul, M.N., 522 p.
- SCOTT, K.D. et TAYLOR, G.S. (1983), « An Analysis of Absenteeism Cases Taken to Arbitration », *Arbitration Journal*, vol. 38, n^o 3, septembre, p. 61-70.
- SEITZ, P. (1983), « The Arbitrator's Lot », *Arbitration Journal*, vol. 38, n^o 1, p. 51-54.
- SEXTON, J. (2001), *Initiation à la négociation collective*, Québec, Presses de l'Université Laval, 157 p.
- SHERER, P.D. et MORISHIMA, M., « Roads and Roodblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment », *Journal of Labor Research*, vol. 10, n^o 3, p. 311-330.
- SIEWERT, H.H. et SIEWERT, R. (1991), *Les tests : S'entraîner pour réussir*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 166 p.

- SIRARD, R. et GAZAILLE, M. (1989), *Coomprendre et appliquer une convention collective*, Montréal, Wilson & Lafleur, 165 p.
- SISSON, K. (1987), *The Management of Collective Bargaining: An International Comparison*, Oxford, B. Blackwell, 231 p.
- SLIGHTER, S.H., HEALY, J.H. et LIVERNASH, R. (1960), *The Impact of Collective Bargaining in Management*, Washington D.C., Brookings.
- SMITH, A.E. (1990), « Innovation by Negotiation: Case Studies among British-Collar Unions », *Relations industrielles*, vol. 45, n° 1, p. 63-75.
- SMITH, D.L., PRUITT, D.G. et CARNEVALE, P.J. (1982), *Matching and Dispatching: The Effect of Own Limit, Other's Toughness and Time Pressure on Concession Rate in Negotiation*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, p. 876-903.
- SOLOMON, W.D. (1998), *Franchir le mur des conflits*, Québec, Presses de l'Université Laval, 277 p.
- SOMERS, G.G. (1969), *Industrial Relations Theory*, Ames, The Iowa State University Press, 200 p.
- STAUDOCHAR, P.D. (1977), « Exhaustion of Remedies in Private Industry Grievance Procedures », *Employee Relations Law Journal*, vol. 7, n° 3, septembre, p. 454-464.
- STEEN, J.E. (1983), « How to prepare for an Arbitration Hearing », *Supervisory Management*, vol. 28, n° 8, août, p. 32-35.
- STEEN, J.E. (1986), « How to Win Arbitration Decisions », *Personnel*, vol. 63, n° 3, p. 66-69.
- STEIBER, J. (1968), *Grievance Arbitration in the United States: An Analysis of Its Functions and Effects*, Londres, Royal Commission on Trade Unions and Employer's Association, Her Majesty's Stationery Office, p. 1-30.
- STEINER, G.A. et STEINER, J.F. (1985), « The Rights Movement in Corporations », dans *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*, New York, Random House Business Division, p. 517-518.
- STELLUTO, G.L. et KLEIN, D.P. (1990), « Compensation Trends into the 21st Century », *Monthly Labor Review*, février, p. 38-45.
- STESSIN, L. (1977), « Expedited Arbitration: Less Grief Over Grievances », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 1, janvier-février, p. 128-134.
- STHULMACER, A.F., GILLEPSIE, T.L. et CHAMPAGNE, M.V. (1998), « The Impact of Time Pressure in Negotiation: A Meta-Analysis », *International Journal of Conflict Management*, vol. 9, n° 2, avril, p. 97-116.
- SUMMERS, C. (1985), « Teamsters Joint Grievance Committees: Grievance Disposal Without Adjudication », *Industrial Relations Law Journal*, vol. 7, n° 3, p. 313-333.
- SUTERS, E.T. (1987), « Hazards of an Open-Door Policy », *The Magazine For Growing Companies*, vol. 9, janvier, p. 99-102.

- TASANI, J. et HOUSTON, P. (1986), « Letting Workers Help Handle Workers' Grips », *Business Week*, vol. 15, septembre.
- THÉRIAULT, R. (1991), *Guide Mercer sur la gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- THOMSON, A.W.J. (1974), *The Grievance Procedure in the Private Sector*, Ithaca, Cornell University, New York State School of Labor and Industrial Relations.
- THOMPSON, A.W.J. et MURRAY, V.F. (1976), *Grievance Procedures*, Westmead, Saxon House.
- THUDEROZ, C. et GIRAUD-HÉRAUD, A. (2000), *La négociation sociale*, Paris, Éditions CNRS, 292 p.
- TOSI, H.L., RIZZO, J.R. et CARROLL, S.J. (1984), « Ombudsmen », dans *Managing Organizational Behavior*, Marshfield, Mass., Pitman, 494 p.
- TREMBLAY, J.P. (1983), *Plaider un grief en arbitrage*, Institut de recherche appliquée sur le travail, Bulletin n° 17, 2^e éd., avril, 88 p.
- TREMBLAY, S. (2000), *Rédaction d'une convention collective : Guide d'interprétation*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 161 p.
- URY, W. (1993), *Comment négocier avec des gens difficiles*, traduit de l'anglais par M. Garène, Paris, Seuil, 199 p.
- VAN DE VLIERT, D., NAUTA, A., GIEBELS, E. et JANSSEN, O. (1999), *Constructive Conflict at Work*, *Journal Organizational Behavior*, 20, p. 475-491.
- VEGLAHN, P.A. (1997), « Making the Grievance Procedure Work », *Personnel Journal*, vol. 56, n° 3, mars, p. 122-136.
- VERMA, A. (1991), « The Prospects for Innovations in Canadian Industrial Relations in the 1990's », Kingston Queen's Paper.
- VESLAHN, P.A. (1987), « Grievance Arbitration by Arbitration Boards : A Survey of the Parties », *Arbitration Journal*, vol. 42, n° 2, juin, p. 47-54.
- VOYER, O. (1991), « À l'heure de la formation, la situation des syndiqués au Québec », *Le marché du travail*, vol. 12, n° 2, p. 86-90.
- WACHTER, M. (1986), « Comment », dans *Arbitration 1986 : Current and Expanding Roles*, Pennsylvania, Proceedings of Thirty-Ninth Annual Meeting, National Academy of Arbitrators, juin, p. 2-6.
- WALKER, R.I. et ROBINSON, J.W. (1977), « The First Line Supervisor's Role in the Grievance Procedure », *Arbitration Journal*, vol. 32, n° 4, décembre, p. 379-392.
- WALTON, R.E., CUTCHER-GERSHENFELD et MCKERSIE, R.B. (1994), *Strategic Negotiations*, Boston, Harvard Business School Press.
- WARREN, I.M. et SPANGLE, S.D.M. (2000), *Collaborative Approach to Resolving Conflict*, Thousand Oaks, Cal., 242 p.
- WEBER, A.R. (1967), « Stability and Change in the Structure of Collective Bargaining », dans *Challenges to Collective Bargaining*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, p. 15-40.

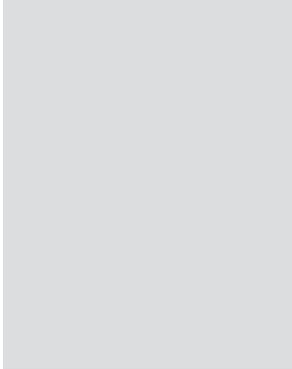
- WEINGART, L.R., THOMPSON, L.L., BAZERMAN, M.H.M. et CARROLL, J.S. (1990), « Tactical Behavior and Negotiation Outcomes », *International Journal of Management Conflict*, 1, p. 7-31.
- WEISS, D.S. (1999), *Franchir le mur des conflits*, traduction française, Québec, Presses de l'Université Laval, 277 p.
- WHYTE, J.D. (1984), « From Modernity to Post-Modernity », *Public Administration Review*, vol. 51, n° 6, p. 564-568.
- WRONG, E.G. (1983), « Selecting an Arbitrator For a Discrimination Grievance », *Personnel Administrator*, vol. 28, n° 1, janvier, p. 58-59.
- WRONG, E.G. (1984), « Arbitrators' Decisions in Seniority : Discrimination Cases », *Arbitration Journal*, vol. 39, n° 4, décembre, p. 22-27.
- WRONG, G.M. (1986-1987), « Major League Baseball's Grievance Arbitration System : A Comparison with Non-Sport Industry », *Employee Relations Law Journal*, vol. 12, n° 3, hiver, p. 464-490.
- ZACK, A.M. (1989), *Grievance Arbitration : Issues on the Merits in Discipline, Discharge and Contract Interpretation*, American Arbitration Association, Lexington Books, 291 p.

© 2003 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca
Tiré : *La convention collective*, Jean-Claude Bernatchez, ISBN 2-7605-1242-8 • D1242N

Tous droits de reproduction, de traduction ou d'adaptation réservés

I N D E X



A

abus d'autorité 158, 239, 240, 477
accommodement 39, 243, 244
accréditation 5, 8, 9, 25, 28, 41, 44,
67, 69, 71, 80, 85, 86, 87, 88, 98,
101, 102, 104, 111, 135, 151, 157,
198, 199, 203, 205, 206, 227, 289,
296, 324, 326, 345, 399, 400, 422,
434, 451
acte
 bilatéral 63, 66, 75
 effectif et stable 72
 exclusif 69
affichage des postes 184, 190
amnistie des fautes 269, 479
ancienneté 80, 99, 100, 104, 127,
128, 173, 180, 184, 185, 186, 187,
193, 194, 195, 196, 197, 198, 199,
201, 207, 210, 215, 221, 229
cumul 194, 195, 199, 219
maintien 194, 195, 212
perte 194, 195, 196, 199, 204
utilisation 195
appartenance syndicale 127
approche positive de la discipline
258, 260

arbitrage 91, 127
 allégé 2, 97, 128, 321
 régulier 321, 326, 328, 329
assesseur 96, 97, 300, 304, 321, 329,
335, 337, 338, 341, 357, 361, 394,
414, 418
assignation des témoins 348
audition 353, 354, 355, 357, 358,
362, 371, 375, 381, 382
 ouverture 354, 357, 359, 363,
378, 388
autorité non discriminatoire 243
 normes résidentielles 244
 obligation d'accommodement
243, 244
avantages sociaux 78, 117, 123,
217, 218
droit du salarié à l'égard de
 l'assureur 229
participation du salarié 218

B

balises de l'autorité 238
besoins des travailleurs 62

C

causes des griefs 286, 290, 310
 climat organisationnel 290
 insatisfaction au travail 292
 champ de pratique 5, 6, 28
 champ d'intervention de l'arbitre 398
 fonction statutaire 398, 418
 juridiction réservée 401
 pouvoirs de l'arbitre 401, 403, 404
 rôle de l'arbitre 398
 tribunaux supérieurs et arbitrage 405
 cheminement du grief 298, 300
 nomination de l'arbitre 304
 vice de fond 303
 vice de forme 286, 303
 chose jugée 317, 346, 360, 368, 369, 416
 circonstances 266, 269, 270, 272, 273, 282, 283
 aggravantes 269, 272, 283
 atténuantes 269, 270, 272, 283
 Code civil 61, 72, 74, 75
 Code de discipline 40
 compétence 173, 174, 180, 182, 185, 186, 187
 législative 12, 14
 concept de faute 266
 à exécution répétitive 267
 amnistie 269, 283
 incident culminant 263, 268, 269, 283
 majeure 266, 267, 268, 274, 275, 283
 mineure 267, 268, 283
 concertation 61, 63, 64, 75
 conditions de travail 61, 62, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 72, 75

conditions d'exercice 391, 413
 accès 391
 appréciation de la preuve 395
 conditions de service
 réglementées 394
 délai de rigueur 395
 délai pour rendre la décision 396
 diligence dans l'instruction du grief 394
 immunité 418
 liste conventionnée d'arbitres 394
 litispendance 400
 régime décentralisé 418
 confiance 50, 62, 74, 135, 140, 147, 148, 150, 159, 160, 162, 168, 209, 248, 253, 264, 265, 267, 279, 283, 292, 324, 331, 335, 339, 342, 343, 364, 370
 conflit d'intérêts 22, 54, 55, 361
 congés 92, 100, 108, 114, 116, 117, 124, 128, 193, 195, 219, 228
 choix 194, 199, 208, 214, 220
 cumul 194, 195, 199, 219
 indemnité 215
 contrat d'embauche 173, 176
 contrats d'entreprise 121
 convention collective 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75
 critère raisonnable 182, 186

D

décision arbitrale raisonnable 409, 411
 appréciation des délais 410
 critères d'une décision
 raisonnable 411
 erreur admissible 410
 primauté du texte objectif 409

- décision disciplinaire 238, 242, 247, 260
 juste cause 242, 247, 258
 suffisance de l'avis 247
- déclaration à l'embauche 177
- délais 49, 88, 93, 94, 96, 97, 102, 120, 246, 294, 295, 296, 298, 302, 303, 305, 325, 329, 343, 345, 346, 348, 366, 395, 410, 416, 422
- délais de présentation du grief 294
 de connaissance 294
 d'occurrence 294
- déroulement de l'enquête 355, 372
 exclusion des témoins 354, 358
 huis clos 354, 357, 358, 378
- déterminants situationnels
 contenu de la convention 322, 334, 350
 implication du plaignant 333
 quantité de griefs 333, 334
- discipline
 équité 234, 236
 mesures 258
 préalable 233
- discrimination 35, 54, 64, 86, 124, 181, 182, 243, 245, 258, 482, 493
- dommages-intérêts 44, 399, 402, 405, 412, 418
- droit
 à la manifestation 35
 à la vie privée 34
 institutionnel 36, 38, 39
 résiduaire 36, 37, 39, 83
 statutaire 22, 27, 38, 100, 125
- droits
 collectifs 35, 42
 de la direction 36, 37, 39, 40, 78, 83, 84
 individuels 34, 38, 40, 62, 187, 210, 245
 syndicaux 41, 73, 85
- E**
- emploi 87, 101, 108, 110, 120, 198, 200, 201, 204, 211, 212
 exclusivité du travail 205
 exercice de l'emploi 193, 203
 supplantation 207, 208, 210, 229
- enquête 51, 255, 256, 258, 362, 370, 372, 375, 414
- entente patronale-syndicale 315, 316
- équité procédurale 233, 236, 260
 motivation de la décision 247
 normes 233, 234, 237, 238, 241, 244, 260
- erreurs procédurales 302
- estoppel 360, 362, 363, 364, 365, 366
- éthique 44, 48
 des dirigeants 44
 des employés 39, 44
 intensité des obligations 45
 obligations communes 52
- exclusion des témoins 354, 358
- exigences de la pratique 23
- exigences des postes 173, 179, 180, 181, 183, 184
 mesure 173, 179
 profils 180
- exigences procédurales 245, 246, 247, 260
- F**
- faute 43, 94, 110, 178, 204, 208, 211, 235, 246, 248, 249, 250, 253, 255, 260, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 272, 279, 282, 302, 325, 328, 356, 374
- force majeure 195, 275, 282, 349, 367

G

grief 81, 84, 91, 92, 93, 94, 95, 96,
97, 98, 106, 127, 128, 285, 286,
287, 288, 289, 290, 291, 292, 293,
294, 295, 296, 297, 298, 299, 300,
301, 302, 303, 304, 305, 306, 307,
308, 310, 311, 313, 314, 315, 316,
317, 318
continus 295, 297
mécanisme de justice 287, 318

H

harcèlement 79, 124, 126, 127, 239,
240, 273, 279, 280, 281, 283, 477
huis clos 354, 357, 358

I

immunité 43, 394, 418
impartialité 46, 240, 339, 351, 393,
418
incident culminant 263, 268, 269,
283
intervenants 329, 335, 350
arbitre 321, 322, 324, 325, 328,
330, 335, 337, 339, 340, 341,
342, 343, 344, 347, 348, 349
assesseur 321, 328, 329, 334, 335,
337, 338, 341, 343, 348, 350
porte-parole 336

J

jurisprudence 385, 386, 387, 388

L

laches 360, 361, 366, 367, 479, 486
libérations syndicales 85, 90, 91,
92, 93
Loi d'interprétation 72, 73, 74, 75

M

manquements
absentéisme 37, 38, 206, 251,
272, 273, 274, 275, 276, 278,
283, 381, 399
incapacité 273, 277, 283
refus d'obéissance 242, 273, 274
vol 273, 279, 283
mesures
disciplinaires 8, 43, 50, 139, 206,
234, 235, 242, 246, 252, 253,
254, 255, 258, 263, 266, 270,
276, 277, 387, 421, 479
mesures correctives 235, 260
congédiement déguisé 249, 257
démission forcée 257
suspension conditionnelle 255
types de mesures 254, 260
monopole de représentation 8, 28
mutations 99, 104, 105, 106

N

négociation des griefs 311, 312
besoins 285, 297, 304, 311, 312,
313
collective 1, 10, 33, 41, 71, 91,
101, 114, 133, 134, 135, 136,
137, 139, 149, 153, 156, 157,
158, 298, 322, 328, 350, 364,
370, 387, 423, 476, 478, 483,
484, 487
contrat social 160, 161
enjeux 134, 135, 139, 140, 142,
148, 149, 150, 155, 157, 167,
170
éthique 312, 313, 314
objectifs 298, 305, 311, 312, 313,
314
réciprocité 142, 143, 170
solution 299, 302, 305, 306, 307,
308, 309, 312, 315, 316

- stratégie 20, 21, 58, 140, 144,
145, 148, 155, 308, 310, 367,
397
- stratégique 5, 31, 75, 77, 134,
144, 148, 149, 277, 279, 336
- structures 41, 124, 148, 151, 155,
296, 299
- normes résidentielles 244
- O**
- objections 353, 359, 360, 361, 388
- la convention collective 353,
 354, 356, 361, 363, 364, 365,
 367, 369, 372, 373, 375, 376,
 377, 380, 381, 386
- la fonction de l'arbitre 359, 388
- le comportement de
 l'employeur 359, 361
- le grief 359, 388
- le plaignant 353, 357, 359, 360,
 388
- le syndicat 359, 360, 361, 363,
 365, 367, 374, 388
- sur le grief 360
- objet 82
- obligation
- d'accommodement 39, 243, 244
- de civilité 52, 56, 57, 479
- de diligence 48, 49, 58
- de discrétion 48, 49, 58, 398
- de loyauté 52, 53, 58, 382
- de moyens 45, 46, 202
- de qualité 6, 20, 23, 26, 37, 52,
 258, 337, 396
- de rendre compte 48, 50, 58, 265
- de résultats 45, 46, 62
- de transparence 46, 48, 58, 140,
 178, 358
- d'équité 46, 47, 58, 127, 161, 181,
 204, 206, 236, 237
- d'obéissance 48, 58, 242, 260,
 273, 274, 283
- P**
- partage des compétences 12
- plaidoirie 370, 384, 385, 386, 388
- plaignant 43, 51, 55, 56, 93, 95, 178,
179, 208, 247, 248, 251, 256, 258,
259, 269, 270, 271, 272, 274, 275,
278, 279, 286, 287, 289, 292, 298,
302, 304, 305, 306, 310, 313, 333,
334, 350, 353, 357, 359, 360, 373,
376, 377, 388, 395, 396, 402, 405,
412, 422
- portée de l'arbitrage 322
- autonomie des parties 323
- juste représentation 323
- régime décentralisé 323, 330
- poste 80, 81, 93, 98, 101, 102, 104,
105, 106, 110
- pouvoirs
- fédéraux 12, 13
- provinciaux 12, 13
- pratiques 46, 47, 134, 161, 226, 227,
228, 230, 269, 397, 435
- preuve 353, 355, 358, 361, 362, 367,
369, 370, 371, 372, 373, 374, 375,
376, 377, 378, 379, 380, 381, 382,
383, 384, 385, 388
- déroulement 353, 355, 356, 372,
 377
- fardeau 369, 372, 373, 374, 384
- objet 355, 360, 361, 362, 366, 368,
 369, 370, 374, 375, 378, 382,
 384, 387
- valeur 357, 362, 369, 372, 375,
 378, 380, 386
- primauté de la convention 68, 69
- probation 98, 99, 174, 176, 177
- procédure arbitrale 396
- formalisme 396
- intervention active de l'arbitre
 396
- processus de solution des
 problèmes 305, 312, 318
- définition du problème 305

établissement des causes 305
 étude de la jurisprudence 305,
 307
 meilleure solution 305
 procureur 317, 336, 337, 338, 345,
 355, 384, 393, 403

Q

qualification de la mesure 249, 252
 disciplinaire 234, 235, 237, 238,
 240, 241, 242, 245, 246, 247,
 248, 249, 250, 251, 252, 253,
 254, 255, 258, 260
 non disciplinaire 249, 250, 251,
 260

R

raisonnable 20, 33, 39, 49, 56, 84,
 153, 168, 182, 186, 203, 210, 260,
 265, 275, 295, 298, 332, 344, 347,
 351, 356, 391, 393, 397, 405, 407,
 409, 410, 411, 418
 régime
 arbitral 288, 323, 326, 327, 331,
 335
 bilatéral 10
 trilatéral 10
 règles de fond 330
 réintégration au travail 208
 réintégration conditionnelle
 211, 212
 relation de confiance 209, 265
 rémunération 78, 79, 106, 111, 113,
 114, 116, 120, 122, 123, 128, 129,
 193, 194, 200, 203, 205, 209, 211,
 213, 215, 216, 217, 229
 rappel au travail 195, 213, 215,
 229
 temps supplémentaire 213, 214,
 215, 228, 229
 retenue syndicale 85, 89

rôles préalables de l'arbitre
 assignation des témoins 348
 convocation des parties 348

S

salarié 77, 78, 79, 80, 81, 84, 86, 89,
 91, 93, 94, 95, 98, 100, 101, 102,
 103, 104, 105, 106, 107, 108, 112,
 113, 114, 116, 120, 121, 122, 123,
 124
 santé du personnel 220
 évaluation 206, 208
 santé et sécurité 91, 124
 sécurité 78, 81, 82, 84, 88, 91, 92,
 107, 108, 109, 116, 117, 124, 126,
 128
 sélection 7, 46, 106, 128, 176, 179,
 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187,
 188, 189, 190, 339, 398, 454
 statuts 91
 suspension conditionnelle 255

T

temps
 complet 80, 99, 103, 104, 109,
 119
 partiel 80, 99, 103, 109, 119
 tests 180, 187, 188, 189, 190
 tribunaux supérieurs et arbitrage
 contrôle de la fonction arbitrale
 406
 types de griefs 293
 collectif 285, 288, 289, 291, 293,
 300, 318
 correctif 287, 293, 318
 individuel 289, 293, 294, 318
 interprétatif 293, 318
 patronal 285, 286, 292, 293, 302,
 304, 306, 308, 315, 316, 318
 syndical 285, 286, 287, 289, 293,
 296, 299, 302, 304, 306, 308,
 311, 315, 316, 318

- types de manquements 273
 - activités de pression 281, 283
 - comportement agressif 271, 282
 - discrimination 273
 - harcèlement 273
 - incapacité 273, 277, 283
 - refus d'obéissance 273, 274
 - types de preuves
 - documentaire 375, 378, 381, 383
 - matérielle 356, 378, 382
 - testimoniale 375, 376, 378
- U**
- unité d'accréditation 5, 28, 41, 101, 102, 151, 199, 205, 227
- V**
- valeurs 31, 32, 33