

Les relations de travail sont révélatrices de l'atmosphère qui règne au sein de votre entreprise. Le gestionnaire désirant obtenir de saines relations de travail se doit d'être proactif dans ses actions. Fermer les yeux sur certaines situations peut avoir des conséquences négatives sur l'environnement de travail.

Une entreprise qui entretient de bonnes relations de travail s'assure généralement d'une écoute active des besoins de ses employés, possède une façon efficace de communiquer l'information et démontre un souci de transparence. Ces pratiques entretiennent des liens de confiance entre les employés et les gestionnaires.

Le présent chapitre vous permettra de mieux comprendre les différentes lois encadrant les relations de travail et guidera vos interventions. De plus, l'information permettra la mise en place d'un comité de bonne entente efficace et vous sensibilisera à la résolution de conflits.

Les lois du travail

Voici une liste de ressources et des principales lois qui encadrent les relations de travail au Québec. Une brève description les accompagne, ainsi que l'adresse Internet pour en connaître tous les détails. Pour obtenir une copie papier, vous pouvez contacter « Publications du Québec » au 1.800.463.2100.

- ⇒ **Commission des relations de travail** www.crt.gouv.qc.ca
- ⇒ **Commission de la santé et sécurité du travail** www.csst.qc.ca
- ⇒ **Règlement sur la santé et sécurité du travail** www.csst.qc.ca/portail/fr/lois_politiques/
- ⇒ **Commission des lésions professionnelles** www.clp.gouv.qc.ca

Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12 :

- La *Charte des droits et libertés de la personne* est une loi fondamentale qui prévaut sur toute autre loi ou règlement relevant de la compétence législative du Québec. Elle est axée sur le respect de la dignité de tout être humain et elle affirme et protège, pour toute personne, les libertés et les droits fondamentaux, le droit à l'égalité sans discrimination ainsi que les droits politiques, judiciaires, économiques et sociaux. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a pour mission de veiller au respect des principes énoncés dans la Charte.

Site Internet : <http://www.cdpdj.qc.ca>

Loi sur les normes du travail, L.R.Q., c. N-1.1 :

- La *Loi sur les normes du travail* établit les conditions minimales de travail en l'absence de conditions meilleures prévues par une convention collective, un contrat de travail ou un décret. La Commission des relations du travail est l'organisme chargé de l'application de cette Loi.

Site Internet : <http://www.cnt.gouv.qc.ca>

Loi sur la fête nationale, L.R.Q., c. F-1.1 :

- Le 24 juin est un jour férié, chômé et payé pour tous les salariés du Québec. La seule condition pour bénéficier de ce congé est d'être à l'emploi à la date de ce jour férié. La journée de la fête nationale ne peut être déplacée, sauf si elle tombe un dimanche où le jour férié devient le 25 juin.

Site Internet : <http://www.cnt.gouv.qc.ca>

Loi sur l'équité salariale, L.R.Q., c. E-12.001 :

- La Loi sur l'équité salariale a pour objet de corriger les écarts salariaux causés par la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.

Site Internet : <http://www.ces.gouv.qc.ca>

**Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, L.R.Q.,
c. A-3.001 :**

- La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* permet de compenser les pertes financières subies par le travailleur victime d'une lésion professionnelle et vise à favoriser sa réadaptation et son droit de retour au travail. Cette Loi d'ordre publique s'applique à l'ensemble des employeurs ayant un établissement au Québec et vise les travailleurs qui y oeuvrent. Elle prévoit un régime universel d'indemnisation sans égard à la faute de quiconque. C'est la Commission de la santé et de la sécurité du travail qui est l'organisme chargé de l'application de cette Loi.

Site Internet : <http://doc.gouv.qc.ca>

Loi sur la santé et la sécurité du travail, L.R.Q., c. S-2.1 :

- L'objet de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* est l'élimination, à la source même, des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Elle édicte des normes de santé et de sécurité dans un but de prévention. La Commission de la santé et de la sécurité est l'organisme chargé de l'application de cette Loi.

Site Internet : <http://doc.gouv.qc.ca>

Code du travail, L.R.Q., c. C-27 :

- Le *Code du travail* est une loi d'encadrement, en ce sens qu'il ne dicte aucune condition de travail, mais se préoccupe plutôt des moyens permettant la conclusion d'une convention collective. On y retrouve des dispositions permettant l'exercice du droit d'association et l'accréditation portant sur la négociation et l'application d'une convention collective négociée ou encore portant sur les moyens de pression (grève, lock-out), incluant des dispositions sur l'interdiction d'utiliser des « briseurs de grèves. La Commission des relations du travail est un organisme indépendant et spécialisé en relations du travail. Son mandat est d'entendre et de disposer d'un éventail de recours reliés à l'emploi et aux relations du travail au Québec. Elle est chargée d'assurer l'application diligente et efficace du *Code du travail*, d'exercer les autres fonctions prévues au même Code, à la *Loi sur les normes du travail* ainsi qu'aux 23 autres lois qui lui accordent compétences.

Site Internet : <http://www.travail.gouv.qc.ca/faq/codedutravail/index.html>

Les facteurs influençant les relations de travail

Plusieurs facteurs ont un impact sur la qualité des relations de travail. En voici quelques-uns :

Facteur	Influence positive	Influence négative
Culture de l'entreprise	Collaboration, respect, initiative, entraide, atteinte d'objectifs communs	Confrontation ou valorisation des différences entre les employés d'usine et de bureau
Communications internes	Information transmise aux employés venant des mêmes sources (direction et représentants des employés) Communication des résultats de l'entreprise et de ses objectifs	Moulin à rumeurs, qualité du langage utilisé au travail (présence de jurons) Méconnaissance des priorités de l'entreprise par les employés
Niveau de respect	Respect à tous les niveaux de l'organisation (superviseurs, employés, employés entre eux)	Situations irrespectueuses non corrigées
Processus de résolution de conflits	Implantation d'un processus clair et compris de tous Recherche de solutions gagnant-gagnant	Absence de processus
Participation à l'atteinte des objectifs	Invitation lancée aux employés de soumettre des suggestions d'amélioration continue	Non-considération des suggestions des employés
Reconnaissance des employés	Succès de l'entreprise partagé avec les employés	Absence de reconnaissance
Atmosphère de travail	Plaisir à travailler ensemble	Manque de motivation et d'implication
Relation superviseur/employé	Complicité positive entre superviseur et employés	Manque de collaboration
Activités sociales	Encouragement de l'entreprise à des activités sociales permettant de créer des liens	Manque de support et d'implication de l'entreprise dans l'organisation d'activités sociales

Les gestionnaires doivent démontrer du leadership afin d'implanter des changements pour influencer positivement la qualité des relations de travail. Celles-ci ne pourront qu'avoir un impact positif sur les résultats se mesurant à l'aide des indicateurs de performance présentés ci-après. Les employés doivent aussi y contribuer, mais il est de la responsabilité de l'organisation de définir son orientation en matière de relations de travail.

Résolution de conflits et/ou de plaintes

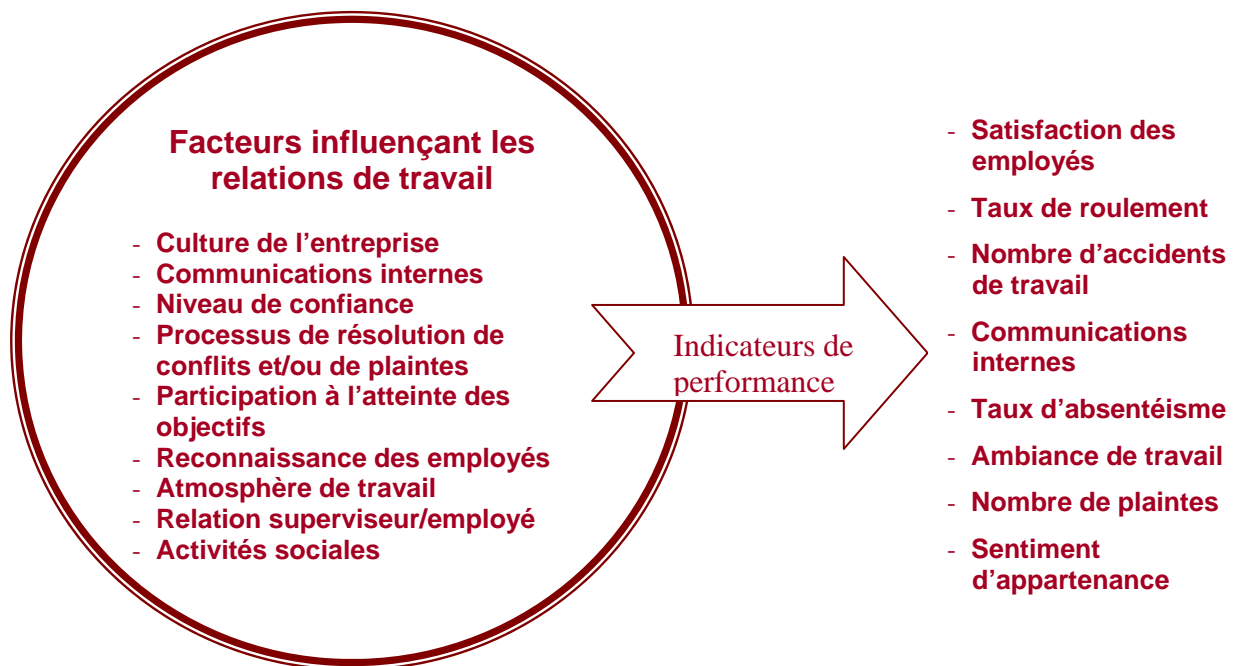
Le présent chapitre propose une démarche ainsi que des conseils aidant à résoudre des conflits et/ou des plaintes servant de support dans votre gestion quotidienne. En relations de travail, vous pouvez œuvrer dans deux environnements distincts.

- **l'environnement syndiqué**, est régi par une convention collective
- **l'environnement non syndiqué**, est régi par les lois et règlements du travail.

Dans les deux cas, le plus important est la manière dont vous traiterez un conflit et/ou une plainte. Notez qu'une plainte est la résultante d'un conflit non résolu ou d'un malentendu. L'approche choisie afin de résoudre cette situation influence grandement les chances de succès. Le respect des délais et une réelle intention de comprendre l'employé ne sont que deux des éléments de base à une saine résolution de conflits et/ou de plaintes. Le gestionnaire doit comprendre que l'employé qui croit avoir été lésé peut démontrer un degré d'irritation ou de frustration pouvant varier selon sa perception du problème. Peu importe la ou les causes d'un conflit et/ou d'une plainte, n'oubliez pas que pour l'employé il y a un réel problème.

Le graphique suivant démontre la relation entre les facteurs influençant les relations de travail et les indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance des relations de travail :



La nature du climat de travail est la pierre angulaire des résultats positifs ou négatifs des indicateurs de performance. Si le climat est tendu et irrespectueux entre les parties, celui-ci influencera négativement les indicateurs de performance. Nous verrons alors le nombre de conflits et/ou de plaintes, les taux d'absentéisme et de roulement de main-d'œuvre augmenter et souvent, un style de communication visant la confrontation plutôt que la collaboration.

Le contraire est aussi vrai. Si le climat de travail est harmonieux et respectueux, l'impact sur les indicateurs de performance sera concluant. Le nombre de conflits et/ou de plaintes diminuera, la satisfaction des employés sera observable, les taux de roulement et d'absentéisme seront à la baisse et ils favoriseront un milieu de travail positif axé sur l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Quelle est la nature des relations de travail dans votre entreprise actuellement?

Un des moyens de répondre à cette question est d'analyser votre façon de résoudre un conflit ou une plainte. Pour vous supporter dans votre analyse, vous pouvez compléter la grille d'évaluation de la gestion des plaintes (outil # 41). Selon les résultats obtenus, vous aurez la possibilité de modifier, d'améliorer ou de maintenir votre façon de faire.

Chaque entreprise vit des conflits ou des plaintes qui peuvent avoir des impacts sur le climat de travail. L'entreprise aura avantage à instaurer des pratiques de gestion favorisant un milieu de travail positif où les employés travaillent ensemble dans l'atteinte d'objectifs communs. Pour ce faire, les gestionnaires doivent promouvoir une méthode de résolution de conflits ou de plaintes (outil # 40) bien définie.

Méthode de résolution de conflits

Il est important **d'aborder la gestion de conflits ou de plaintes de manière positive**. Un conflit bien géré peut apporter des éléments positifs au sein de votre organisation. Le conflit est souvent une étape essentielle à l'approche d'un changement. L'objectif de la résolution de conflits est d'améliorer les communications et la collaboration entre les employés et les gestionnaires. Bref, les deux parties doivent travailler ensemble à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. **Quelques conseils...**

- écouter attentivement l'employé et s'assurer de bien comprendre son point de vue tout en restant objectif et en gardant l'esprit ouvert
- trouver les motivations ou les sources sous-jacentes au conflit
- utiliser un langage constructif et positif
- dresser une liste des faits afin d'effectuer une analyse ou une enquête précises de la situation
- trouver des solutions gagnantes pour les deux parties
- innover dans la recherche de solutions

Démarche proposée :

1. L'employé aux prises avec un conflit ou une plainte à formuler devrait d'abord tenter de **discuter avec son superviseur pour en arriver à une solution gagnant/gagnant**.

2. Dans certaines situations, la démarche peut se révéler malaisée ou inopportune. En pareil cas, l'employé peut demander une rencontre avec le supérieur du superviseur ou avec un représentant des ressources humaines afin de discuter du problème.

3. Ensemble, les gestionnaires étudieront la demande et rencontreront l'employé dans les 2 jours qui suivent pour l'informer de la décision et lui expliquer les raisons qui motivent la décision.

4. En dernier recours, si l'employé n'est pas satisfait du résultat, il pourra recourir à un organisme administratif approprié (Commission des normes du travail, Commission de la santé et sécurité au travail...) dans le cas où le conflit ou la plainte toucherait une disposition d'une des lois du travail.

Grille d'évaluation de la gestion de plaintes

Éléments de réflexion :	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Vous traitez toutes les plaintes sans porter de jugement et vous évitez toute confrontation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lorsque vous recevez une plainte, vous faites en sorte qu'elle se règle rapidement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Lors de la rencontre avec l'employé, vous lui accordez toute votre attention.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Lors de la rencontre, vous demeurez calme même s'il y a de la provocation et ne faites rien qui puisse envenimer la situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Après une rencontre avec l'employé, vous vous assurez toujours de respecter vos engagements et d'effectuer les suivis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Lors de la rencontre, vous notez l'essentiel de votre entretien avec l'employé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Avant de rendre une décision, vous analysez tous les faits reliés à la plainte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Si vous avez commis une erreur, vous la corrigez immédiatement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Lorsque votre décision est prise, vous expliquez à l'employé les raisons la motivant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Vous tentez de trouver une solution pouvant mener à une entente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interprétation :

Si vous avez coché entre 5 et 10 fois « tout à fait en désaccord » ou « en désaccord », vous devriez implanter une méthode de résolution de conflits ou de plaintes afin d'améliorer vos relations de travail.

Comité de bonne entente

Le Comité de bonne entente a pour mandat de promouvoir la qualité des conditions de travail, de discuter de questions, problèmes ou litiges relatifs aux relations entre l'employeur et ses employés ainsi que d'agir à titre préventif et non réactif. De plus, il permet d'améliorer et/ou de maintenir un bon climat de travail. Le Comité est paritaire et le nombre total des membres est variable. Il est composé d'autant de représentants des travailleurs que de l'employeur. Les membres doivent fournir des efforts communs pour trouver des solutions gagnantes tout en respectant les limites de leurs responsabilités. La nomination des membres doit s'appuyer sur des critères rigoureux. Les personnes désignées doivent être capables de travailler en équipe, être disponibles, crédibles, posséder un sens logique et un bon jugement. Également, lors de la nomination des membres, on doit viser la plus grande représentativité des différents secteurs de l'entreprise.

Le fonctionnement du Comité :

Pour que le Comité soit efficace, on doit miser sur la recherche de solutions appropriées en évitant la confrontation et en formulant des recommandations à l'employeur. La crédibilité et la confiance doivent être bien installées entre les représentants. Il est très important de s'entendre sur les objectifs d'une telle démarche afin d'intervenir lors d'écarts de conduite. Une fois que le mandat est clair et les objectifs à atteindre bien ciblés, vous devez déterminer un certain nombre de règles de fonctionnement concernant le rôle et les responsabilités des membres.

Convocation et ordre du jour des réunions du Comité :

Vous devez établir les modalités de convocation et de tenue des réunions. Un membre représentant les travailleurs et un membre représentant l'employeur doivent se rencontrer quelques jours avant la réunion pour élaborer l'ordre du jour. C'est au membre désigné par le Comité que revient la responsabilité de faire parvenir l'avis de convocation et l'ordre du jour à toutes les personnes concernées avant la prochaine réunion. L'outil # 42 vous présente un exemple de convocation et d'ordre du jour. L

Le procès-verbal de la réunion du Comité :

La rédaction du procès-verbal vous aidera à assurer le suivi des projets. Il doit être bref, contenir un résumé des discussions, rappeler les décisions prises et faire état des recommandations, incluant le nom des personnes responsables et les échéanciers. L'outil # 43 vous présente un exemple de procès-verbal.

PLASTIQUES PLAST INC.

Convocation à une réunion et ordre du jour

Date : 16 février 2009

Heure : 13 h 30

Endroit : Salle de conférence B

Ordre du jour

1.	Ouverture de la réunion
2.	Lecture et adoption de l'ordre du jour
3.	Lecture et suivi du procès-verbal de la réunion du 12 janvier 2009
4.	Points de discussion : <i>a) Processus d'attribution de postes</i> <i>b) Demande des employés afin d'obtenir des tables pour prendre des repas à l'extérieur durant la période estivale</i> <i>c) Attribution des périodes de repos et de repas</i>
5.	Varia
6.	Date de la prochaine réunion
7.	Fin de la réunion

Négociation

La négociation est un processus au cours duquel un syndicat et un employeur négocient une convention collective. Au cours de ce processus, les parties se concentrent en général sur les salaires, les conditions de travail, la procédure de règlement des griefs et les avantages sociaux.

Au cours des dernières années, l'approche de la négociation des conventions collectives a fait l'objet d'innovations visant à modifier les types de relations entre les parties patronale et syndicale. On parle de plus en plus de négociations raisonnées et continues.

Approche traditionnelle/classique :

Les parties adoptent des stratégies et établissent un rapport de force afin de faire fléchir l'autre partie, quitte à s'engager dans un conflit. Cette méthode est souvent basée sur les concessions décroissantes des parties. Lors de la négociation, les positions adoptées et les rôles sont bien définis.

Négociation raisonnée :

Cette approche est basée sur les intérêts communs et la recherche de consensus. La communication, la coopération et la confiance sont des valeurs essentielles pour réussir ce type de négociation. Il est impératif que chaque partie comprenne les objectifs de l'autre tout en évitant l'émotivité dans les rapports.

Négociation continue :

Le but de la négociation continue est de résoudre des problèmes en recherchant des solutions efficaces à l'extérieur de la négociation de la convention collective. Lors de la négociation de la convention, il est difficile de prévoir toutes les situations. En conséquence, lorsqu'il y a négociation continue, les parties démontrent de la flexibilité et de l'ouverture pour résoudre les mésententes à l'aide d'études de cas et d'échanges sur des problématiques qui surviennent en cours de convention collective.

Préparation des négociations :

La préparation des négociations comporte un certain nombre d'étapes que les parties doivent franchir pour atteindre leurs objectifs. Elles se définissent comme suit :

- fixer les enjeux de la négociation, qu'ils soient salariaux ou normatifs
- établir clairement le mandat du comité de négociation
- déterminer les entreprises qui serviront d'analyse comparative tant pour les conditions de travail que pour les avantages sociaux

- recueillir toute information pertinente à la négociation; l'indice des prix à la consommation, le taux d'inflation et les différentes études sur le pourcentage des augmentations de salaire accordées durant l'année en cours
- identifier les problèmes d'application et d'interprétation de la présente convention collective tels que les griefs déposés, réglés, perdus et gagnés, les lettres d'entente particulières
- réviser les lois pertinentes qui définissent les modalités entourant l'avis de négociation, du droit de grève ou de lock-out afin d'agir correctement lors de moments de tension
- élaborer un plan de communication et d'urgence afin de faire face à toute situation de crise

Lors des négociations, les parties doivent chercher à combler le mieux possible leurs besoins et à résoudre les problèmes. La négociation collective est un outil puissant d'intervention dans les rapports humains. Son efficacité varie suivant les enjeux, les personnes et les processus en cause. Dans tous les cas, la négociation collective est un art qui requiert la mise en œuvre de stratégies précises et une préparation minutieuse.

Le ministère du Travail a développé un outil portant sur la vulgarisation du Code du travail. Cet outil est très intéressant. Il présente 130 questions-réponses inspirées de situations typiques de la vie courante d'un travailleur ou de son employeur. Consultez le document « **Le Code du travail en questions... et réponses!** », à l'adresse suivante : www.travail.gouv.qc.ca/faq/codedutravail/index.html.