

RENDEZ-VOUS RELATIONS DU TRAVAIL

5 FÉVRIER 2019 | MONTRÉAL



SYNTHÈSE DE L'ÉVÉNEMENT

Organisé par **CRHA** Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Présenté par **MB** **Monette
Barakett**
Avocats en droit du travail

Notre travail :
simplifier le vôtre.

en collaboration avec  **THOMSON REUTERS®**

L'édition 2019 du « Rendez-vous Relations du travail » s'est tenue à Montréal le 5 février.

Près de 200 participants ont discuté des enjeux auxquels ils font face dans leur organisation. Ils ont profité de l'éclairage de plusieurs experts et gestionnaires aguerris.

Sur plusieurs sujets chauds, l'événement donnait une double perspective : celle de l'employeur et celle du syndicat. Les participants ont pu constater que, bien souvent, ces deux perspectives se complètent plus qu'elles ne s'opposent.

En particulier, on observe une certaine convergence d'intérêts en réaction à deux tendances majeures qui font sentir leur impact sur les relations de travail dans les entreprises québécoises :

- un facteur économique – **la pénurie de main-d'œuvre** oblige les organisations à se montrer attrayantes et accueillantes pour des employés venant d'horizons plus divers qu'auparavant, et les syndicats sont conscients qu'ils doivent accompagner ces efforts ;
- une vague sociale – l'impératif de **la lutte au harcèlement en milieu de travail**, incarné par les dénonciatrices qui ont popularisé le mot-clic #moi aussi, amène les employés et leurs représentants, tout comme les gestionnaires, à porter un nouveau regard sur leurs relations professionnelles.

Ces deux tendances incitent les entreprises à évoluer vers une conception du milieu de travail en tant que milieu de vie, où chaque individu se sent en parfaite sécurité psychologique et peut réaliser pleinement ses ambitions.

Les concepts de bienveillance et de civilité organisationnelle apparaissent comme des moyens d'instaurer un climat de travail plus sain, attractif et productif.

Employeur et syndicat : comment faire face au changement ensemble

La rareté de la main-d'œuvre et la lutte au harcèlement poussent les différents intervenants dans chaque organisation (employeurs, employés, syndicats, etc.) à poursuivre des objectifs communs :

- aider l'entreprise à prospérer pour qu'elle crée de la valeur pour toutes les parties prenantes ;
- désamorcer les conflits potentiels entre individus dans le milieu de travail, et les régler rapidement et efficacement s'ils surviennent.

Cette convergence peut amener la direction et le syndicat à modifier leur relation pour la rendre plus collaborative.

Pour les accompagner dans cette démarche, M^e Dyna Bousmia, directrice nationale des réclamations SST et invalidité chez GardaWorld, et Marc-Édouard Joubert, président du Conseil régional FTQ Montréal métropolitain, présentent quelques suggestions.

Adopter une posture d'écoute active

« Lors de l'audition d'un grief, je me souviens d'avoir rencontré un gestionnaire récemment arrivé dans l'organisation, raconte Marc-Édouard Joubert. Au lieu de nous faire face, il s'est assis de biais. Il a passé une bonne partie de la réunion à regarder son téléphone

au lieu d'interagir avec nous. Nous avons décidé de quitter la salle temporairement. La personne en relations de travail qui accompagnait le gestionnaire lui a parlé pendant cette pause. Quand nous sommes revenus, le gestionnaire avait déposé son téléphone. Nous avons pu échanger des arguments et régler le problème rapidement. »

La posture d'écoute ne doit pas être seulement physique, mais aussi mentale. « Il faut garder l'esprit ouvert, se réserver une marge de manœuvre et laisser une porte de sortie à l'autre partie, ajoute Marc-Édouard Joubert. Il ne faut pas envisager l'échange comme un match de boxe. »

Toujours maintenir un recul personnel

Il est prudent de se méfier des dossiers qui nous affectent personnellement. Lorsqu'une personne dont on est proche se trouve impliquée dans un dossier ou lorsque le problème concerne un sujet auquel on est personnellement sensible, mieux vaut prendre du recul et, si possible, confier le dossier à quelqu'un d'autre. En relations de travail, l'émotivité est toujours un obstacle au dialogue.

« Les dossiers avancent plus vite quand le représentant syndical n'embrasse pas la cause et se contente de la représenter, dit Me Dyna Bousmia. Même constat du côté des gestionnaires : mieux vaut pour eux ne pas s'impliquer avec trop d'émotion dans un dossier. »

Consulter avant de décider

« Avant de prendre une décision qui pourrait affecter les relations de travail, n'hésitez pas à consulter les différentes parties impliquées, suggère M^e Bousmia. Prenez le pouls des représentants syndicaux et des employés. Ce processus éclaire votre prise de décision – même si cette décision, en fin de compte, vous appartient. Ainsi, on ne pourra pas vous reprocher de n'avoir consulté personne ! »

Prendre le temps d'expliquer le changement

Trop de gestionnaires négligent d'expliquer les changements à venir dans le milieu de travail parce qu'ils craignent de susciter des questions et des objections. Pourtant, si l'on veut que les employés se sentent impliqués dans un projet, il faut leur en parler à l'avance, le plus complètement et le plus ouvertement possible. Lorsqu'on ne le fait pas, la méfiance s'installe.

Même des raisons qui peuvent sembler évidentes à un gestionnaire méritent d'être expliquées. « Quand je travaillais chez Postes Canada, se souvient M^e Bousmia, certains postiers ne croyaient pas que le volume de courrier était vraiment en déclin ! Ne sous-estimez pas les résistances dues à un manque d'information. »

Pour en savoir plus, consultez le guide [Misez sur l'humain en contexte de changement](#)

Prévenir les conflits par la bienveillance

On parle beaucoup de bienveillance dans les organisations. Ce concept trouve tout son sens au CIUSSS du Centre-Ouest-de-l'Île-de-Montréal, où un projet de processus de médiation est en cours d'implantation. Le projet est mené par l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (IMAQ), en collaboration avec le ministère de la Justice du Québec.

Pourquoi recourir à la médiation ?

« La médiation permet de régler rapidement les conflits dès qu'ils surviennent », explique Sylvain Lefebvre, infirmier retraité et médiateur accrédité, consultant principal en gestion des conflits, valeurs et éthique chez Services correctionnels du Canada, président de la Table sectorielle Médiation institutionnelle de l'IMAQ. « Elle amène les gens dans une zone où la communication est devenue possible ; une zone où l'on ne se contente pas d'écouter l'autre : on l'entend. »

Mettre en place un mécanisme de médiation permet d'incarner la bienveillance et de l'enchâsser dans le fonctionnement de l'organisation.

Qui sont les médiateurs ?

Les médiateurs ne sont pas des spécialistes du droit. Ce sont des employés reconnus par leurs pairs pour leur générosité, leur accueil, leur écoute et leur sens de l'engagement. Ils peuvent faire partie du syndicat ou de l'équipe RH, mais ce n'est nullement un prérequis.

« On cherche avant tout des personnes capables d'empathie, qui pratiquent l'écoute active et vers lesquelles les autres ont tendance à se tourner naturellement lorsqu'ils ont un problème », explique Sylvain Lefebvre.

Les personnes identifiées pour devenir médiateurs ou facilitateurs doivent ensuite suivre une formation dans le domaine, adaptée à leur organisation.

Que font les médiateurs ?

La médiation est en fait l'ultime étape d'une intervention. Le rôle du médiateur est plus large et peut se décomposer ainsi :

1. **prévention** des conflits, par le savoir-être du médiateur (qui distille la bienveillance dans l'organisation) et le soutien que lui manifeste la direction ;
2. **accueil** de l'employé qui se sent victime d'un conflit, sans que la direction en soit informée

3. **dévictimisation** de l'employé, pour lui apporter un soutien moral et l'aider à communiquer ouvertement ;
4. **écoute** active afin de dégager les causes réelles du conflit et les enjeux sous-jacents ;
5. **accompagnement** de l'employé tout au long du processus ;
6. **médiation** proprement dite.

Quelles sont les conditions du succès d'un projet de médiation ?

- La démarche exige avant tout l'adhésion de la haute direction et des partenaires, y compris le syndicat.
- Il faut ensuite établir un diagnostic du milieu de travail. « On doit remonter à la source pour bien comprendre, par exemple, la cause des comportements d'incivilité », explique Joanne Poitras, CRHA, infirmière et médiatrice accréditée, présidente de la Table sectorielle Santé de l'IMAQ.
- On examine la mission de l'organisation, pour voir comment le programme de bienveillance et de médiation peut s'y intégrer.
- On s'assure auprès des différents acteurs qu'ils sont sensibilisés à la démarche, qu'ils s'y engagent et qu'ils laisseront aux médiateurs la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour exercer leur médiation.

Avant de lutter contre le harcèlement, prôner la civilité

La prise de conscience du harcèlement psychologique et le mouvement #moiaussi ont élevé les attentes des employés : ils s'attendent maintenant à travailler dans un environnement empreint d'une civilité à laquelle participent autant la direction que le syndicat.

Comment #moiaussi a changé les perceptions des employés

Les cas de harcèlement sexuel dénoncés par le mouvement #moiaussi se sont produits en majorité dans un cadre professionnel. Cette vague de dénonciations a eu un impact majeur sur la façon dont les Québécois perçoivent les relations entre individus au travail.

Les données suivantes sont tirées d'un sondage SOM-L'actualité-98,5 mené en ligne du 28 août au 2 septembre 2018 auprès d'un millier d'adultes québécois, dont 60% disaient travailler.

81 % des répondants **ont entendu parler** du mouvement #moiaussi et savent très bien de quoi il s'agit.

90 % environ sont d'accord avec les affirmations :

- « **Il est grand temps** que ces comportements soient dénoncés et punis. »
- « **Je crois** les personnes qui ont dénoncé ces comportements. »

88 % des femmes et 84 % des hommes **estiment que les plaintes sont désormais prises plus au sérieux** par les employeurs, la police et l'appareil judiciaire.

85 % des femmes et 77 % des hommes se disent **prêts, plus qu'avant, à dénoncer une situation** de harcèlement dont ils seraient témoins.

On note quand même des différences marquées entre les sexes sur certains points :

- 39 % des hommes, contre 21 % des femmes, estiment qu'on donne **trop d'importance à des incidents isolés** ;
- 64 % des hommes, contre 40 % des femmes, pensent que le mouvement **risque de détruire la réputation** de personnes innocentes.

L'impact de #moiaussi dans le milieu de travail

À la question « Au cours de la dernière année, quelles mesures votre employeur a-t-il prises pour composer avec le harcèlement sexuel en milieu de travail et pour le prévenir ? »,

- 41 % répondent « **Mon employeur n'a pris aucune mesure spécifique** » ;
- 15 % ne savent pas ou n'ont pas répondu.

25 % des hommes et 15 % des femmes ont choisi de **restreindre leurs contacts** avec leurs collègues de travail, leurs supérieurs ou leurs employés.

35 % des hommes et 21 % des femmes pensent que, depuis #moiaussi, il est **plus difficile de savoir comment interagir au travail** avec les personnes de sexe opposé.

Pour en savoir plus, consultez [le dossier spécial sur le harcèlement psychologique](#)

Pour en savoir plus, consultez le [Programme de gestion en matière de harcèlement au travail](#)

Ce que les employeurs devraient faire

Adopter et respecter de nouvelles normes de civilité organisationnelle

L'une des conséquences de la vague #moiaussi est que les employés s'attendent, dans leur milieu de travail, à une attitude générale qui est davantage empreinte de respect, de collaboration, de politesse, de savoir-vivre et de courtoisie.

Même si elle est considérée comme moins grave que le harcèlement, l'incivilité au travail peut avoir, pour la personne qui la subit, des effets néfastes similaires à ceux du harcèlement :

- climat de travail négatif qui affecte la motivation ;
- crainte de se présenter au travail et perte du sentiment de confiance ;
- anxiété, humeur dépressive, perte d'estime de soi.

La civilité organisationnelle exige l'adoption de **normes de politesse et de respect** auxquelles tous — y compris les dirigeants — doivent se conformer en tout temps. Une formation des employés et, au besoin, des dirigeants facilite l'application de ces normes.

Pour en savoir plus, consultez le [dossier spécial sur la civilité en milieu de travail](#)

Responsabiliser le conseil d'administration

Les affaires Weinstein, Salvail et Rozon montrent qu'une entreprise peut perdre une grande partie de sa valeur financière et de son capital de marque si l'un de ses dirigeants clés est mis en cause publiquement dans une affaire de harcèlement sexuel.

S'ils veulent éviter que les médias et les réseaux sociaux soient le seul canal d'expression des victimes, les conseils d'administration doivent :

- mettre en place des **moyens de sensibilisation** et de contrôle pour assurer un milieu de travail sain ;
- faire en sorte que les incidents se règlent rapidement **à l'interne**.

Adapter les processus de réception et de traitement des plaintes

- L'accueil des lanceurs d'alerte et le soutien aux victimes méritent davantage d'efforts.
- Les employeurs reçoivent maintenant un plus grand nombre de plaintes, et les employés s'attendent à ce qu'elles soient traitées plus rapidement.
- Les entreprises se tournent plus souvent qu'auparavant vers des enquêteurs externes, membres d'un ordre professionnel, pour assurer l'indépendance et l'objectivité de l'enquête.

Pourquoi les syndicats doivent s'adapter

L'attente d'un comportement civil au travail ne se fait pas seulement sentir à l'égard des dirigeants, mais aussi à l'égard des employés eux-mêmes et de leurs représentants syndicaux.

Lorsque le ton monte entre plusieurs personnes, chacune d'elles peut maintenant se voir comme une victime. Par conséquent, **un seul événement** peut donner lieu à **plusieurs plaintes**, et certaines peuvent impliquer l'exécutif syndical.

Les syndicats doivent mettre en place des mécanismes de gestion des **plaintes entre salariés**.

L'augmentation du nombre de plaintes, le fait qu'elles ne visent plus toujours un représentant de l'employeur et l'attente à l'égard d'une résolution rapide rendent la **gestion des plaintes plus complexe** pour les syndicats.

Dans ce contexte, le syndicat et l'employeur ont intérêt à collaborer pour :

- mettre en place des politiques contre le harcèlement ;
- sensibiliser et former toutes les parties prenantes.

Lorsqu'il faut sanctionner et régler

Malgré tous les efforts de prévention, la réalité des professionnels RH est qu'ils n'échappent pas à la nécessité de sanctionner certains employés.

M^e Karine Fournier, CRIA, avocate associée chez Fasken Martineau, et M^e Philippe Dufort, conseiller syndical, Syndicat canadien de la fonction publique, ont mis en lumière quelques enseignements récents de la jurisprudence en matière de gestion des mesures disciplinaires. Ils ont également fait valoir leurs arguments en faveur des ententes à l'amiable.

Enseignements récents de la jurisprudence

Gradation des sanctions :

- L'accumulation de mesures administratives ne démontre pas une gradation de sanctions disciplinaires.

Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et Gouvernement du Québec

- Cette gradation peut, dans certains cas, s'appliquer à des fautes de natures différentes.

Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec et Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

- Le saut d'une suspension de 5 jours à un congédiement est trop grand.

R.R. Donnelley inc. et Teamsters, conférence des communications graphiques, section locale 555M, 2018 QCTA 232

Congédiement :

L'employeur doit demander la version du salarié avant de décider de le congédier.

R.R. Donnelley inc. et Teamsters, conférence des communications graphiques, section locale 555M, 2018 QCTA 232

Règlement à l'amiable

Des raisons de souhaiter un règlement à l'amiable :

Un peu plus des trois quarts des dossiers se règlent à l'amiable. Pour l'employeur, une bonne raison de régler à l'amiable est l'incertitude du résultat en cas de non-règlement, surtout s'il n'a pas de document à apporter en preuve.

« À défaut de preuve documentaire, vous devez compter sur le témoignage de témoins, note M^e Karine Fournier. À quel point les contrôlez-vous ? Si ce sont des clients, vous ne voudrez pas les déranger. Si ce sont des employés ou des cadres, seront-ils toujours

à votre emploi ? Êtes-vous certain qu'ils tiendront bien, devant un arbitre, les mêmes propos que ceux qu'ils vous ont tenus ? On voit très souvent des témoins qui semblent parfaits, sûr d'eux et convaincants en rencontres privées, et qui se démontent devant l'arbitre pendant l'audience. »

Par ailleurs, « certaines victimes de harcèlement voient la confrontation comme un processus thérapeutique », remarque M^e Philippe Dufort, du SCFP. « C'est notre rôle de les prévenir qu'il n'y a rien d'agréable à aller en audience pour se faire poser toutes sortes de questions, notamment sur son intégrité. »

Les clauses à prévoir dans une entente à l'amiable :

- bien identifier **tous les litiges** qui font l'objet du règlement ;
- préciser qu'il s'agit d'une entente spécifique, qui ne crée **aucun précédent** et ne pourra pas être utilisée comme point de référence à l'avenir ;
- le document peut servir d'**entente de dernière chance** avec l'employé.

Tendances à connaître en jurisprudence

Voici quelques faits saillants de la jurisprudence de 2018, sélectionnés par M^e Stéphanie Rainville, avocate chez Monette Barakett Avocats, et M^e Catherine Asselin-Jobin, avocate chez Poudrier Bradet Avocats.

(Avertissement : la concision des résumés ci-dessous entraîne une simplification de décisions complexes. Ces textes ne peuvent en aucun cas être considérés comme des conseils juridiques.)

Équité salariale :

Même si l'employeur ne fait un examen d'équité que tous les cinq ans, il doit s'assurer de respecter l'équité en tout temps entre les examens.

Québec (Procureure générale) c. Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux, 2018 CSC 17

Lésion professionnelle :

L'employeur a une obligation d'accommodement raisonnable envers un employé incapable de reprendre son ancien poste à cause d'une invalidité due à une lésion professionnelle.

Québec (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail) c. Caron, 2018 CSC 3

Avancement d'échelon :

Un employé obligé de s'absenter à cause d'un handicap ne doit pas être pénalisé par cette absence au regard de l'échéancier normal lui permettant de grimper d'échelon.

Procureure générale du Québec c. Association des juristes de l'État, 2018 QCCA 1763

Démission soudaine d'un employé :

Un employé qui quitte son emploi sans respecter un délai normal de préavis est seulement responsable, envers l'employeur, des dommages qu'il lui cause directement par ce départ intempestif.

Pharmacie Jean-Sébastien Blais inc. c. Pharmacie Éric Bergeron et André Vincent inc., 2018 QCCA 1895

Décès au travail :

Un employeur peut désormais être reconnu coupable d'homicide involontaire et non plus seulement de négligence criminelle.

R. c. Fournier, 2018 QCCQ 1071 (culpabilité) et 2018 QCCQ 6747 (peine)

Cannabis :

Un flou subsiste sur les limites que peut fixer l'employeur à la possession et à la consommation de cannabis par ses employés.

Lower Churchill Transmission Construction Employers' Association Inc. and IBEW, Local 1620, 2018 Carswell Nfld 198 ; et Unions des employé(e)s de la restauration, Syndicat des métallos, section locale 9400 et Confitel inc., 2018 QCTA 610 (pourvoi en contrôle judiciaire à être entendu)

Discrimination :

L'employeur doit s'abstenir de tout propos, question ou remarque sur un motif discriminatoire pendant un entretien d'embauche et dans tous ses échanges avec un candidat.

Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales et Directeur des poursuites criminelles et pénales, 2018 QCCFP 20 ; et Kerdougli c. Vie en Rose inc., 2018 QCTDP 8, Kerdougli c. Les Aliments Multibar inc., 2018 QCTDP 19 et Kerdougli c. GE Renewable Energy Canada inc. (réseau Alstom Canada inc.), 2018 QCTDP 7

Emploi d'étudiants :

Le statut d'étudiant ne peut, à lui seul, justifier une rémunération inférieure par rapport à d'autres travailleurs accomplissant des tâches similaires dans l'entreprise.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (Beaudry et autres) c. Aluminerie de Bécancour inc., 2018 QCTDP 12 (décision portée en appel)

Congédiement pour incompétence :

Avant de congédier un employé pour incompétence, l'employeur doit considérer sa mutation à un poste disponible qui conviendrait à l'employé.

Commission scolaire Kativik c. Ménard, 2017 QCCS 4686 (permission d'appel accordée en février 2018)

Évolution récente des normes du travail

Harcèlement psychologique :

Une victime peut déposer plainte jusqu'à deux ans après une manifestation de harcèlement, à condition que cette manifestation soit postérieure à l'adoption de la loi, en juin 2018.

Dinu et 9227-3754 Québec inc., 2018 QCTAT 4502 ; Mann et Environnement routier NRJ inc., 2018 QCTAT 5407

Surcharge de travail :

Un arbitre peut exiger d'un employeur qu'il crée des postes supplémentaires pour régler un problème de surcharge de travail accablant des employés.

Syndicat des professionnelles en soins de santé de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal (SPSSODIM-FIQ) et CIUSSS de l'Ouest-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-ODIM), 2018A-0339 (pourvoi en contrôle judiciaire restant à être entendu)

Quelques idées fortes à retenir de la journée

Les conversations durant cette journée « Rendez-vous Relations du travail » ont mis en lumière **deux problèmes** :

- Les professionnels RH sont témoins de **souffrances** vécues dans les milieux de travail. Elles se manifestent notamment par de l'épuisement, de l'absentéisme et des relations tendues.
- Prévenir le **harcèlement** est devenu une préoccupation majeure des organisations. Les professionnels RH se demandent de quelle façon compléter une politique en matière de harcèlement, afin de sensibiliser et d'outiller les gestionnaires et les employés pour mieux prévenir toute forme de harcèlement.

Face à ces défis, les conférenciers ont identifié **deux pistes de solution** :

- **Prendre les choses en charge de façon plus humaine**, plutôt qu'avec une approche disciplinaire. Dans cette optique, le coaching des gestionnaires et la médiation semblent être des méthodes prometteuses.

Pour en savoir plus, consultez le guide [Pour des milieux de travail exempts de harcèlement](#)

- **Miser sur la transparence, la confiance et le respect** dans les relations entre la direction de l'entreprise et le syndicat. La formule d'un duo de présentateurs pour plusieurs séances (l'un communiquant la perspective de l'employeur et l'autre, celle du syndicat) a produit des échanges riches et éclairants. Elle a montré que la communication, l'authenticité, le dialogue et l'écoute active sont des facteurs de succès dans la collaboration patronat-syndicat.

Au-delà des défis quotidiens en relations de travail, les nombreux changements que vivent les milieux de travail amènent les professionnels RH à participer à des processus de changement organisationnel, voire à les piloter. La conférence a mis en lumière **trois conseils pour préparer et accompagner le changement** :

- cartographier les parties prenantes pour mieux mesurer l'impact des changements sur les gens ;
- rencontrer les parties prenantes afin de les impliquer dans les réalisations liées au changement ;

- demeurer en tout temps à l'écoute des préoccupations, des besoins et des idées qui peuvent émerger.

Pour en savoir plus, consultez le guide [Misez sur l'humain en contexte de changement](#)

Ce bilan de la journée montre que beaucoup d'enjeux y ont été examinés. Aux professionnels en ressources humaines, maintenant, d'utiliser tous les outils à leur disposition pour améliorer les relations de travail dans leur organisation.

Pour aller plus loin que ce résumé, consultez les documents d'appui des présentations du Rendez-vous Relations du travail 2019 portailrh.org/rdv/rt

À bientôt pour notre prochain Rendez-vous RT en 2020

Pour en savoir plus sur les sujets d'actualité en relations de travail, consultez la [rubrique Vigie RT](#)





 1200, avenue McGill College - 14e étage
Montréal (Québec)
H3B 4G7

 514 879-1636 | 1 800 214-1609

 ordrecrha.org

 info@ordrecrha.org