



# Manuel de la négociation collective de l'ACPPU



Publié par l'Association canadienne des professeures et professeurs d'université  
2705, promenade Queensview, Ottawa (Ontario) K2B 8K2  
Tél. 613-820-2270 Téléc. 613-820-7244 [acppu@caut.ca](mailto:acppu@caut.ca) [www.caut.ca](http://www.caut.ca)

# Table des matières

1. Introduction .....	1
2. Qu'est-ce que la négociation collective? .....	3
2.1 Établir un équilibre entre les priorités .....	4
2.2 Un rapport de forces .....	5
2.3 Associations syndiquées .....	6
2.4 Associations non syndiquées .....	8
3. Se préparer aux négociations .....	10
3.1 Organisation .....	11
3.1.1 Négociateur en chef .....	12
3.1.2 Équipe de négociation .....	13
3.1.3 Comités de soutien .....	14
3.2 Travail collectif .....	17
3.3 Recherche .....	18
3.4 Consultation .....	22
3.5 Mandat de négociation .....	24
4. Rédaction des propositions .....	25
4.1 Processus de rédaction .....	25
4.2 Suggestions pour la rédaction des clauses .....	27
5. Stratégie de négociation .....	31
6. À la table de négociation .....	34
6.1 Protocole .....	34
6.2 Tenue de registres et circulation des documents .....	36
6.3 Prendre la parole à la table de négociation .....	36
6.4 Présentation des propositions et contre-propositions .....	37
6.5 Négocier de bonne foi .....	41
6.6 La négociation serrée .....	42
6.7 La négociation des questions pécuniaires .....	44

6.8 Facilité à s'exprimer verbalement . . . . .	45
6.8.1 Déclaration préliminaire . . . . .	45
6.8.2 Déclarations initiales de la négociation . . . .	46
6.8.3 Déclarations de principe . . . . .	46
6.8.4 Déclarations de preuve et de réfutation . . . .	47
6.8.5 Déclaration finale . . . . .	47
6.9 Capacité d'écoute . . . . .	48
6.9.1 Écoute active . . . . .	48
6.9.2 Formulation de questions . . . . .	50
6.10 Utilisation efficace des réunions en privé . . . . .	52
6.11 Saisir les occasions . . . . .	53
7. Parvenir à une entente . . . . .	55
7.1 Quand conclure une entente . . . . .	55
7.2 Retrait de certaines questions . . . . .	58
7.3 Durée de la convention . . . . .	59
7.4 Rythme . . . . .	60
7.5 Griefs non réglés . . . . .	60
7.6 Ratification . . . . .	61
8. Aide d'une tierce partie . . . . .	62
8.1 Conciliation . . . . .	63
8.2 Médiation . . . . .	65
8.3 Arbitrage . . . . .	69
9. Grève . . . . .	70
Annexes . . . . .	72
I : Formation . . . . .	72
II : Dégagement des négociateurs . . . . .	76
III : La négociation sur les intérêts ou à gains mutuels . . . . .	77
IV : La négociation de mauvaise foi . . . . .	80
V : Glossaire des termes relatifs à la négociation . . . .	87

# 1. Introduction

Le présent manuel expose les principes fondamentaux de la négociation collective. Il se veut un guide sur les pratiques exemplaires pour les négociateurs débutants et un document de référence pour les négociateurs chevronnés.

Le manuel est conçu pour être utilisé de pair avec les autres ressources de l'ACPPU en la matière, notamment *L'Actualité en négociation*, les clauses modèles, les ateliers offerts sur les campus, les conférences sur la négociation collective, le forum annuel des négociateurs en chef et les conseils d'experts sur les divers aspects de la négociation collective.

La négociation collective trouve son aboutissement dans la conclusion d'une convention collective, dans les milieux de travail syndiqués, et dans la signature d'un guide, d'un régime spécial ou d'un protocole d'entente, dans les milieux non syndiqués. Dans le présent manuel, le terme « convention » désigne le document signé à l'issue de la négociation, que le milieu soit syndiqué ou non, tandis que l'expression « convention collective » ne s'entend que du contrat de travail conclu dans les milieux syndiqués.

La convention définit les conditions de travail, précise les droits, la rémunération et les avantages des membres, et énonce les règles que les parties doivent suivre pour exécuter les dispositions et prendre en charge les cas de violation.

La négociation collective diffère grandement des activités quotidiennes du personnel académique. Le manuel est un outil d'orientation pour accomplir efficacement toutes les tâches nécessaires et maîtriser les défis qui s'y rattachent. Le lecteur est invité à l'utiliser comme guide de préparation et comme document de référence pendant les négociations.

Le manuel peut être utile à tous les membres d'une association, peu importe leur rôle dans la négociation collective. Il précise le sens de la négociation collective pour l'association ainsi que la nature des relations entre l'équipe de négociation et le comité de direction, l'ensemble des membres et les divers

comités de soutien dont dépend l'équipe de négociation. La négociation collective constitue pour les associations une excellente occasion de favoriser la participation et l'engagement de tous les membres et d'accroître le degré de participation des éléments qui se trouvaient auparavant en marge de l'association. Le manuel aidera les associations membres à réfléchir à cette possibilité et à agir en conséquence.

Le manuel est conçu à l'intention de toutes les associations membres, syndiquées ou non. Les grands principes de la négociation collective s'appliquent sans égard aux particularismes locaux et au statut juridique des associations. Les associations de personnel académique ont le devoir de défendre les intérêts de leurs membres, et la négociation collective est la meilleure façon d'y parvenir.

Comme tout effort de concertation, la négociation collective repose sur la préparation. Le manuel suit le cycle de la négociation collective et met l'accent sur la préparation de chacune de ses phases. La section portant sur les négociations en personne n'est présentée qu'après l'examen des principales tâches à accomplir avant que l'association ne se présente à la table de négociation : formation des principaux comités; consultation des membres; mobilisation de l'association; recherche; rédaction des propositions. Le manuel porte également sur la stratégie de négociation, les protocoles de négociation, les discussions à la table de négociation, les facteurs à considérer pour parvenir à une entente et la préparation à l'échec possible des négociations.

Le manuel est fondé sur une démarche généralement appelée « négociation sur les positions ». Il arrive à l'ACPPU de recevoir de ses associations membres des demandes de renseignements au sujet de la négociation sur les intérêts ou à gains mutuels. Elle s'oppose vivement à cette forme de négociation, pour les raisons énumérées à l'annexe III (Négociation sur les intérêts ou à gains mutuels).

## 2. Qu'est-ce que la négociation collective?

La négociation collective est un processus structuré visant à cerner et à résoudre les différends liés aux conditions de travail. Il s'agit en fait d'une discussion formelle sur ce que le personnel académique fait vraiment et sur la façon dont son travail devrait être reconnu et rémunéré. À la table de négociation, l'équipe représentant l'association défend les intérêts des membres, et l'équipe représentant l'administration défend ceux de l'employeur. Certains intérêts se chevauchent, d'autres pas. Chaque partie apporte à la table de négociation un ensemble de propositions qui reflètent les priorités établies par ses commettants, à savoir les membres de l'association et l'employeur.

L'association tire sa force de l'organisation collective. L'employeur doit donner suite aux revendications collectives avec plus de sérieux qu'il ne le ferait s'il s'agissait de demandes provenant d'individus ou de petits groupes. L'association doit défendre en toute équité les intérêts de l'ensemble de ses membres.

Chacune des parties présente des propositions par écrit à la table de négociation. Les questions faciles à résoudre doivent être déterminées et réglées en premier. Les questions plus difficiles et litigieuses sont examinées ensuite. La discussion et les compromis ingénieux mènent à un règlement final.

Les équipes doivent avoir obtenu de leurs commettants respectifs l'autorisation de modifier les propositions au besoin. Elles doivent mettre l'accent sur les questions de fond dans un climat de confiance et de respect mutuels. Les bons négociateurs s'efforcent avant tout de résoudre les différends portant sur les enjeux et d'éviter que les conflits personnels ne nuisent à la négociation.

Dans les universités et les collèges, la négociation collective est généralement fondée sur l'autonomie collégiale propre à ce secteur. Les conventions collectives renferment des dispositions sur la titularisation, la liberté académique et les procédures

d'évaluation par les pairs en vue des promotions. Le personnel académique négocie par l'intermédiaire de son association, ne faisant que rarement appel à des professionnels de l'extérieur. Les associations de personnel académique favorisent la formation et le perfectionnement des membres de leur équipe de négociation. Les ressources comme celles fournies par l'ACPPU servent non pas à remplacer, mais à accroître les compétences et l'autonomie du personnel académique.

## **2.1 Établir un équilibre entre les priorités**

Un bon négociateur reconnaît que les priorités des membres varient selon les positions en jeu. Il n'est pas rare d'obtenir l'appui d'une grande partie des membres pour des questions comme la protection de la liberté académique et de la titularisation, le droit de faire de la recherche et la qualité de l'enseignement. Le soutien obtenu relativement aux autres questions varie selon le groupe, par exemple en fonction de la discipline ou faculté, ou des conditions de travail comme celles des professeurs et bibliothécaires à plein temps ainsi que du personnel académique à plein temps et contractuel. Il peut être nécessaire de formuler des propositions précises pour répondre aux besoins des membres des groupes d'équité. Les préoccupations concernant la rémunération peuvent varier en fonction de l'âge, du rang, de la discipline ou du sexe. Il faut toujours équilibrer les négociations de façon que le plus grand nombre de membres possible appuient le cahier de revendications. L'association doit s'assurer que les membres sont informés des questions faisant l'objet des négociations et que les négociateurs connaissent les priorités fixées par les membres.

Pour se préparer aux négociations, les négociateurs doivent produire un cahier de revendications complet qui reflète assez fidèlement la gamme des priorités des membres et qui peut être présenté à l'autre partie à la table de négociation. En d'autres termes, cette préparation est un travail collectif visant à

informer et à consulter les membres, ainsi qu'à produire un cahier de revendications qui reflète les intérêts de l'association et assure une constance face aux priorités de l'employeur. Un cahier de revendications adéquat est l'un des principaux éléments qui permettent d'obtenir un soutien ferme de la part des membres pendant toute la durée des négociations. Les membres appuieront le cahier de revendications s'ils estiment que leurs intérêts sont bien défendus à la table de négociation et que l'équipe les représente vraiment.

## **2.2 Un rapport de forces**

La négociation collective est fondamentalement un rapport de forces. Les conditions de travail sont déterminées par la négociation et non pas laissées à la discrétion de l'employeur. Sans la négociation collective, l'employeur serait habilité, dans les limites prescrites par la loi, à déterminer tous les aspects du travail (recrutement, congédiement, promotion, titularisation, salaires et avantages, heures et lieu de travail, etc.). Les conventions collectives transfèrent des droits de la direction à l'association de personnel académique et procurent au personnel académique le moyen de participer à la gouvernance de l'établissement et de définir son travail.

Une association syndiquée est accréditée en vertu de la législation du travail pour négocier avec l'employeur à titre de représentant exclusif des membres. Le syndicat tire ses pouvoirs de son droit d'obliger l'employeur à négocier. Quelle que soit sa réticence à céder ses droits, l'employeur est tenu par la loi de négocier de bonne foi avec le syndicat.

Les associations non syndiquées ne sont pas habilitées par la loi à obliger l'employeur à négocier. Elles bénéficient tout de même de pouvoirs considérables, étant donné que leurs membres effectuent un travail essentiel à l'université ou au collège à titre de professeurs, chercheurs, bibliothécaires et membres du personnel administratif, professionnel et de soutien. Pour diriger l'établissement, l'employeur a besoin de la

collaboration des membres de l'association du personnel académique.

Examinons de plus près les différences entre les associations syndiquées et les associations non syndiquées.

### **2.3 Associations syndiquées**

Les associations syndiquées sont accréditées en vertu de la législation du travail provinciale ou fédérale. Elles représentent une unité de négociation selon la définition établie par la commission des relations du travail provinciale. La façon de définir une unité de négociation est semblable dans toutes les provinces, sauf l'Alberta. L'association doit obtenir l'adhésion d'un nombre de membres supérieur à un certain seuil et, au besoin, recueillir la majorité requise des votes à une élection tenue par la commission des relations du travail. Cette dernière détermine les postes qui composent l'unité de négociation. L'employeur peut contester la composition de l'unité, mais c'est la commission qui a le dernier mot.

La syndicalisation change grandement le partage des pouvoirs. Elle empêche l'employeur de déterminer unilatéralement les conditions de travail ainsi que la nature et la portée de l'unité avec laquelle il doit négocier.

En Alberta, la négociation collective du personnel académique est assujettie à la *Post-Secondary Education Act*, qui interdit les grèves et permet à l'employeur de déterminer la composition de l'unité de négociation, après consultation de l'association de personnel académique.

L'un des principaux droits d'un syndicat est celui d'assumer la fonction d'agent de négociation exclusif de ses membres. L'employeur ne peut négocier les conditions de travail qu'avec le syndicat. Il ne peut conclure des ententes distinctes avec des employés ou des groupes de membres, à moins que le syndicat n'y ait donné son aval. C'est un droit que le syndicat doit exercer d'une manière équitable. Appelé *devoir de juste*

*représentation*, il empêche le syndicat de représenter les membres d'une manière arbitraire ou discriminatoire ou de mauvaise foi.

Toute convention collective doit inclure des dispositions concernant le règlement des griefs et l'arbitrage obligatoire des litiges découlant de l'application de la convention (« arbitrage de droits »). Les lois provinciales sur les relations de travail contiennent des clauses par défaut en matière de règlement des griefs et d'arbitrage. Les parties à une convention collective peuvent améliorer ces clauses. Cependant, elles ne peuvent en diminuer la portée. À l'issue des procédures de règlement des griefs et d'arbitrage, le règlement final est soumis à un tiers impartial, et non pas au conseil d'administration ou aux cadres supérieurs de l'employeur.

La législation du travail confère également au syndicat le droit de faire la grève, et à l'employeur, le droit d'imposer un lock-out. Avant d'exercer son droit de déclencher une grève, le syndicat doit suivre minutieusement les étapes énoncées dans la loi provinciale sur les relations de travail. Voir le résumé des exigences présenté dans une publication distincte de l'ACPPU (*Législation sur la négociation collective*).

Quelques associations syndiquées ont négocié l'arbitrage obligatoire (« arbitrage des différends ») en remplacement du droit de grève. Or, les règlements imposés par une tierce partie s'accompagnent de risques. Les arbitres peuvent imposer des conditions qui sont mal adaptées au milieu de l'enseignement. Ils peuvent prendre des décisions sur des questions complexes qui se prêtent davantage à la négociation. En général, les arbitres cherchent un compromis raisonnable pour les parties et se fondent sur les précédents établis par d'autres règlements. Par conséquent, une association peut rarement innover ou placer la barre plus haut que ne l'ont fait les organisations comparables. Pour plus de renseignements, voir la section 8.3 sur l'arbitrage.

Renoncer au droit de grève peut avoir des conséquences imprévues et complexes. Les associations syndiquées qui envisagent de le faire devraient consulter l'ACPPU avant de prendre une telle décision.

L'association a besoin des cotisations des membres de l'unité de négociation pour travailler en leur nom. L'employeur doit percevoir ces cotisations et les verser à l'association.

L'association continue d'être protégée lorsqu'une convention collective arrive à échéance avant d'avoir été renégociée. La législation du travail fait en sorte que cette convention demeure en vigueur jusqu'à son remplacement. En pareilles circonstances, il n'est pas rare que les parties s'entendent pour que les principales clauses salariales de la nouvelle convention s'appliquent avec effet rétroactif à compter de la date d'expiration de la convention précédente.

Lorsqu'ils se préparent à négocier, les syndicats ont le droit légal de recevoir l'information dont ils ont besoin au sujet de leurs membres. Si l'employeur ne se montre pas coopératif, consultez l'ACPPU. Il suffit parfois de lui rappeler ce que sont ses obligations aux termes de la loi. Des recherches plus poussées peuvent être nécessaires en cas de refus de l'employeur en raison de changements apportés à la loi sur la protection des renseignements personnels.

La législation du travail stipule qu'une « déclaration d'intention » doit précéder le renouvellement d'une convention collective. En général, cette déclaration doit être produite un nombre prescrit de jours avant l'expiration de la convention existante. Assurez-vous de bien connaître les exigences connexes.

## **2.4 Associations non syndiquées**

Les associations non syndiquées fonctionnent dans une large mesure comme les associations syndiquées. Elles doivent respecter des engagements semblables en matière de négociation collective ainsi que l'obligation correspondante de représenter leurs membres d'une manière équitable. Bien qu'elles ne bénéficient pas du droit légal, consenti aux syndicats, de percevoir des cotisations auprès de tous les membres de l'unité

de négociation, la plupart d'entre elles ont négocié une procédure similaire.

Les principales différences entre les associations syndiquées et les associations non syndiquées découlent de leur statut légal. Les employeurs ne sont pas tenus par la loi de négocier avec les associations non syndiquées. La structure, le ton et le contenu des négociations des associations non syndiquées peuvent être très différents de ceux des milieux syndiqués. Au lieu de conventions collectives, les associations non syndiquées établissent des plans spéciaux, des guides ou des protocoles d'entente. Certains de ces documents ressemblent beaucoup à des conventions collectives; d'autres établissent le cadre des relations entre l'association et l'employeur et renvoient aux politiques de l'employeur pour ce qui est du contenu. L'association peut négocier les changements à apporter aux politiques ou simplement être consultée.

Les ententes conclues dans les milieux non syndiqués n'ont pas le statut juridique des conventions collectives. Contrairement à ces dernières, elles n'ont pas force obligatoire. L'association n'a pas de recours légal contre l'employeur qui décide unilatéralement de modifier une politique ou d'abroger le guide, le plan spécial ou le protocole d'entente.

Dans les milieux non syndiqués, il n'existe pas nécessairement de procédure d'arbitrage obligatoire comme dans les milieux syndiqués. Lorsqu'un membre estime que les droits dont il bénéficie aux termes du plan spécial ou guide ont été lésés, il peut arriver que ce soit le recteur ou le conseil d'administration de l'établissement, au lieu d'un arbitre neutre, qui prenne la décision finale.

Il est plus difficile d'accéder à de l'information dans les milieux non syndiqués que dans les milieux syndiqués. Par exemple, les syndicats obtiennent généralement de l'employeur des listes indiquant le salaire des employés, leur rang, leur âge, leur date d'entrée en fonction et le nombre d'années depuis qu'ils ont obtenu leur grade le plus élevé. Pour les associations non syndiquées, il est plus difficile d'obtenir ces listes détaillées.

Ne bénéficiant pas du droit de grève, les associations non syndiquées n'ont pas le moyen de résoudre des impasses. En pareils cas, elles doivent compter sur l'acceptation par l'employeur du recours à l'arbitrage des différends.

### **3. Se préparer aux négociations**

Avant de se présenter à la table de négociation, l'association doit avoir mobilisé tous ses membres et s'être bien préparée aux imprévus. Bien que la relation entre l'association et l'employeur soit au coeur de la négociation, la principale préoccupation de l'association doit demeurer de nature interne. Les membres doivent être informés, consultés et mobilisés de manière adéquate. Les principes fondamentaux de la préparation sont semblables pour tous les établissements et associations. La façon dont les associations se préparent aux négociations varie en fonction de la taille et la nature de l'établissement, des types de programmes d'études et du travail des membres de l'unité de négociation.

Le comité de direction est chargé de se pencher sur tous les aspects de la négociation au nom des membres, responsabilité qui s'accompagne des fonctions suivantes :

- ▶ mettre en place une structure de négociation appropriée, assortie de responsabilités clairement définies;
- ▶ choisir et soutenir le négociateur en chef et les membres de l'équipe de négociation, et s'assurer qu'ils bénéficient d'une préparation adéquate et qu'ils exécutent le mandat approuvé par les membres;
- ▶ s'assurer que les membres de l'équipe de négociation sont libérés de leurs tâches d'enseignement pendant une période adéquate (voir l'annexe II);
- ▶ s'assurer que la recherche nécessaire a été effectuée avant la formulation des priorités;
- ▶ s'assurer que les processus de consultation appropriés sont en place;
- ▶ préparer une stratégie de négociation globale;

- ▶ maintenir des communications continues et productives entre l'équipe de négociation, le comité de direction et l'ensemble des membres;
- ▶ s'assurer que l'association est parée à toute éventualité, notamment à la rupture des négociations;
- ▶ soumettre un accord de principe à la ratification des membres.

Les associations doivent rejeter les tentatives de l'employeur pour limiter ou empêcher la communication avec les membres pendant les négociations, étant donné que ces tentatives servent les intérêts de l'employeur et vont à l'encontre de ceux des membres. Pour plus de renseignements sur la question, voir la section 6.1 *Protocole*.

### **3.1 Organisation**

Le comité de direction doit établir les structures et les processus nécessaires pour parvenir à négocier une convention collective satisfaisante et assurer la participation optimale des membres. Une bonne organisation repose sur la formation de comités appropriés dont les pouvoirs et responsabilités sont clairement définis. Bien que les membres soient les grands décideurs de l'association, la stratégie et la gestion quotidienne des négociations relèvent du comité de direction. Certaines associations sont dotées d'un conseil élargi auquel le comité de direction fait rapport entre les assemblées générales.

Le comité de direction est responsable devant les membres de tous les aspects de la négociation collective. Il nomme les membres de l'équipe de négociation et des comités requis et en est responsable. Cette formule est préférable à celle où l'équipe rend des comptes directement aux membres. Si votre groupe a adopté la deuxième formule, communiquez avec l'ACPPU pour obtenir des conseils quant à la façon de l'appliquer.

Étant donné que le comité de direction est chargé de recommander une nouvelle convention collective aux membres,

il doit jouer un rôle de premier plan dans la négociation. Un rapport du négociateur en chef doit être présenté à chacune des réunions du comité de direction. Ce dernier doit offrir des conseils à l'équipe de négociation tout au long des négociations et s'assurer que les membres reçoivent des rapports à jour et, au besoin, qu'ils puissent formuler des commentaires au cours de réunions spéciales.

### ***3.1.1 Négociateur en chef***

Le comité de direction doit nommer le négociateur en chef et le faire participer au recrutement du reste de l'équipe. Le négociateur en chef orchestre le travail de l'équipe du début à la fin. Il doit conserver une vue d'ensemble du cahier de revendications, tout en se concentrant sur ses différents éléments. Le négociateur en chef doit normalement faire partie de l'unité de négociation, sauf si l'association compte plusieurs unités, auquel cas il peut s'agir d'une personne ayant acquis une vaste expérience dans une autre unité. Il est déconseillé de choisir un négociateur en chef qui ne fait pas partie de l'association.

Le négociateur en chef est le porte-parole de l'association à la table de négociation. C'est la personne qui, généralement, rend compte des négociations lors des assemblées générales. Les communications officielles sur les négociations doivent passer par le négociateur en chef. Même si différents membres de l'équipe présentent ou soutiennent des propositions à la table de négociation, c'est le négociateur en chef qui demeure en charge.

Le négociateur en chef doit inspirer confiance aux membres de sorte que ceux-ci soient convaincus que leurs intérêts sont pleinement pris en compte et bien défendus. Les membres estimant que le négociateur en chef peut présenter d'une manière percutante leurs préoccupations à l'employeur appuieront la stratégie de négociation. Le négociateur en chef qui bénéficie de la confiance des membres sera également investi de plus de pouvoirs à la table de négociation.

### 3.1.2 *Équipe de négociation*

Le comité de direction doit former une équipe de négociation dont les membres possèdent les compétences requises, notamment en analyse financière, en rédaction de clauses et en gestion des conflits. La composition doit tenir compte des facteurs suivants : discipline, sexe, ancienneté, type de poste (professeurs et bibliothécaires à plein temps, et membres contractuels du personnel académique, s'ils font partie de l'unité de négociation). Les membres de l'équipe de négociation doivent également être capables de bien travailler ensemble, parfois sous une pression considérable.

Le comité de direction et le négociateur en chef doivent aussi réfléchir attentivement à la taille de l'équipe. L'employeur n'a aucun mot à dire à ce sujet. Il n'existe pas de règle absolue pour déterminer la taille d'une équipe. Cette dernière doit être assez nombreuse pour posséder les compétences requises et bien représenter les membres. Une équipe formée de plus de cinq membres ordinaires est difficile à organiser, tandis qu'une équipe qui en compte moins de quatre risque d'être débordée. De plus, l'équipe de négociation peut recruter des membres possédant l'expertise nécessaire pour effectuer des tâches précises, voire pour participer aux négociations au besoin.

Fonctions des membres de l'équipe de négociation :

- ▶ L'équipe doit respecter le mandat et suivre les directives du comité de direction en ce qui concerne les priorités qui permettront d'accomplir le mandat de négociation. Elle doit prendre note des observations des membres et les transformer en positions de négociation, ainsi qu'informer les membres des faits nouveaux survenus dans le secteur et leur faire connaître les forces qui ont une incidence sur la négociation.
- ▶ Les membres de l'équipe doivent rédiger les propositions. La version initiale de celles-ci peut être produite avec l'aide de comités de soutien et de membres du comité de direction. Les membres de l'équipe doivent réviser les propositions en fonction de l'évolution des négociations. Ils doivent posséder

une capacité d'écoute leur permettant de ramener la discussion à des énoncés qui continuent de refléter les priorités des membres.

- ▶ L'équipe de négociation doit avoir la capacité d'examiner les finances de l'établissement et d'élaborer des positions sur les salaires, les avantages et les pensions. La rémunération doit être comparée à celle versée dans d'autres établissements. L'équipe doit établir le coût associé à chacune des propositions et en connaître l'incidence à chacun des échelons du régime de rémunération.
- ▶ Les membres de l'équipe, en particulier le négociateur en chef, doivent avoir de la facilité à communiquer verbalement. À la table de négociation, le négociateur en chef explique les positions de l'association et répond aux questions de l'autre partie.
- ▶ Savoir écouter, c'est-à-dire être très attentif à ce qui est dit et poser les questions pertinentes, est peut-être encore plus important. L'équipe de négociation doit être constamment attentive aux indices provenant de l'autre partie. Elle doit écouter attentivement les réactions à ses propositions et comprendre la pleine signification des révisions suggérées par l'autre partie. Pour plus de renseignements sur ces questions, voir les sections sur la facilité à s'exprimer verbalement et la capacité d'écoute dans la section 6 *À la table de négociation*.
- ▶ En tout temps, au moins un membre de l'équipe doit dresser le compte rendu des délibérations. La prise de notes demande une attention constante aux détails de la discussion.

### **3.1.3 Comités de soutien**

Tous les négociateurs ont besoin de soutien pour s'acquitter de leur mandat. Forts de leur expérience et de leur grande expertise, ils sont mieux en mesure de déterminer l'aide dont ils ont besoin de la part de comités particuliers, du personnel de soutien et de l'ACPPU.

Le niveau de soutien nécessaire dépend de la date d'échéance de la convention collective, de la taille, de la composition et des ressources de l'association, de l'expérience et des compétences des négociateurs, du mandat et de la stratégie de négociation ainsi que des demandes de l'employeur.

Les premières conventions nécessitent un travail considérable car chaque question doit être négociée. Dans le cas des conventions plus anciennes, les points à négocier peuvent être déterminés en fonction de considérations stratégiques. Dans certaines séances de négociation, l'accent peut être mis sur un nombre limité de questions; dans d'autres, l'association peut décider d'aborder des dossiers complexes qui nécessitent une aide beaucoup importante.

Les associations dotées d'un personnel administratif peuvent compter sur celui-ci pour produire des documents et en assurer le suivi, distribuer des bulletins d'information, organiser des réunions, fournir aux membres des comités les ressources utiles à leur travail, payer les frais de garde d'enfants requis et prendre les dispositions nécessaires pour le dégageant du négociateur en chef et des membres de l'équipe. Un large éventail de possibilités de dégageant peuvent être négociées avec l'employeur. Consultez l'ACPPU avant d'entreprendre de telles négociations. Les membres du personnel professionnel peuvent tenir des bases de données sur les salaires des membres et produire les analyses nécessaires à la préparation des positions. Ils peuvent aussi effectuer beaucoup d'autres activités de recherche et jouer le rôle de personnes-ressources au sein de l'équipe de négociation.

Les comités de soutien s'assurent que la répartition des tâches est raisonnable et que l'équipe de négociation obtient les services, travaux et conseils dont elle a besoin. Ils sont l'occasion d'attirer auprès de l'association des membres qui sont dotés de compétences techniques ou qui souhaitent faire l'apprentissage de la négociation collective. La participation à un comité de soutien est un tremplin vers un engagement plus actif au sein de l'association.

Le comité de direction est responsable de la création de tous les comités de soutien. En voici quelques exemples :

- ▶ *Comités de recherche.* Ces comités produisent des documents d'information et formulent des recommandations sur les articles existants ou les nouvelles propositions. Leur travail, qui est généralement commandé par l'équipe de négociation, doit être effectué à temps pour que celle-ci puisse élaborer les propositions. Les membres des comités de recherche doivent être au fait des questions qui pourraient avoir une incidence sur la négociation collective, notamment le libellé de la convention en vigueur, les exigences associées à la formulation de nouvelles clauses et les conditions en vigueur à l'extérieur de l'organisation (dans d'autres associations ou secteurs). Les comités de recherche peuvent aussi devoir recourir à de l'expertise en matière de salaires et de questions telles que la propriété intellectuelle, le harcèlement et l'équité.
- ▶ *Comité consultatif de la négociation.* Ce comité fournit à l'équipe de négociation des conseils sur la formulation de la convention et la stratégie. Il doit se composer de négociateurs chevronnés.
- ▶ *Comité des communications ou de la publicité.* Ce comité fournit les moyens essentiels à la communication avec les membres et avec tous les autres groupes déterminés par le comité de direction, tant sur le campus qu'à l'extérieur. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un comité de soutien. En général, le président de ce comité est le porte-parole principal de l'association.
- ▶ *Comité de préparation à la grève.* Les associations syndiquées doivent se préparer à l'éventualité d'une grève. Bien que l'idée puisse sembler pessimiste, cette préparation est essentielle au succès des négociations. Le comité s'assure que l'association s'est scrupuleusement préparée à déclencher une grève au besoin. Il doit connaître les conditions juridiques à remplir pour engager des mesures de grève et s'assurer de pouvoir mettre en oeuvre tous les éléments associés à une grève. Vous trouverez de plus amples

renseignements sur la question dans la section 9 *Grève* ainsi que dans le *Guide de préparation à la grève* de l'ACPPU.

### **3.2 Travail collectif**

La négociation collective nécessite un travail d'équipe à tous les niveaux de l'association. Les attentes relatives à la collaboration diffèrent des attentes rattachées au travail académique quotidien, qui est plus individuel. Les membres qui font partie des comités de gouvernance de leur établissement fournissent des conseils à l'employeur, qui a le dernier mot. En général, ceux qui font partie d'équipes d'examen de politiques ou d'équipes de recherche composées de collègues sont réunis afin d'effectuer des tâches précises.

Le travail au sein d'une association de personnel académique repose sur l'élaboration d'une vision et d'objectifs organisationnels. Les décisions sont prises d'une manière démocratique. Lorsque les membres prennent des décisions, on s'attend à ce que la direction y donne suite. Les membres assument une fonction collective qui unit l'association vers l'atteinte de ses objectifs de négociation. Ils doivent pouvoir compter les uns sur les autres pour l'exécution de tâches complémentaires et faire passer les buts personnels après le dossier que le groupe étudie. Le travail collectif repose sur la contribution de nombreuses personnes qualifiées au résultat global.

Le travail collectif exige que les membres de l'équipe renoncent à une partie de leur autonomie et jouent les rôles que requiert la tâche à exécuter. Bien que des personnes qualifiées et très scolarisées puissent trouver difficile de jouer des rôles étroitement définis, elles peuvent retirer une certaine satisfaction à travailler dans le cadre d'un groupe. Faire partie d'un groupe qui façonne les conditions de travail est une expérience enrichissante qui peut conduire les membres à prendre d'importants engagements envers leur association.

La capacité de travailler en collaboration est l'une des principales qualités exigées des membres de l'équipe de négociation. Ces derniers doivent mettre de côté leurs priorités personnelles et veiller à ce que leurs positions de négociation correspondent aux priorités des membres de l'association.

### 3.3 Recherche

Avant d'élaborer des positions, l'association doit connaître les points forts et les points faibles de sa convention et savoir comment celle-ci soutient la comparaison avec celles en vigueur dans des établissements similaires. Cette information constitue l'assise qui permettra d'établir les priorités de négociation, de même que les arguments objectifs permettant d'expliquer les priorités aux membres et de soutenir les positions à la table de négociation. Les sources suivantes sont particulièrement utiles :

- ▶ Les *notes* découlant de la dernière ronde de négociations contiennent de l'information sur les positions qui n'ont pas donné d'heureux résultats. Certaines peuvent devoir être déposées à la ronde suivante. Les notes sont aussi un rappel du déroulement des négociations. Elles peuvent aider à miser sur les points forts et à réduire les lacunes constatées à la dernière ronde.
- ▶ Les *griefs* déposés depuis la dernière ronde indiquent les cas où l'employeur a violé la convention collective. Le résultat des griefs pour lesquels on a obtenu gain de cause, par suite d'une discussion ou d'une décision arbitrale, doit être intégré, par la négociation, à la convention collective. L'examen des griefs pour lesquels on n'a pas obtenu gain de cause peut révéler des lacunes dans le libellé de la convention qui pourraient être réglées à la table de négociation. Au moment de l'analyse des griefs, il y a lieu de respecter la confidentialité des renseignements, notamment en supprimant du dossier de grief les références permettant l'identification des parties ou en demandant à l'agent des

griefs de signaler à l'équipe de négociation les questions soulevées par le grief.

- ▶ Les *lettres d'entente* peuvent clarifier des éléments de la convention ou modifier la convention en réponse à des imprévus. Les lettres d'entente signées au cours de la dernière ronde de négociations peuvent prévoir l'engagement des parties à former des comités mixtes ou à réaliser des études conjointes. Les lettres d'entente expirent en même temps que la convention à laquelle elles se rattachent et doivent être intégrées à la convention si elles correspondent encore aux intérêts de l'association. Le travail des comités mixtes et les études conjointes doivent être examinés et faire l'objet des négociations au besoin.
- ▶ Les *procès-verbaux des réunions du comité de direction* constituent un registre des questions sur lesquelles se penche l'association pendant la période entre deux conventions. Les questions qui se rattachent à la nouvelle ronde de négociations peuvent être présentées à l'équipe de négociation.
- ▶ Le *comité mixte* composé de cadres supérieurs représentant l'employeur et de dirigeants de l'association surveille l'application de la convention collective et cherche à régler les problèmes entre les négociations. En discutant avec les membres du comité faisant partie de l'association et en examinant les procès-verbaux des réunions du comité, il est parfois possible de déceler des questions qui doivent être présentées à la table de négociation.
- ▶ La *correspondance provenant des membres* pendant la période d'application de la convention peut révéler des problèmes. Un examen du dossier de correspondance peut permettre de cerner des questions qui doivent être abordées lors de la consultation des membres.
- ▶ Il faut examiner les *politiques de l'employeur* pour y déceler les changements qui pourraient avoir une incidence sur la négociation collective. Dans ce domaine, la meilleure protection consiste à faire inclure un énoncé selon lequel tout

changement à une politique de l'employeur nécessite l'approbation de l'association. Tout au moins, on doit assujettir toute violation présumée d'une politique à la procédure de règlement des griefs prévue par la convention, ce qui peut être fait en intégrant la politique dans la convention collective, soit en y faisant référence, soit en l'incluant au moyen d'un article. Il peut y avoir des inconvénients à inclure la version complète d'une politique, étant donné que l'association assume alors conjointement la responsabilité de cette politique, même si celle-ci n'a pas été négociée. L'ACPPU peut aider à déterminer la stratégie la plus appropriée à ce sujet. Si une modification à une politique influe directement sur les conditions de travail, l'association est en droit de formuler une plainte parce que cette modification porte atteinte au statut d'agent de négociation exclusif de l'association. Si, dans un tel cas, l'employeur refuse de traiter la plainte, l'association peut déposer un grief.

- ▶ Un *profil statistique des membres* fournit des renseignements cruciaux pour les négociations. L'association doit posséder une base de données qui permet de connaître le salaire et les autres formes de rémunération, la date de nomination, la date de naissance, le rang, l'année d'obtention du grade le plus élevé, le département et le sexe de chacun des membres. Les associations syndiquées ont le droit d'obtenir ces renseignements parce qu'ils sont essentiels à la négociation collective. Si l'employeur refuse de vous les fournir, communiquez avec l'ACPPU pour obtenir de l'aide.
- ▶ Les *lettres de nomination* doivent être examinées. L'association doit recevoir une copie de la lettre de nomination des nouveaux membres et la conserver dans un dossier. Tout ce qui est mentionné dans une lettre de nomination doit être conforme aux dispositions de la convention. Il y a lieu d'examiner de quelle façon les écarts par rapport à la convention peuvent être présentés à la table de négociation. Par exemple, si l'employeur offre des subventions de

recherche de démarrage plus généreuses à de nouvelles recrues, l'association peut profiter de l'occasion pour négocier l'augmentation des subventions de recherche de démarrage pour tous ses membres.

- ▶ *Changements apportés aux lois et aux politiques publiques.* La modification des structures de financement, des politiques sur le harcèlement, sur l'équité ou sur la protection de la vie privée, ou des protocoles de recherche fédéraux peut avoir une incidence sur la négociation. L'ACPPU peut fournir des conseils en ce domaine. Il est également possible qu'elle ait publié des énoncés de principes et des avis à ce sujet.
- ▶ *Votre convention.* Chaque convention contient des articles pouvant être améliorés. Un examen exhaustif de celle-ci révélera les améliorations requises.

L'ACPPU offre de nombreuses ressources sur son site web :

- ▶ *Les clauses modèles de l'ACPPU* fournissent des guides pour une formulation idéale.
- ▶ *L'Actualité en négociation* de l'ACPPU fournit de l'information sur les éléments à négocier et sur les meilleures clauses que l'on trouve au pays.
- ▶ *La Base de données de l'ACPPU sur les conventions collectives* contient de l'information consultable sur les conventions de la plupart des associations membres.
- ▶ *La Base de données de l'enquête sur les avantages sociaux* contient des dispositions détaillées sur les avantages sociaux de la plupart des associations membres.
- ▶ *Rapport sur les salaires*
- ▶ *Enquête sur les salaires des bibliothécaires*
- ▶ *L'Almanach de l'ACPPU*, aussi disponible en version papier, est le recueil national de statistiques le plus complet pour le personnel académique.

### 3.4 Consultation

La consultation des membres est un élément constant de la négociation collective. Il faut informer régulièrement les membres des progrès des négociations et recueillir leurs commentaires. Il est particulièrement important de procéder à une vaste consultation des membres avant d'établir les priorités de négociation. À ce stade initial, le comité de direction et l'équipe de négociation peuvent renseigner et éduquer les membres sur les enjeux des négociations et leur offrir des occasions de faire connaître leur point de vue. L'information peut être diffusée au cours de discussions sur les négociations imminentes et au moyen de fiches de renseignements sur les principaux enjeux qui seront abordés. Par exemple, une fiche de renseignements sur les salaires pourrait établir des comparaisons avec les salaires versés dans des établissements similaires et indiquer les montants que de récents règlements ont permis d'obtenir ailleurs.

Il peut être utile de se servir de questionnaires pour déterminer le degré de soutien que les membres accordent à divers enjeux. Demandez aux membres d'indiquer leur âge, leur sexe, leur rang, leur département ou faculté et leur type de nomination de manière à pouvoir établir les préférences en fonction de ces facteurs. Les enjeux péculniaires fondamentaux doivent être inclus. Certaines questions peuvent être formulées sous forme de comparaisons (ex. : Qu'est-ce qui est plus important pour vous : une coassurance améliorée pour les médicaments délivrés sur ordonnance ou un régime de soins dentaires assorti d'un maximum annuel plus élevé?). Vous pouvez solliciter des commentaires sur les dispositions existantes (ex. : Dans quelle mesure le Fonds d'aide à la recherche universitaire vous a-t-il été utile?). Il se peut qu'il y ait de nouveaux enjeux que le comité de direction juge importants. Les questionnaires doivent comporter une section où les membres peuvent soulever des questions.

Les questionnaires fournissent des indications générales sur les préférences et les priorités des membres. Ce ne sont pas des instruments rigoureux, et les résultats obtenus ne permettent pas de tirer des conclusions. Néanmoins, ils peuvent aider à évaluer l'appui accordé à certaines questions et à déterminer les dossiers qui nécessitent une discussion plus poussée avec les membres. Les questionnaires doivent être utilisés dans les premières étapes de la préparation.

Il est important de communiquer les résultats des questionnaires aux membres. Les modes de communication varient, et le recours à plusieurs est constructif. Par exemple, on peut se servir d'un bulletin résumant et commentant les résultats d'un questionnaire pour faire connaître aux membres une réaction raisonnée. Ce bulletin peut être utilisé au cours d'une assemblée générale subséquente pour discuter des priorités de négociation.

Rencontrez les membres au sein de leur groupe ou département pour discuter de leurs préoccupations. Tenez des réunions auxquelles participent plusieurs groupes, comme des femmes, des membres de groupes d'équité ou des membres bénéficiant d'un contrat à durée déterminée ou d'une nomination conditionnelle. Les membres du comité de direction et l'équipe de négociation doivent assister à chaque rencontre. Le négociateur en chef ou un membre de l'équipe de négociation doit y présenter un rapport sur les plans en vue des négociations et sur les enjeux déjà établis. Par la suite, il doit y avoir discussion ouverte de tous les points que les membres souhaitent soulever.

Il se peut que certains membres préfèrent présenter un exposé individuel ou collectif par écrit. Assurez-vous qu'ils en ont la possibilité.

Lors de la dernière étape de la consultation, le comité de direction soumet les priorités de négociation à l'approbation des membres, en général au cours d'une réunion spéciale. Il est essentiel que le taux de participation soit élevé afin de légitimer les priorités.

### 3.5 Mandat de négociation

Le mandat est constitué de l'ensemble des priorités de négociation. L'équipe de négociation doit produire la liste des priorités que le comité de direction recommandera aux membres d'adopter à titre de mandat. Avant de rencontrer les membres, le comité de direction et l'équipe de négociation doivent se réunir pour examiner attentivement les enjeux et s'assurer que les intérêts de tous les membres sont pris en compte d'une manière équitable.

Les membres doivent avoir l'occasion de discuter véritablement des priorités au cours d'une réunion convoquée par le comité de direction en vue de l'approbation du mandat de négociation. Une telle discussion est un bon banc d'essai des priorités, car celles-ci n'ont peu de valeur si les membres les rejettent à la suite d'un examen approfondi. En outre, les membres doivent avoir le sentiment d'adhérer au mandat de négociation, ce qui ne peut se produire que s'ils participent à une discussion et à un vote d'approbation.

La réunion doit être présidée par le président ou le membre qui normalement préside les assemblées générales. Le négociateur en chef et l'équipe de négociation doivent soumettre les priorités, ce qui donne aux membres l'occasion d'entendre leurs négociateurs.

Lorsque les priorités sont énoncées sous forme de propositions, un original peut être classé dans le bureau de l'association pour les membres qui souhaitent prendre connaissance des propositions.

Le comité de direction doit également informer les membres de ce qu'ils peuvent attendre des négociations, y compris des rapports prévus, de l'échéancier global, des rôles des comités et de la nécessité d'appuyer l'équipe et de souscrire au mandat de façon continue.

## 4. Rédaction des propositions

Les résultats de la recherche et des consultations doivent prendre la forme de propositions à présenter à la table de négociation. Ces propositions doivent pouvoir être incluses dans la convention. Leur rédaction a généralement lieu après que les membres ont approuvé les priorités. Des versions provisoires peuvent cependant être produites antérieurement, pendant la formulation de recommandations à l'intention des membres. Les propositions doivent être conformes aux priorités établies par les membres et pouvoir être défendues à la table de négociation.

Les propositions sont des positions initiales qui seront soumises aux pressions de la négociation. Elles doivent pouvoir résister aux contestations et aux contre-propositions de l'autre partie et laisser suffisamment de latitude pour l'atteinte de compromis productifs.

### 4.1 Processus de rédaction

La rédaction des propositions est un processus systématique qui comporte les étapes suivantes.

#### *Dressez la liste des objectifs généraux*

Les objectifs découlent des priorités de négociation. Dressez la liste des objectifs qui traduisent les priorités en termes plus précis. Par exemple, l'une des grandes priorités peut être la parité salariale avec des établissements comparables. Les objectifs fixés peuvent comprendre des améliorations à la structure salariale, des augmentations d'échelle et des améliorations en matière d'équité.

Les objectifs peuvent aussi consister à améliorer la protection des membres qui donnent des cours à distance, à accorder aux membres le droit d'auteur sur le matériel pédagogique qu'ils produisent, à leur verser une rémunération équitable pour la préparation des cours et à exiger que ces cours soient préparés et enseignés par des membres.

*Dressez la liste des points que vous souhaitez aborder*

Chaque objectif doit être accompagné d'une liste détaillée des droits et avantages que vous souhaitez obtenir.

Les objectifs relatifs aux salaires incluraient le nombre d'échelons de la structure salariale, la valeur des échelons, l'importance des augmentations d'échelle, la façon dont ces augmentations doivent être réparties et toute autre augmentation selon le rang ou le type de nomination.

En ce qui concerne les cours à distance, les points comprendraient les facteurs de détermination de la propriété des cours, la rémunération de la préparation des cours (selon une formule ou sur la base de montants en dollars) ainsi que les éléments de la préparation et de l'enseignement qui doivent être protégés.

*Examinez les précédents*

Ne réinventez pas la roue. Consultez des conventions de la *Base de données de l'ACPPU sur les conventions collectives*, les publications *Faits et chiffres* et *l'Actualité en négociations* de l'ACPPU, et utilisez les clauses modèles de l'ACPPU.

Lorsque vous examinez d'autres conventions, n'oubliez pas que le libellé est le résultat de compromis. Pour bien énoncer des pratiques exemplaires, consultez *l'Actualité en négociation* de l'ACPPU et demandez à l'ACPPU de vous conseiller sur les conventions qui comportent le meilleur libellé sur le sujet.

L'utilisation de termes établis permet de gagner du temps et d'éviter la confusion. Servez-vous d'expressions et de termes techniques tirés d'articles existants bien rédigés. Ils pourraient réduire les malentendus et faciliter le règlement des litiges, étant donné qu'ils se sont déjà révélés applicables.

*Rédigez les clauses et révisez-les*

- ▶ Les priorités ont-elles été prises en considération?
- ▶ Les divers enjeux ont-ils été inclus?
- ▶ Les clauses s'intègrent-elles bien à l'ensemble de la convention? (Contredisent-elles d'autres clauses? La

signification des termes utilisés varie-t-elle? Existe-t-il des conséquences imprévues?)

- Les clauses sont-elles applicables? (Limitent-elles le pouvoir discrétionnaire de l'employeur?)
- Quels sont les coûts en jeu?

*Faites réviser les clauses par d'autres personnes*

Si tous les membres de l'équipe participent à la révision du texte, ils auront plus de chances de trouver les erreurs et d'améliorer leur compréhension des clauses, et seront ainsi mieux préparés aux négociations.

*Modifiez les clauses en conséquence*

*Examinez l'ensemble du cahier de revendications*

Le cahier de revendications doit refléter les intérêts de tous les groupes. Il faut examiner toutes les propositions pour voir comment elles s'agencent. Le regroupement des propositions peut révéler des liens imprévus ou des lacunes. Même si les revendications pécuniaires sont généralement présentées en dernier, leur coût doit être établi à cette étape.

## **4.2 Suggestions pour la rédaction des clauses**

Au moment de la rédaction des clauses, gardez toujours les auditoires cibles à l'esprit. La convention est un document qui définit les droits, les obligations et les avantages sociaux des membres, de même que les obligations de l'employeur et les procédures qu'il doit suivre. Les arbitres doivent juger des violations présumées de la convention. Le rédacteur doit toujours se poser les questions suivantes : Comment un arbitre va-t-il interpréter cette clause? Les membres la comprendront-ils? Fournit-elle à l'employeur des règles claires à suivre?

### *Utilisez un langage simple et précis*

Il est préférable d'utiliser un langage simple plutôt que des structures complexes. Il est également important de faire preuve de précision. La complexité et l'ambiguïté favorisent les malentendus et rendent l'exécution de la convention plus difficile. Au lieu d'employer des expressions comme « au besoin », indiquez des dates et des délais précis. Plutôt que d'écrire « toutes les parties intéressées », signalez les postes ou les groupes que vous comptez inclure.

### *Une notion, un terme*

Choisissez le terme qui convient le mieux et utilisez-le toujours pour désigner la même notion. Une convention collective est un document juridique; ce n'est pas un exercice de création littéraire. Il est préférable de répéter le même terme plutôt que d'employer des synonymes. Par exemple, les termes « salaire de base », « salaire normal » et « rémunération » peuvent avoir des significations différentes. Leur définition doit figurer dans la section des définitions de la convention et être utilisée d'une manière uniforme.

### *Les énoncés explicites l'emportent sur les énoncés généraux*

Le fait de décrire une pratique au moyen d'une liste d'exemples précis plutôt que d'une définition a pour effet d'exclure tout élément ne faisant pas partie de la liste. Par exemple, si l'article sur les mesures disciplinaires contient une liste d'actes répréhensibles plutôt qu'une définition de ces actes, il se pourrait que les actes omis ne soient pas assujettis à la procédure établie ni aux autres conditions de cet article.

Autre exemple : Si l'énoncé « Les membres doivent bénéficier d'un bureau meublé adéquatement » est suivi de « L'employeur n'est pas tenu de fournir des fauteuils ergonomiques », c'est ce deuxième énoncé qui l'emporte.

### *Attention aux catégories*

Règle n° 1 – L’inclusion d’un terme explicite implique l’exclusion des autres termes. Il est possible d’éviter cette présomption en ajoutant les termes « notamment » ou « y compris, mais sans y être limité » au début d’une énumération d’une catégorie d’objets.

L’énoncé ci-après ne donne droit qu’aux articles énumérés :

« Un membre bénéficie des meubles et accessoires nécessaires, plus particulièrement d’un bureau, d’un fauteuil, d’un téléphone et d’une agrafeuse. »

Alors que l’énoncé ci-après n’est pas restreint aux articles énumérés :

« Un membre bénéficie des meubles et accessoires de bureau nécessaires, notamment d’un bureau, d’un fauteuil, d’un téléphone et d’une agrafeuse. »

Règle n° 2 – La signification des expressions générales est circonscrite par les termes explicites qui les précèdent. Lorsqu’une expression générale est employée après l’énumération d’une catégorie particulière, on considère que cette expression ne s’applique qu’aux éléments de la catégorie en question.

Par exemple, dans la phrase « Un employé bénéficie d’un poste de travail équipé d’un bureau, d’un fauteuil, d’un téléphone et de tout autre accessoire nécessaire à son travail », l’expression « tout autre accessoire nécessaire » sera restreinte à du mobilier ou des accessoires de bureau.

### *Ne vous en remettez pas aux pratiques antérieures*

Pour interpréter une clause, un arbitre ne se fondera sur les pratiques antérieures que si le texte est ambigu. La démarche la plus sûre consiste à concrétiser les pratiques en les énonçant dans la convention.

### *Incluez des renvois*

Il faut indiquer clairement par écrit que les lettres d'entente, les annexes et les appendices font partie de la convention, de sorte à s'assurer que toute violation de leurs dispositions est assujettie à la procédure de règlement des griefs.

### *Attention à la logique booléenne*

La logique booléenne repose sur trois opérateurs : ET, OU et SAUF. Attention : ces opérateurs sont souvent mal employés. Voir les exemples suivants :

« Vous aurez droit à un ordinateur si vous êtes membre du corps professoral ET si vous faites partie du comité des nominations et des promotions. »

Selon cette clause, seuls les membres du corps professoral qui font partie du comité des nominations et des promotions auront droit à un ordinateur.

« Vous aurez droit à un ordinateur si vous êtes membre du corps professoral OU si vous faites partie du comité des nominations et des promotions. »

Selon cette clause, les membres du corps professoral et les membres du comité des nominations et des promotions auront droit à un ordinateur.

### *Utilisez des termes impératifs et évitez les termes discrétionnaires*

Les verbes POUVOIR et DEVOIR sont parfois mal utilisés. DEVOIR renvoie à une obligation, tandis que POUVOIR a un sens discrétionnaire. Utilisez DEVOIR et non pas POUVOIR.

L'énoncé « Les membres du corps professoral DOIVENT bénéficier d'un ordinateur » fait en sorte que tous les membres du corps professoral sont équipés d'un ordinateur.

L'énoncé « Les membres du corps professoral PEUVENT bénéficier d'un ordinateur » n'assure rien.

### *Évitez les termes ambigus*

Le verbe impératif DEVOIR peut facilement être affaibli par des termes ambigus. Évitez l'emploi des formulations qui permettent à l'employeur de faire usage de son pouvoir discrétionnaire au moment d'accorder des avantages sociaux :

- ▶ faire de son mieux;
- ▶ essayer de;
- ▶ normalement.

Dans les exemples qui suivent, l'employeur n'est pas tenu de fournir un ordinateur :

« L'employeur doit faire de son mieux pour fournir un ordinateur au membre. »

« En temps normal, l'employeur doit fournir un ordinateur au membre. »

## **5. Stratégie de négociation**

La stratégie de négociation, c'est-à-dire le plan global, doit être adaptée à l'ensemble des propositions de l'association. Il est utile de regrouper les propositions par thèmes. Les propositions portant sur les avantages sociaux et la charge de travail peuvent renvoyer au thème « travail-famille »; celles qui visent à combler l'écart entre les salaires les plus élevés et les moins élevés, au thème « équité »; et celles destinées à apporter des améliorations à la charge de travail et au complément d'effectif, au thème « qualité de l'enseignement ». Les thèmes sont utiles pour justifier les propositions. En identifiant les groupes qui bénéficient des propositions, ils solidifient l'appui des membres.

Il y a lieu de bien informer les membres au sujet des thèmes, des propositions qui s'y rattachent et de la démarche empruntée par l'association pour atteindre ses objectifs. Par conséquent, la communication est un élément clé de la stratégie. Elle repose sur le travail du comité des communications mentionné à la section 3.1.3 *Comités de soutien*.

La stratégie doit prévoir la communication avec les organisations d'étudiants et les autres syndicats, tant sur le campus et qu'à l'extérieur. La diffusion de détails sur les négociations est inappropriée et peut s'avérer improductive. Il est toutefois utile de tenir ces organisations au courant du climat des négociations et des principales préoccupations de l'association qu'on a déjà fait connaître dans les bulletins à l'intention des membres. Les associations syndiquées devraient songer à se joindre au Syndicat national de l'Association canadienne des professeurs et professeurs d'université (SNACPPU). Ce syndicat permet de bénéficier de l'adhésion au Congrès du travail du Canada et aux fédérations provinciales et locales de celui-ci, ainsi que des services de ces organismes.

Le président et le comité des communications doivent entretenir de bonnes relations avec les médias en fournissant de l'information et des ressources sur un large éventail de questions en plus de celles qui ont trait aux négociations. Le maintien de bonnes relations avec les médias est utile en cas de rupture des négociations. Au moment de la planification, envisagez la participation à l'atelier *Médias et communications* de l'ACPPU. Offert sur les campus, cet atelier d'une journée prépare les participants à communiquer de façon efficace avec les médias et à élaborer des stratégies de communication interne.

La stratégie doit être assortie d'un échéancier pour l'atteinte des objectifs prioritaires et des mesures à envisager si ceux-ci ne sont pas atteints. L'employeur pourrait contrecarrer cet échéancier en occasionnant des retards, en refusant de discuter sérieusement des propositions de l'association ou en présentant des positions inacceptables. Si l'équipe de négociation ne parvient pas à obtenir la pleine coopération de l'employeur, le comité de direction peut avoir à recommander l'adoption de moyens de pression par les membres, notamment des déclarations indiquant clairement qu'ils soutiennent l'équipe et les positions prises et appelant l'employeur à négocier de bonne foi.

Les associations syndiquées peuvent menacer de faire la grève. Le choix du moment et la préparation sont des facteurs cruciaux. La date de l'éventuelle grève doit être appropriée (la grève ne doit pas avoir lieu entre la mi-avril et le mois d'août) et laisser suffisamment de temps pour effectuer les démarches requises afin de se mettre en position de grève légale. Les exigences à respecter sont énumérées dans une publication distincte de l'ACPPU (*Législation sur la négociation collective*). Pour que la menace de grève soit convaincante, elle doit avoir été précédée d'une préparation appropriée. C'est le comité de préparation à la grève, décrit à la section 3.1.3 *Comités de soutien*, qui en est responsable. La question de la préparation des grèves fait l'objet d'un examen détaillé dans le *Guide de préparation à la grève* de l'ACPPU. Vous trouverez ce guide dans la zone des ressources protégées par mot de passe de la section sur la négociation collective du site web de l'ACPPU. Pour en obtenir des exemplaires reliés, veuillez communiquer avec l'ACPPU.

Avant de faire appel aux membres au sujet d'un enjeu aussi important, le comité de direction et l'équipe de négociation doivent démontrer qu'ils ont épuisé tous les recours autres que la grève. Les membres doivent avoir été informés, par voie de réunions et de bulletins, des raisons pour lesquelles les négociations piétinent. Ainsi, ils ne seront pas étonnés s'ils sont convoqués à une réunion en vue d'autoriser un vote de grève. La possibilité d'une grève peut susciter un large éventail d'émotions, y compris la crainte. Si votre association n'a jamais fait la grève, il peut être utile d'inviter à la réunion un conférencier qui possède des connaissances ou de l'expérience acquises au cours de grèves menées par d'autres universités ou collèges. L'ACPPU peut mettre un tel conférencier à votre disposition ou en trouver un dans une association membre.

Une association non syndiquée peut recourir aux mêmes moyens de pression, à l'exception de la menace de grève. Sa stratégie doit tenir compte de la possibilité d'une impasse qui sera dénouée par la voie de l'arbitrage exécutoire. Pour de plus amples renseignements, voir la section 83 *Arbitrage*.

La durée de la convention est un élément important de la stratégie. Elle ne devrait que rarement être fixée avant les dernières phases de la négociation, c'est-à-dire pas avant que tous les enjeux pécuniaires n'aient été déposés. Pour de plus amples renseignements, voir la section 7.3 *Durée de la convention*.

## **6. À la table de négociation**

Le succès des négociations repose sur une bonne stratégie et une préparation adéquate. L'équipe de négociation est chargée de présenter les priorités et d'obtenir la meilleure convention possible. Les résultats dépendent des compétences des membres de l'équipe de négociation. Ils doivent savoir rédiger des clauses, présenter des positions d'une manière claire et percutante et être très attentif aux réponses de l'autre partie. Ils doivent aussi être capables de bien travailler ensemble et de faire face à leurs différends internes de même qu'au stress résultant des conflits avec l'employeur. La capacité de tenir des discussions approfondies et ouvertes en groupe et de faire preuve d'une solide discipline à la table de négociation est une condition clé à la participation à la négociation collective.

### **6.1 Protocole**

Avant d'échanger des propositions, l'équipe de négociation doit établir des règles de conduite relativement aux négociations. Elle doit vérifier si elle est autorisée à négocier au nom de ses commettants. L'association doit bénéficier du droit absolu de communiquer avec les membres. Une limite raisonnable, comme un préavis, peut être appliquée à la communication aux médias de renseignements sur l'évolution des négociations.

Vous devez vous entendre sur les points suivants :

- ▶ Avant le début des négociations, l'employeur doit fournir à l'association tous les renseignements dont celle-ci a besoin pour préparer ses propositions. Si l'association a encore besoin de renseignements au moment de la discussion du protocole, l'équipe doit présenter une liste complète des

renseignement requis et recevoir de l'équipe représentant l'employeur une indication du moment où ces renseignements seront fournis.

- ▶ Pour faciliter le déroulement des négociations, il est utile d'établir un calendrier des réunions et d'exiger que, à la fin de chaque séance, l'ordre du jour de la séance suivante soit établi.
- ▶ Chacune des équipes doit indiquer le nom des personnes qui l'accompagneront à la table de négociation. Une telle flexibilité est essentielle pour désigner des membres qui connaissent bien des enjeux particuliers ou obtenir la participation d'un spécialiste en négociation de l'ACPPU.
- ▶ À une date convenue, chaque équipe doit produire la liste des articles qu'elle souhaite négocier. Il sera possible de négocier d'autres articles, mais seulement avec l'accord des deux équipes.
- ▶ Lorsque l'une des parties entame la négociation d'un article, l'autre partie a la possibilité d'apporter des changements à toute section du même article.
- ▶ Chaque équipe doit présenter à la table de négociation des propositions écrites pour tous les changements souhaités.
- ▶ Avant qu'une proposition ne soit négociée, l'équipe qui soumet la proposition doit expliquer celle-ci, y compris les raisons pour lesquelles elle est soumise et toutes ses incidences. L'autre équipe doit ensuite demander des clarifications.
- ▶ Toute version d'une proposition doit indiquer l'équipe qui en est l'auteur, de même que la date et l'heure de la soumission.
- ▶ Tout article accepté et paraphé par les deux parties ne peut être renégocié, sauf avec l'accord des deux équipes ou lorsque le texte doit être remanié par suite de changements apportés à d'autres articles.
- ▶ Lorsqu'une équipe a présenté officiellement une position, elle ne peut y renoncer qu'avec l'accord de l'autre équipe. Un tel repli constitue de la négociation de mauvaise foi.

- ▶ L'une ou l'autre des équipes peut en tout temps demander à se réunir en privé.

## **6.2 Tenue de registres et circulation des documents**

Tenez un registre à jour des propositions, des réponses et des approbations, de manière à connaître en tout temps les points acceptés, les questions non résolues et l'étape où vous en êtes dans le cycle de présentation et de réponse.

Une reliure principale doit contenir tous les documents échangés au cours des négociations, horodatés et classés par article. Une reliure distincte doit contenir tous les documents de recherche et d'accompagnement, classés par article. Un autre dossier doit contenir la correspondance, y compris les courriels, classés par ordre chronologique.

Les propositions doivent être présentées en version papier à la table de négociation, une copie étant remise à chacun des membres des deux équipes. Les copies papier comprennent le registre officiel des négociations. Il est possible d'échanger des versions électroniques aux fins de la rédaction des réponses.

## **6.3 Prendre la parole à la table de négociation**

Le négociateur en chef est censé être le meilleur porte-parole de l'équipe à la table de négociation et il en est généralement le seul. Les autres membres de l'équipe ne doivent prendre la parole qu'avec sa permission. Même lorsque l'équipe décide en privé qu'un membre de l'équipe prendra la parole au sujet d'une question, le négociateur en chef invitera ce membre à le faire à la table de négociation. Lorsque l'équipe détermine qu'un membre sera chargé de poser des questions sur un enjeu, ce membre doit demander la permission du négociateur en chef pour prendre la parole. On observe cette organisation hiérarchique pour que ce soit toujours le membre de l'équipe le plus influent qui prenne la parole. En outre, le négociateur en chef est probablement la personne qui connaît le mieux les liens

entre les diverses propositions. Cette formule permet aussi de projeter une image d'unité à l'autre partie.

Il convient parfois de demander à d'autres membres de l'équipe de prendre la parole relativement à des enjeux donnés. Par exemple, la proposition sur les salaires peut être présentée par le membre de l'équipe qui l'a rédigée; le membre de l'équipe qui a fait la majeure partie du travail sur la propriété intellectuelle peut poser les questions sur la proposition de l'employeur.

L'ordre des intervenants doit toujours être établi avant la séance. À la table de négociation, il ne doit pas y avoir d'interruptions au sein de l'équipe parce que celles-ci pourraient briser le rythme que le négociateur en chef tente d'imprimer aux négociations et porter atteinte à l'image de solidarité. Dans le cas de questions qui semblent urgentes, un membre de l'équipe peut remettre au négociateur en chef une brève note à ce sujet. Ce dernier peut décider de convoquer une réunion en privé, soit immédiatement, soit au moment approprié. Pour de plus amples renseignements, voir la section 6.10 *Utilisation efficace des réunions en privé*.

Toutes les négociations doivent avoir lieu à la table de négociation, et tous les membres de l'équipe doivent y assister. Si un membre tombe malade, la séance prévue doit être annulée. Cette pratique est un signe de plus de la solidarité de l'équipe et montre que chacun des membres de l'équipe est essentiel au processus.

## **6.4 Présentation des propositions et contre-propositions**

Avant le début des négociations, les deux équipes doivent présenter les propositions par écrit et en discuter de façon approfondie à des fins de clarification. Elles ne peuvent rédiger les contre-propositions tant qu'elles n'ont pas compris le mieux possible les propositions qu'elles ont reçues. Assurez-vous de consacrer autant de temps que nécessaire à l'étape de la clarification.

Lorsque vous donnez suite à des questions, assurez-vous d'en connaître la réponse. Ne faites pas d'improvisation à la table de négociation. Si vous n'êtes pas certain d'une réponse, dites que vous y reviendrez. Prenez note de la question et fournissez une réponse dans un délai approprié.

L'autre équipe peut demander du temps pour répondre à certaines de vos questions. Demandez-lui de confirmer un délai. Si vous vous réunissez une fois par semaine et qu'elle promet de fournir une réponse dans deux semaines, n'oubliez pas de demander cette réponse à la réunion désignée. Si elle n'a toujours pas de réponse pour vous à cette réunion, prenez-en note et demandez-lui de vous indiquer le moment où cette réponse vous sera fournie. Vous devez tenir un registre détaillé des engagements pris et du moment de leur réalisation.

Les négociations commencent lorsque les contre-propositions sont déposées. Pour chaque enjeu, il est doit être clairement indiqué laquelle des deux équipes fera la prochaine intervention. L'équipe de l'employeur doit normalement répondre à chacune de vos propositions. Maintenez votre position tant que sa contre-proposition ne témoigne pas d'un rapprochement. Vous pouvez alors vous rapprocher de la position de l'autre partie relativement à l'article concerné ou à un autre enjeu ou expliquer les raisons pour lesquelles vous ne pouvez pas changer de position.

Essayez de garder autant que possible le contrôle sur le libellé. Lorsque les positions soulèvent une discussion, l'équipe de l'association doit se porter volontaire pour rédiger le nouveau libellé qui sera présenté à la table de négociation. Vous serez en meilleure position pour négocier à partir d'un libellé qui aura été rédigé par vous plutôt que par l'employeur.

Le même processus doit être suivi pour répondre aux propositions raisonnables de l'employeur. Employez une stratégie différente face aux propositions inacceptables. Sont jugés inacceptables les propositions qui peuvent réduire ou retirer des droits (tel l'affaiblissement des procédures d'examen par les pairs des possibilités de titularisation et de promotion)

ou qui introduisent de nouvelles procédures (telle l'imposition de subir un examen à la suite d'une titularisation). Vous devez être prêt à exiger de l'employeur qu'il retire de telles propositions. Dans un tel cas, ne présentez pas de contre-propositions, car elles légitimeraient l'initiative de l'employeur. Communiquez avec l'ACPPU pour obtenir des conseils sur la façon de réagir.

Vous devez aborder en premier les questions les moins importantes et les moins litigieuses – les changements qui ne risquent pas de susciter un grand désaccord, comme le remaniement du texte, l'harmonisation d'une clause avec une nouvelle loi ou l'amélioration des échéances. La discussion vous permettra de mieux comprendre la façon de fonctionner de l'autre équipe. La conclusion d'un accord sur ces questions donnera de l'impulsion aux négociations et accroîtra la confiance dans le processus.

L'intervalle entre la présentation d'une proposition et celle d'une contre-proposition varie en fonction de l'enjeu. Il devrait être court dans le cas des articles les moins litigieux. Tout retard de l'employeur à réagir à ces questions pourrait être le signe d'un problème plus grave. Vous devrez exiger de l'équipe de l'employeur qu'elle explique pourquoi elle tarde à fournir une réponse. Dans un tel cas, il est important de ne pas tomber dans le piège en faisant une concession pour faire avancer les négociations. Une concession indiquerait à l'employeur que votre équipe est accommodante et disposée à céder du terrain dans le seul but de faire bouger les choses. C'est une faiblesse que l'équipe de l'employeur cherchera à exploiter tout au long des négociations.

Assurez-vous que l'employeur répond toujours à vos propositions. Il peut refuser de fournir une réponse si vous ne changez pas de position, ce qui revient à négocier avec vous-même. Après avoir présenté une position, vous devez insister pour obtenir une réponse avant de modifier votre position.

Une fois les négociations en branle, vous ne devez pas changer vos priorités. Il se peut que vous deviez résister à

d'énormes pressions de la part de l'équipe de l'employeur. N'oubliez pas que vous avez des comptes à rendre aux membres de l'association, et non pas à l'employeur. Votre tâche ne consiste pas à faire plaisir à l'équipe de l'employeur, mais à la convaincre de satisfaire vos revendications.

Avant d'acquiescer à une demande de l'employeur, vous devez être absolument sûr de recevoir un avantage équivalent ou plus grand en échange. Autrement, n'y acquiescez pas et l'employeur finira peut-être par y renoncer. Il existe de nombreuses histoires d'associations de personnel académique qui ont dû repousser des propositions inacceptables que des employeurs ont défendues avec vigueur et insistance pour finir par y renoncer mystérieusement. N'acquiescez à une demande que si vous obtenez quelque chose d'intéressant en retour ou résistez jusqu'à ce que l'employeur y renonce.

Chacune de vos interventions est porteur d'informations utiles à l'autre partie. Exploitez cette réalité à votre avantage. Il ne faut faire des concessions qu'en position de force. Vous pouvez accepter d'atténuer une proposition parce que l'employeur vous accorde en échange quelque chose qui en vaut la peine ou que son offre est raisonnable et se situe entre votre position et la sienne. Le fait de renoncer à une proposition sans avoir de très bonnes raisons de le faire indique à l'employeur que vous n'avez peut-être pas examiné celle-ci attentivement dès le départ ou que vous perdez votre aplomb. Il est moins susceptible de se pencher sur les autres propositions litigieuses parce que votre attitude lui indique que, s'il attend assez longtemps, vous risquez de renoncer à ces propositions.

Les propositions litigieuses non pécuniaires peuvent demeurer à l'étude jusqu'à la fin des négociations. Ne les abandonnez pas : vous pourriez être en mesure de les échanger contre des avantages pécuniaires.

## 6.5 Négociateur de bonne foi

Dans les milieux syndiqués, les parties sont tenues en vertu de la législation du travail provinciale de négocier de bonne foi et de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour conclure une convention collective. Elles ne peuvent se contenter d'agir sans conviction et s'engager dans ce qu'on appelle des *négociations de façade*. Dans les milieux non syndiqués, les exigences sont semblables, mais elles ne sont ni assujetties à une loi, ni imposées par une commission provinciale des relations du travail. Au niveau le plus fondamental, négociateur de bonne foi implique que seuls les agents de négociation désignés des deux parties peuvent participer aux négociations.

L'employeur n'a le droit de négocier qu'avec votre équipe de négociation, et vous n'avez le droit de négocier qu'avec la sienne. Il ne peut tenter d'influencer la composition de l'équipe de négociation de l'association. Toutes les propositions de changements à la convention doivent passer par les équipes de négociation.

Le fait pour l'employeur de tenter de négocier directement avec les membres ou de porter atteinte à la crédibilité de l'association constitue de la négociation de mauvaise foi. Il y a négociation de mauvaise foi lorsque le recteur d'une université écrit directement aux membres pour leur présenter une nouvelle offre ou lorsqu'un administrateur essaie de convaincre des membres de l'association d'exercer des pressions sur le comité directeur ou sur l'équipe de négociation de l'association pour qu'ils changent les positions de négociation. Ces pratiques sont interdites parce qu'elles visent à miner le pouvoir de votre équipe et qu'elles peuvent intimider vos membres. Lorsque l'employeur négocie « de mauvaise foi », l'association doit en informer les membres et elle peut demander à la commission provinciale des relations du travail de rendre une ordonnance de désistement.

D'autres interventions de l'employeur peuvent sembler constituer de la négociation de mauvaise foi. Par exemple, le

recteur peut envoyer directement à vos membres un document expliquant la dernière position adoptée par l'employeur. Une telle intervention n'est généralement pas considérée comme de la négociation de mauvaise foi, parce que l'employeur ne change pas de position. Cependant, vous ne devez pas permettre que ce genre de communications se poursuive. Dans une lettre ouverte dont copie est envoyée à vos membres, dites au recteur que vous souhaitez que ces communications cessent parce qu'elles sont contraires à l'éthique et qu'elles s'apparentent à de la négociation de mauvaise foi. Rappelez-lui que l'association s'attend à ce que l'employeur négocie de bonne foi et ne communique que par l'intermédiaire des équipes de négociation.

Toute tentative visant à annuler une position déjà adoptée constitue de la négociation de mauvaise foi. Lorsqu'une partie a déposé officiellement une proposition, elle ne peut la modifier en sa faveur sans l'accord de l'autre partie. Si l'employeur a offert une augmentation d'échelle salariale de 10 % sur trois ans, il ne peut la réduire ultérieurement à 9 %. De même, l'association ne peut augmenter une proposition salariale qu'elle a déjà déposée. La commission des relations du travail peut obliger une partie à revenir à sa position antérieure.

Pour de plus amples renseignements sur la négociation de mauvaise foi, voir l'annexe IV, *La négociation de mauvaise foi*.

## **6.6 La négociation serrée**

Il ne faut pas confondre la négociation de mauvaise foi et la négociation serrée. Par exemple, il se peut que l'employeur rejette catégoriquement et continuellement une ou plusieurs des principales propositions de l'association. Il peut aussi insister pour retirer à vos membres des droits déjà prévus par la convention. L'employeur a le droit de recourir à ces formes de négociation serrée, et vous ne pouvez faire appel à la commission des relations du travail à ce sujet. Les solutions à ce problème résident dans les pressions exercées par les membres

et dans les autres types d'interventions décrits dans les sections 8 *Aide d'une tierce partie* et 9 *Grève*.

À la table de négociation, l'équipe de l'employeur peut mettre en doute la légitimité de votre équipe en déclarant que vous ne bénéficiez pas de l'appui des membres ou que vous ne savez pas ce que les membres veulent vraiment. Nous vous conseillons fortement de ne pas vous engager dans une telle discussion. Dites à l'autre équipe que c'est à vous de vous occuper de l'appui accordé par les membres, et non pas à eux. Les membres vous ont confié un mandat clair, et vous vous attendez à ce que l'employeur réagisse en conséquence. S'il persiste à mettre en doute l'appui des membres pendant plusieurs séances et refuse de présenter des propositions raisonnables, envisagez la tenue d'une assemblée générale pour expliquer la situation et pour demander aux membres de reconformer leur appui aux positions de l'équipe et de l'association et de formuler une motion exhortant l'employeur à négocier d'une manière raisonnable.

Comment devez-vous réagir lorsque l'employeur déclare qu'il ne donnera pas suite à telle ou telle question parce qu'il considère celle-ci comme non négociable? Il s'agit simplement d'une autre forme de négociation serrée. L'employeur signale ainsi que la clause revêt une haute priorité pour lui. L'équipe de l'employeur peut avoir reçu l'instruction de faire tout ce qui est en son pouvoir pour faire accepter sa position. Rappelez-vous que tout est négociable. Faites en sorte de comprendre le mieux possible ce que veut l'employeur et ses motifs de manière à pouvoir accepter une partie de la demande ou à la modifier d'une manière acceptable. Si aucun compromis n'est possible, dites-le clairement. Vous n'êtes pas tenu de donner votre accord, et l'employeur ne peut obtenir l'acceptation de sa position sans votre consentement.

## 6.7 La négociation des questions pécuniaires

La rédaction des propositions relatives aux principales questions pécuniaires que sont les salaires, les avantages sociaux et les pensions nécessite une recherche considérable sur la situation dans les établissements comparables et sur la répartition des salaires selon le rang, le sexe et la discipline, de même qu'une analyse exhaustive des coûts. Ce sujet, qui a déjà traité à la section 3.3 *Recherche*, mérite un rappel. Vous devez également évaluer le coût des autres propositions de nature pécuniaire, comme celles qui portent sur les indemnités de perfectionnement professionnel et la dispense des frais de scolarité.

Présentez les propositions de nature pécuniaire en dernier parce que, une fois les questions pécuniaires réglées, l'employeur sera moins enclin à accepter les autres revendications. Les questions pécuniaires constituent généralement l'un des principaux enjeux d'un vote de grève. Si elles sont réglées, les membres seront moins portés à appuyer un tel vote. Elles constituent également un enjeu clé pour l'arbitrage.

Les deux parties abordent la négociation des questions pécuniaires avec des points de vue très différents. L'association cherche à améliorer les salaires et les avantages sociaux pour répondre aux besoins de ses membres. Elle vise une solution collective qui minimise la capacité de l'employeur d'utiliser son pouvoir discrétionnaire pour verser de l'argent à des individus, ainsi qu'une répartition équitable des fonds, conformément à son mandat. De son côté, l'employeur vise à minimiser le coût que représentent les revendications et à optimiser son pouvoir d'accorder des augmentations individuelles. Ses préoccupations quant à la répartition découlent des lois du marché. La conclusion d'une convention exige une parfaite compréhension de ces deux points de vue, qui donnent lieu à des divergences fort litigieuses, comme l'illustrent les positions sur la rémunération au mérite, les différences selon le marché et la détermination du salaire de départ.

Pour inciter l'employeur à améliorer son offre, l'association doit pouvoir compter sur des membres militants pleinement mobilisés qui lui témoignent leur appui. Seuls les membres ont le pouvoir de faire changer l'employeur de position sur les questions pécuniaires. Il appartient à l'équipe de s'assurer que les propositions demeurent logiques pour les membres.

## **6.8 Facilité à s'exprimer verbalement**

Les négociateurs doivent être en mesure de présenter des propositions claires et concises. Les exposés doivent être bien structurés, de façon que tous les points importants des propositions soient couverts. Il s'agit d'expliquer l'objet, le fonctionnement et le bien-fondé de la proposition. Afin de ne rien oublier, le négociateur en chef doit rédiger un aide-mémoire en style télégraphique et l'examiner avec le reste de l'équipe pour y apporter les améliorations et ajouts nécessaires.

Les exposés comportent divers types de déclarations. En voici quelques-unes.

### ***6.8.1 Déclaration préliminaire***

En général, c'est l'association qui établit le programme, puisque c'est elle qui propose la plupart des changements. La déclaration préliminaire doit donner le ton aux négociations et en fixer les paramètres. Commencez par aborder des domaines généraux au sujet desquels les parties partageront probablement le même point de vue, comme la qualité de l'enseignement, la nécessité de bénéficier d'un personnel académique de haut calibre, le maintien de la position concurrentielle de l'établissement, l'obtention d'un règlement juste et équitable et la négociation en temps opportun.

Servez-vous de la déclaration préliminaire pour confirmer la légitimité et le mandat de l'équipe de négociation en signalant la solidarité des membres, leur adhésion aux propositions et l'autorisation qu'ils vous ont donnée de négocier en leur nom.

La déclaration préliminaire doit exposer les objectifs de l'association. Mentionnez les thèmes précis sur lesquels reposent vos propositions. Traitez de leur importance comme enjeux et pour les membres. N'oubliez pas de signaler le soin qu'a mis l'association à rédiger les propositions et d'ajouter que celles-ci sont toutes sérieuses et que vous vous attendez à des réponses sérieuses et réfléchies de la part de l'employeur.

La déclaration préliminaire aide à établir un contexte de négociation entre égaux. L'employeur a le pouvoir de diriger l'établissement. L'association bénéficie du pouvoir collectif des membres.

### ***6.8.2 Déclarations initiales de la négociation***

Les déclarations initiales de la négociation déterminent le thème et le ton d'une proposition. Commencez par une déclaration non controversée qui amène la proposition. Exemple : « Tout comme nous, vous estimez sans doute que les salaires versés aux professeurs ne doivent pas constituer une source de discrimination à l'encontre de quelque groupe que ce soit. Pour éviter une telle forme de discrimination, nous préconisons la rémunération proportionnelle. L'association propose donc que la rémunération de départ par cours versée au personnel académique contractuel soit de X % du minimum versé aux professeurs adjoints à plein temps, à laquelle doivent s'ajouter des augmentations pour avancement professionnel jusqu'à concurrence du minimum versé aux professeurs agrégés. Je vais maintenant expliquer les détails de la proposition écrite. »

### ***6.8.3 Déclarations de principe***

Les déclarations de principe rappellent à l'autre partie la position de l'association sur un enjeu. Formulez-en lorsque les négociations sont au point mort ou se sont éloignées de la position principale. Les déclarations de principe doivent exposer votre position, résumer les avantages mutuels, dans la mesure du possible, et appeler une réponse. Exemple : « L'association a adopté une position claire sur les anomalies

salariales. Nous sommes résolus à instaurer un programme qui élimine ces anomalies. Nous proposons l'établissement d'un fonds pour l'élimination des anomalies salariales, de même que des augmentations plus importantes aux rangs inférieurs afin d'améliorer le recrutement et la rétention de personnel académique de talent. Quand pouvons-nous attendre de votre part une réponse complète indiquant clairement votre position? ».

Les déclarations de principe servent notamment à clarifier une proposition, à maintenir les négociations sur la bonne voie, à faire connaître les priorités, à contrer les tactiques dilatoires, à susciter une réaction ou la présentation d'une contre-proposition.

#### ***6.8.4 Déclarations de preuve et de réfutation***

Une déclaration de preuve vient à l'appui d'une proposition de l'association ou réfute la position de l'employeur sur un enjeu donné. Il est essentiel de préparer les éléments de preuve minutieusement, parce que l'employeur tentera de les infirmer et de présenter sa propre version. Vous pouvez également présenter les éléments de preuve aux membres pour renforcer la légitimité de vos propositions et révéler les lacunes de la position de l'employeur.

Les déclarations de réfutation consistent, à défaut de preuve, à démontrer le caractère déraisonnable de la position de l'employeur.

#### ***6.8.5 Déclaration finale***

Faites une déclaration finale lorsque vous voulez officialiser une entente sur une proposition. Vous devez affirmer que vous croyez comprendre qu'il y a entente, résumer les points convenus et entreprendre la procédure requise pour officialiser l'entente, qui consiste généralement à faire parapher par les deux parties une copie finale de la proposition.

## 6.9 Capacité d'écoute

Les bons négociateurs cherchent à comprendre les motifs de l'autre partie. Ils écoutent d'une manière objective, sans se servir de leurs propres attentes pour filtrer le message. Les meilleurs négociateurs sont ceux qui portent attention à la communication tant verbale que non verbale. Ils savent choisir les mots qu'il faut et souligner les mots importants, et ils peuvent répondre par des questions appropriées. Les personnes qui ont une mauvaise capacité d'écoute ratent des occasions importantes. Ils ne savent pas reconnaître les nuances dans les déclarations de l'autre partie.

Beaucoup de négociateurs pensent à tort que leur travail consiste principalement à persuader l'autre partie par la parole. Ils présument que la parole est signe d'action et que l'écoute est signe de passivité. Lorsque le négociateur de l'autre partie parle, au lieu de l'écouter attentivement, ils se demandent ce qu'ils diront ensuite.

Bien écouter est un travail exigeant qui implique l'écoute active et la formulation de questions.

### 6.9.1 Écoute active

- ▶ Pour être bien informé, il faut écouter. En général, c'est l'équipe la mieux informée qui atteint les meilleurs résultats. Indiquez clairement les renseignements que vous souhaitez obtenir de l'autre partie et posez des questions qui vous apporteront les réponses appropriées.
- ▶ Soyez attentifs aux signes non verbaux. Il est rare que les négociateurs traduisent en entier leur message par des mots. L'expression non verbale de l'attitude et du motif peut être aussi importante que les mots qu'elle accompagne.
- ▶ Ne faites pas d'interruptions, car elles dénotent un manque de savoir-vivre et sont improductives. Vous pourriez ne pas percevoir une déclaration qui contient de précieux renseignements.

- ▶ Les distractions nuisent à l'écoute. Votre équipe doit s'imposer la discipline d'écouter attentivement.
- ▶ Il est impossible de se rappeler de tout ce qui est dit. Le membre de votre équipe désigné doit prendre des notes exhaustives.
- ▶ Écoutez tout en ayant un objectif à l'esprit, ce qui vous aidera à saisir les mots et les signes non verbaux qui vous procureront les renseignements recherchés. En reconnaissant des indices, comme la volonté de l'autre partie de considérer une position de rechange, vous serez mieux en mesure de formuler une réponse.
- ▶ Accordez toute votre attention à l'autre équipe. Soyez attentif à ce qui est dit pour montrer que vous êtes totalement à l'écoute et pour vous donner toutes les chances d'entendre tous les messages transmis, qu'ils soient intentionnels ou non.
- ▶ Réagissez au message, et non pas à la personne qui le transmet. La négociation porte sur des enjeux. Vous pouvez entretenir des relations professionnelles avec l'autre équipe même si vous désapprouvez fortement sa position. N'oubliez pas que vous devez finir par vous entendre avec elle. Il est improductif de s'attaquer à l'autre négociateur plutôt qu'aux enjeux.
- ▶ Maîtrisez votre colère. L'expression de la colère à la table de négociation peut être appropriée si elle est planifiée et maîtrisée, et s'il est clair qu'elle porte sur un enjeu. Votre message doit préciser les motifs de votre colère et les changements auxquels vous vous attendez. N'oubliez pas de faire la distinction entre la personne et l'enjeu. Il ne sert à rien de s'en prendre à une personne pour ce qu'elle est afin d'exprimer de la colère au sujet de ce qu'elle a dit ou fait. Les accès de colère à la table de négociation peuvent être improductifs. Ils nuisent à la communication et à la résolution des problèmes. Si vous sentez la colère monter, convoquez une réunion en privé et discutez de la question avec votre équipe pour décider de la façon de réagir.

### 6.9.2 Formulation de questions

Ne vous attendez pas à ce que l'autre équipe dévoile complètement ses propositions. Son point de vue étant différent du vôtre, elle ne se rendra peut-être pas compte de tout ce que vous avez besoin de savoir. Il se peut qu'elle ne vous fournisse qu'un minimum d'information et qu'elle laisse à votre équipe le soin de se renseigner. Il se peut aussi qu'elle omette délibérément d'importants renseignements. C'est en posant des questions que vous pourrez obtenir l'information dont vous avez besoin. Il vous faudra prendre soin de bien formuler vos questions pour obtenir des renseignements plus précis et poussés. En général, les questions posées, qui peuvent être ouvertes ou fermées, vont du général au particulier.

#### *Questions ouvertes*

Les questions ouvertes donnent à l'autre partie l'occasion d'expliquer sa pensée sur un enjeu. Elles visent à obtenir des réponses étendues. Posez de telles questions lorsque vous voulez en savoir plus sur la façon dont l'employeur considère un enjeu. Exemples : « Quels problèmes votre proposition sur les conflits d'intérêts vise-t-elle à régler? » ou « Quelle est votre objection à notre proposition sur la charge de cours? ».

#### *Questions fermées*

Les questions fermées visent à limiter la gamme des réponses de l'autre partie. Posez de telles questions lorsque vous souhaitez forcer l'autre partie à fournir une réponse précise. Exemples : « Pouvons-nous nous attendre à une contre-proposition à la prochaine séance? » ou « Votre définition du terme *conjoint* inclut-elle les partenaires de même sexe? ».

Les questions ouvertes et fermées peuvent être utilisées de diverses façons. En voici des exemples.

### *Questions de clarification*

Les questions de clarification servent à obtenir de plus amples renseignements sur une proposition. Généralement ouvertes, elles consistent à demander d'ajouter à ce qui a été dit. Elles peuvent faire référence à un terme que contient une déclaration (Exemple : « Pouvez-vous clarifier ce que vous entendez par *consultation* dans votre déclaration sur l'établissement des critères de titularisation? »). On peut aussi demander des clarifications sur l'intention (Exemple : « Pouvez-vous expliquer comment votre position sur la propriété intellectuelle améliorerait la situation pour nos membres? »).

### *Paraphrases*

Poser des questions au moyen de paraphrases sert à confirmer que l'on comprend bien une déclaration. Paraphraser, c'est répéter une remarque dans ses propres mots. Les paraphrases sont utiles pour confirmer des attitudes ou des faits, ou pour officialiser des déclarations de l'employeur. En général, les paraphrases visent à obtenir une réponse affirmative ou négative simple accompagnée d'une explication. Exemples : « Je crois comprendre que votre position permet au doyen de faire un choix parmi la liste restreinte de candidats, peu importe la recommandation du comité de recrutement. C'est bien ça? » ou « Si j'ai bien compris, votre seule préoccupation en ce qui concerne les salaires est de limiter à 2 % au maximum le coût que représente le cahier de revendications. C'est bien ça? ».

### *Questions réflexives*

Les questions réflexives visent à confirmer la charge affective d'un message. Exemple : « Si j'ai bien compris, vous avez pris un engagement très ferme à l'égard de cette proposition. C'est bien ça? ». Elles servent également à connaître le degré de conviction à l'égard d'une proposition. Exemple : « Êtes-vous en train de dire que vous n'avez pas l'intention de faire de compromis sur la propriété des cours à distance? ». Ce type de

questions sert à en savoir davantage sur la fermeté de la position de l'employeur à l'égard d'une question donnée.

## **6.10 Utilisation efficace des réunions en privé**

Les réunions en privé remplissent d'importantes fonctions et doivent être convoquées chaque fois que c'est nécessaire. C'est dans le cadre de telles réunions que la stratégie de négociation est élaborée et améliorée. Avant de présenter un enjeu à la table de négociation, l'équipe doit parvenir à un consensus au cours d'une réunion en privé. Ces réunions permettent aussi aux membres de l'équipe de calmer leurs humeurs lorsque la tension monte à la table de négociation, et de maintenir la solidarité de l'équipe. Elles sont essentielles pour amoindrir les divergences de position entre les membres de l'équipe.

N'hésitez pas à convoquer une réunion en privé même lorsque les problèmes semblent anodins. Tenez toujours une telle réunion pour répondre à l'employeur lorsque celui-ci vous a demandé de communiquer une position ou des renseignements additionnels, à moins que vous n'ayez prévu sa question et préparé la réponse.

N'oubliez pas que la table de négociation est l'endroit où l'on fait connaître des points de vue et des positions qui ont été déjà déterminés en privé. Il est dangereux d'essayer d'y établir les points de vue de l'équipe.

Lorsque vous convoquez une réunion en privé, indiquez à l'autre partie le temps approximatif dont vous aurez besoin. Il n'est pas nécessaire de donner la raison de la réunion. Si vous avez besoin de temps supplémentaire, n'oubliez pas d'en informer l'autre partie. Par exemple, si vous avez prévu 15 minutes, vous pouvez vous rendre compte que l'enjeu est plus complexe qu'il n'y paraissait. N'essayez pas de tirer à tout prix une conclusion dans le temps prévu. Vous n'avez qu'à signaler à l'autre partie la période supplémentaire dont vous avez besoin. Dites simplement que vous avez besoin de plus de temps. Si vous croyez que la discussion va durer plusieurs

heures, vous devez déterminer le moment où la réunion aura lieu, par exemple la prochaine séance de négociation. Si vous en êtes aux dernières étapes de la négociation et que vous essayez de respecter un délai, comme pour la tenue d'un vote de grève, vous devez suggérer une suspension pour la période dont vous avez besoin.

## **6.11 Saisir les occasions**

Les négociateurs chevronnés sont toujours à la recherche de compromis novateurs. Dans certains cas, les occasions peuvent paraître évidentes, comme lorsque l'employeur accepte une proposition qu'on croyait perdue. Le plus souvent, les occasions se présentent sous forme d'indices subtils au cours du va-et-vient des négociations. Par exemple, vous pouvez découvrir que l'opposition de l'employeur à une proposition n'est pas du tout celle que laissaient croire les discussions antérieures. La véritable préoccupation peut n'être ressortie que plus tard et laisser entrevoir la possibilité d'un accommodement. Vous pouvez apprendre que l'employeur a tiré des conclusions erronées sur ce que visait l'association en présentant la proposition.

Écoutez attentivement les raisons qu'invoque l'employeur pour rejeter une proposition. Il est possible que vous puissiez atteindre votre objectif tout en répondant à ses préoccupations. Le fait de savoir pourquoi l'employeur refuse d'augmenter l'échelle salariale peut vous permettre d'obtenir une autre forme d'avantage. Il se peut que l'employeur ne veuille pas créer de précédent ou s'éloigner du pourcentage qui est la norme dans le secteur public local. Toutefois, il pourrait accepter d'apporter des améliorations structurales, notamment en accroissant la valeur des augmentations d'échelon annuelles, en augmentant les salaires de base ou en faisant avancer tout le monde d'un échelon ou deux.

Étudiez attentivement les répercussions des propositions de l'employeur. Il se peut qu'il refuse de changer sa position sur les

salaires et les avantages sociaux, mais qu'il propose l'établissement d'un fonds important en vue de l'attribution d'augmentations salariales discrétionnaires selon la demande du marché ou le mérite. L'employeur est disposé à consacrer des crédits supplémentaires à la rémunération tant que les augmentations seront déterminées par les administrateurs au cas par cas. Il y a lutte pour le pouvoir entre la détermination collective par la négociation et le décret administratif. Saisissez cette occasion pour informer les membres des avantages de la détermination collective. Le fait de pouvoir compter sur des membres bien informés peut constituer le tremplin requis pour convertir des fonds discrétionnaires en augmentations salariales dont bénéficieront tous les membres.

Surveillez les propositions régressives de l'employeur. Toutefois, ne vous en préoccupez pas outre mesure, étant donné que l'employeur finira par les laisser tomber si votre opposition demeure ferme. Les propositions de ce type qui ont été présentées ces dernières années portaient notamment sur les questions suivantes : examens post-titularisation; diminution de la protection par rapport à l'urgence financière; établissement de critères de responsabilité déraisonnables; retrait aux membres de leur droit de propriété sur le matériel pédagogique; élimination des avantages consentis aux membres à la retraite.

Les propositions régressives constituent de graves erreurs tactiques de la part de l'employeur. Ce dernier peut empirer les choses en maintenant trop longtemps certaines positions. Les membres des associations de personnel académique n'aiment pas du tout ce type de propositions. Ces dernières années, ils ont exprimé leur colère au sujet de telles propositions par des motions d'appui à leur équipe et à son mandat et par des votes de rejet. Les membres d'associations syndiquées ont tenu des votes de grève et, au besoin, ont déclenché la grève. Les propositions régressives de l'employeur ne résistent jamais à l'opposition.

Vous pouvez créer des occasions en envoyant des signaux appropriés à l'employeur. Donnez-lui des indications pour la

formulation de ses réponses. S'il ne les suit pas, au moins il saura ce que vous recherchez. Vous pouvez aussi lui signaler les arrangements que vous êtes disposé à prendre, mais faites-le avec une extrême prudence. Cette façon de procéder a pour avantage de vous permettre de donner forme à un éventuel compromis. D'un autre côté, elle signale le type de compromis que vous êtes disposé à accepter. Il est possible que l'employeur croie pouvoir amener votre équipe à faire un compromis « unilatéral ». Le cas échéant, il consignera l'information fournie afin de l'utiliser plus tard et refusera le compromis que vous aurez offert. Si vous décidez d'opter pour ce type de stratégie, commencez par aborder des questions peu litigieuses et procédez avec prudence.

## **7. Parvenir à une entente**

Les négociations sont considérées comme terminées lorsque les parties parviennent à signer une entente sur tous les points en litige. L'entente ainsi conclue est dite de principe et elle ne sera définitive qu'une fois ratifiée par les membres. L'employeur doit produire par écrit la preuve qu'il souscrit à l'entente. Assurez-vous que l'entente intégrale est exprimée par écrit et qu'elle comporte les signatures des représentants des deux équipes.

Pour déterminer le moment de conclure une entente, il faut savoir soupeser l'offre de l'employeur, les objectifs de l'association en matière de négociation et la détermination des membres à atteindre ces objectifs.

### **7.1 Quand conclure une entente**

Les dernières questions à régler sont généralement les questions pécuniaires comme les salaires, les avantages et les pensions, ainsi que les questions non pécuniaires comme la charge de travail, les points les plus importants en matière de gouvernance et la durée de la convention. À ce stade, il est possible que l'employeur présente une « proposition finale » couvrant toutes les questions non résolues et affirme n'avoir rien d'autre à offrir.

N'oubliez pas que la seule proposition finale est celle que vous signerez. Tant que vous n'aurez pas apposé votre signature, l'expression « proposition finale » demeurera un stratagème. Parfois, les conventions ressemblent à la première « proposition finale » de l'employeur; parfois, elles y sont bien supérieures.

L'offre pécuniaire peut être conçue de manière à affaiblir les appuis à une éventuelle grève ou à réduire les possibilités de recours à l'arbitrage. Une telle offre peut aussi être présentée en pleine grève pour forcer l'association à soumettre l'offre finale à un vote. L'employeur peut vous mettre au défi de le faire. Il est possible qu'il tente de vous convaincre que les membres saisiront l'offre si vous leur en donnez la chance. Ne vous laissez pas intimider. Rien ne vous oblige à soumettre l'offre de l'employeur à un vote. Cependant, si celle-ci est inadéquate et qu'un vote des membres vous semble utile sur le plan stratégique, dites à l'employeur que vous êtes disposé à présenter son offre aux membres. Si l'employeur est d'accord, demandez au comité de direction de la présenter aux membres en leur recommandant de la rejeter et de donner à l'équipe l'instruction de continuer de négocier pour atteindre les objectifs de l'association.

La conclusion d'une entente sur l'ensemble des questions pécuniaires exige généralement plusieurs échanges à la table de négociation. À ce stade, il est crucial de disposer d'une évaluation minutieuse des coûts de chacune des propositions afin de vous assurer de faire des progrès et de connaître l'incidence de chacune des interventions en ce qui concerne vos membres. Il est essentiel de posséder cette information pour prendre des décisions éclairées au sujet des questions pécuniaires.

La conclusion de l'entente finale repose sur les compétences et la fermeté des négociateurs ainsi que sur l'art subtil de reconnaître si vous avez réalisé des progrès suffisants. Pour vous guider, posez-vous les questions suivantes :

- ▶ La dernière offre de l'employeur vous permet-elle d'atteindre suffisamment vos objectifs en matière de négociation?
- ▶ Procure-t-elle l'équilibre qu'il faut pour satisfaire les intérêts de tous vos membres?
- ▶ Pensez-vous pouvoir obtenir encore plus d'argent si vous insistez davantage?
- ▶ Les membres vont-ils estimer qu'il s'agit d'une bonne entente?
- ▶ Est-ce que l'écart entre votre position et l'offre de l'employeur est assez grand pour que vous demandiez aux membres d'exercer d'autres pressions?
- ▶ Si votre association est syndiquée, les membres appuieront-ils une demande de vote de grève?
- ▶ Si votre association n'est pas syndiquée, pensez-vous pouvoir obtenir une meilleure offre au moyen de l'arbitrage? Il est plus probable que l'arbitrage donne d'heureux résultats si les salaires sont inférieurs à ceux des groupes comparables et si vous ne proposez pas d'importants changements à la structure salariale.

Il faut principalement examiner si l'entente permet d'atteindre vos objectifs. Le cas échéant, l'association sera plus forte et vous aurez créé un précédent pour la ronde de négociations suivante. Il est inutile de vous demander si vous auriez pu soutirer un peu plus d'argent à l'employeur. Vous ne pouvez le savoir, et c'est sans intérêt si vous êtes parvenu à une bonne entente.

N'acceptez pas une offre si vos objectifs sont encore loin d'être atteints. Informez les membres, présentez-leur la meilleure évaluation possible des mesures à prendre pour réaliser des gains et conseillez-leur une stratégie pour aller de l'avant. Il reviendra ensuite aux membres de prendre une décision. Il est fort probable qu'ils approuveront les conseils du comité de direction et de l'équipe.

## 7.2 Retrait de certaines questions

Il est possible que, dans les derniers stades de la négociation, l'employeur propose de retirer l'une de ses demandes en échange du retrait de l'une des propositions de l'association. Cet échange peut être avantageux si votre proposition n'est pas importante et si la demande de l'employeur crée de sérieux problèmes. Dans les autres cas, vous devez rejeter les compromis de cette nature jusqu'à la toute fin. L'offre de l'employeur de retirer une demande indique qu'il est disposé à la laisser tomber, ce qu'il pourrait faire de lui-même à un stade ultérieur des négociations. Rappelez à l'employeur l'importance de votre proposition et les problèmes que pose son offre, et attendez de voir s'il maintient sa demande.

L'employeur peut suggérer de soumettre certaines des questions non résolues à des comités mixtes. En général, de tels comités sont créés au moyen d'une lettre ou d'un protocole d'entente et se réunissent après la conclusion des négociations collectives. Ils ont alors le mandat de recommander une résolution ou simplement de présenter un rapport sur les questions qui leur ont été soumises. Ils sont habituellement avantageux pour l'employeur étant donné qu'ils examinent des propositions litigieuses présentées à la table de négociation, mais qu'ils n'ont pas le pouvoir de négocier. L'employeur peut demander à ses représentants au sein de tels comités de faire piétiner les discussions et de n'acquiescer à rien. L'association ne possède aucune influence sur les comités mixtes. Prenez garde des lettres d'entente. Dans la plupart des cas, les comités mixtes accomplissent très peu de choses, et les questions en jeu doivent être présentées à la ronde de négociations suivante.

Certaines associations ont eu recours à des comités mixtes pour faire en sorte que des propositions de l'employeur soient retirées des négociations. Faites preuve de prudence au moment d'envisager cette tactique, en particulier dans le cas des questions litigieuses parmi les membres. Le recours à des comités mixtes risque de légitimer la discussion de telles

questions et de créer des pressions pour que ces questions soient examinées à la ronde de négociations suivante. L'adoption de la formule de la rémunération au mérite en est un exemple. Si vos membres sont opposés à une proposition, il est préférable de mettre fin à la discussion de celle-ci à la table de négociation plutôt que de poursuivre dans le cadre d'un comité mixte.

### **7.3 Durée de la convention**

La durée de la convention doit être déterminée vers la fin des négociations. La plupart des conventions sont en vigueur pendant trois ans, ce qui donne suffisamment de temps pour évaluer les nouvelles dispositions et permet de revenir assez tôt à la table de négociation pour se pencher sur les nouvelles situations. Il se pourrait que vous ayez à examiner de nouveaux droits ou que des conditions économiques commandent l'adoption de nouvelles formules de rémunération.

En général, les employeurs préfèrent les conventions de longue durée parce qu'elles leur permettent de retarder l'examen de nouvelles propositions de l'association. Accepter de conclure une convention de plus de trois ans est une concession que l'employeur doit payer. Les offres pécuniaires doivent être suffisantes pour compenser le coût potentiel d'une période plus longue. Toute période dépassant trois ans peut être dangereuse pour vos membres en raison de la longue attente requise pour corriger les problèmes imprévus que pose la convention ou pour tenir compte des changements importants et inattendus dans la situation économique (p. ex. : augmentation rapide du coût de la vie).

Une convention de un ou de deux ans peut être appropriée si l'employeur demeure inébranlable dans la présentation d'une offre pécuniaire insuffisante et si l'association ne se sent pas prête à tenir un vote de grève. Cette courte période limite les dommages de nature financière qui accompagnent une faible augmentation salariale et laisse le temps de se préparer à mener

des négociations salariales plus musclées lors de la ronde de négociations suivante.

## **7.4 Rythme**

À mesure que vous réduisez le nombre de questions à examiner à la table de négociation et que vous abordez plus directement les questions pécuniaires, il se peut que les discussions s'intensifient et que les pressions augmentent. Il devient alors important d'examiner attentivement les liens entre les diverses propositions. Il se peut que de courtes séances de négociation soient interrompues par de longues réunions en privé. Prenez tout le temps qu'il vous faut pour tenir des réunions en privé afin d'analyser les propositions et de tenir des consultations aussi nombreuses et vastes que nécessaire. Veillez à ne pas commettre d'erreur. Ne cédez pas à la tentation de mettre fin à de longues négociations. Le soin que vous mettrez à franchir cette étape pourrait vous faire réaliser d'excellents gains dans l'entente finale.

## **7.5 Grievs non réglés**

Une fois les principales questions résolues, il se peut que l'employeur demande à l'association de régler certains griefs. Pour prendre des décisions à ce sujet, vous devez tenir compte du type de griefs, des questions en jeu et de la nature de l'offre de l'employeur.

L'association peut avoir déposé certains griefs pour faire pression sur les négociations, comme dans le cas d'un désaccord sur l'interprétation d'une clause de la convention. Vous pouvez habituellement abandonner ce type de griefs si vous êtes arrivé à obtenir les améliorations voulues. Si vous êtes satisfait des améliorations apportées au libellé, le grief a donné les résultats attendus et il n'est donc plus nécessaire. N'abandonnez pas un tel grief si la formulation n'a pas été améliorée.

Les griefs qui concernent des individus doivent être traités avec soin. Vous demeurez tenu de respecter la responsabilité de

l'association de représenter les plaignants d'une manière équitable. Si l'employeur propose un règlement, vous devez vous assurer que celui-ci est raisonnable et en informer les plaignants. Il ne doit pas être moins satisfaisant que ce que vous comptiez obtenir au moyen de la procédure de grief et de l'arbitrage.

## **7.6 Ratification**

La ratification par les membres est la dernière étape de la négociation collective. Même signée par les équipes, la convention demeure provisoire jusqu'à sa ratification officielle. Elle doit être affichée sur le site web de l'association et être présentée aux membres dans le cadre d'une réunion d'information sur les dispositions qu'elle contient, avant que les membres ne votent sur la question. Un imprimé des changements apportés à la convention en vigueur doit être distribué au cours de cette réunion.

La présentation de la convention provisoire doit s'accompagner d'une motion d'approbation déposée par le comité de direction. L'équipe de négociation doit présenter la convention et fournir un résumé de chacune des clauses et ainsi que des précisions sur les plus importantes. C'est généralement le négociateur en chef qui dirige cette présentation. Une analyse comparative des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux doit être présentée. Il importe de consacrer une période suffisante aux questions et à la discussion.

Les membres doivent avoir la possibilité d'exprimer leur voix au moyen d'un vote généralement secret. Des boîtes de scrutin peuvent être mises à leur disposition dès la fin de la réunion, et pendant un jour ou deux à un endroit propice du campus. La durée du scrutin et l'emplacement des boîtes dépendent du nombre de membres et de l'endroit où ils se trouvent.

Si les membres rejettent la convention provisoire, saisissez l'occasion pour rencontrer à nouveau l'employeur et l'informer

que les membres ne sont pas satisfaits de ce qui a été négocié. L'équipe de négociation étant un instrument des membres, elle doit voir dans un rejet le désir des membres de se doter d'une meilleure convention.

## **8. Aide d'une tierce partie**

Lorsque les négociations se trouvent dans une impasse, les équipes peuvent avoir besoin d'une tierce partie neutre, ou facilitateur, pour aller de l'avant. Dans la présente section, nous examinerons les formes d'aide que peut apporter une tierce partie, à savoir la conciliation, la médiation et l'arbitrage.

La participation d'une tierce partie change la nature et le ton des négociations puisqu'elle fait perdre le contrôle du processus aux équipes. En pratique, c'est le facilitateur qui détermine l'endroit où auront lieu les réunions et la façon dont elles se dérouleront. La formule de la table de négociation fait généralement place à des séances de type « navette », les équipes se trouvant dans deux pièces différentes entre lesquelles le facilitateur se déplace.

Les facilitateurs ont pour unique rôle d'aider les parties à conclure une entente; ils n'ont pas à juger de l'équité des propositions de celles-ci. Gardez ce principe à l'esprit au cours du processus. Le facilitateur est un spécialiste du processus, mais il est loin de posséder votre connaissance des propositions que vous soumettez ou du milieu académique. Les bons facilitateurs voient d'un oeil relativement indifférent le contenu des conventions. Leur but est de parvenir à un terrain d'entente. Vous perdrez un temps précieux si vous essayez de convaincre le facilitateur du bien-fondé de vos propositions. Vous devez plutôt le persuader de votre conviction et de la détermination de vos membres, et lui fournir des arguments à présenter à l'équipe de l'employeur.

La décision de faire appel à une tierce partie repose sur l'examen de questions complexes. Communiquez avec l'ACPPU

avant de décider de recourir à la conciliation, à la médiation ou à l'arbitrage.

## 8.1 Conciliation

Les conciliateurs sont nommés par les gouvernements provinciaux. À Terre-Neuve, au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard, en Nouvelle-Écosse et en Ontario, la loi exige le recours à la conciliation avant qu'un syndicat ne déclenche une grève ou qu'un employeur ne procède à un lock-out. Dans ces provinces, la présentation d'une demande de conciliation par un syndicat signifie habituellement qu'une grève se prépare.

L'une ou l'autre des parties peut demander officiellement au ministre du Travail de nommer un conciliateur. En Alberta, il est interdit au personnel académique de faire la grève.

Il est possible de présenter une demande de conciliation en tout temps pendant les négociations. Toutefois, on présente généralement une telle demande lorsque le processus est bien avancé, afin d'exercer des pressions si les négociations piétinent.

Si la demande est présentée en bonne et due forme, le ministre confie habituellement à un conciliateur la tâche de communiquer avec les parties et d'organiser une réunion. Il est relativement simple de se préparer à la conciliation. En général, le conciliateur examine la dernière version des propositions et les preuves à l'appui, et tente de réamorcer la négociation. Il peut présenter aux parties des recommandations, qui n'ont pas force exécutoire. Une conciliation couronnée de succès donne lieu à une convention provisoire.

Au Québec, au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique, la conciliation n'a aucune incidence sur le droit de l'association de faire la grève. Il ne s'agit que d'un mécanisme d'aide de la part d'une tierce partie.

À Terre-Neuve, au Nouveau-Brunswick, à l'Île-du-Prince-Édouard, en Nouvelle-Écosse et en Ontario, le rapport du conciliateur marque le début de la période au terme

de laquelle les syndiqués ont le droit de déclencher la grève, indiquant au ministre qu'une entente n'est pas encore possible. C'est ce qu'on appelle généralement un « rapport recommandant de ne pas instituer de commission de conciliation ». Bien que la loi provinciale permette au ministre d'instituer une commission de conciliation, il ne le fait que rarement. On laisse aux parties le soin de régler le litige. Après une attente d'une ou de deux semaines, selon la province, l'association a le droit de déclencher la grève. Certaines provinces exigent qu'un avis soit présenté à l'employeur de 24 à 72 heures avant le déclenchement d'une grève.

Examinez attentivement les possibilités qui s'offrent à vous. À la fin de la conciliation, vous devez être prêt à déclencher la grève. Sinon, la demande de conciliation pourrait être considérée comme une ruse. Vous pourriez vous retrouver à la table de négociation, au point où vous étiez avant la conciliation.

Il peut être utile sur le plan stratégique de tenir un vote de grève ou de faire autoriser un vote de grève avant le début de la conciliation, ce qui prouve au conciliateur et à l'employeur que l'association est prête à envisager le recours à la grève. Un tel vote incite l'employeur à bouger.

Il est rare de parvenir à une entente par la conciliation parce que celle-ci n'exerce pas beaucoup de pression sur l'employeur. Lorsqu'elle est exigée par la loi, la conciliation est une étape nécessaire, qui ne permet toutefois pas le déclenchement d'une grève. Pour déclencher la grève, l'association doit bénéficier d'un solide vote de grève et montrer que tous les préparatifs sont en place. Tant que cela n'aura pas été fait, l'employeur ne sentira pas le besoin de bouger de sa position. Il se peut qu'il essaie de faire des économies et de préserver ses droits en ne présentant ses dernières offres que lorsque la grève sera imminente.

## 8.2 Médiation

La médiation constitue généralement un processus plus énergique que la conciliation, étant donné que le médiateur est censé conduire les parties à une entente et non pas simplement indiquer si une entente est possible. Les médiateurs ne jouent pas leur rôle s'ils ne font que signaler qu'une entente n'est pas encore possible. Ils doivent se montrer plus impitoyables que les conciliateurs dans la poursuite d'une entente afin de conserver leur réputation, c'est-à-dire celle d'intermédiaires ayant la capacité d'amener les parties à s'entendre.

Les médiateurs imposent leur façon de procéder. Leurs styles varient grandement : ils peuvent aussi bien être très énergiques et autoritaires que passifs et réconfortants. Essayez d'en savoir d'avance autant que possible sur la méthode du médiateur qui vous sera assigné. L'ACPPU peut souvent fournir des renseignements utiles sur les médiateurs.

Les médiateurs emploient diverses techniques, notamment les suivantes :

- ▶ séparer les parties;
- ▶ réunir les parties pour évaluer une proposition ou pour donner l'illusion qu'on leur transmet le même message (on ne sait pas ce que dit le médiateur à l'autre partie après la séance mixte);
- ▶ séparer les négociateurs en chef de leur équipe;
- ▶ dire à l'une ou l'autre des parties que ses propositions sont déraisonnables et doivent être modifiées;
- ▶ opposer leur veto à vos propositions parce qu'ils savent que l'autre partie les rejettera;
- ▶ signaler à l'équipe de l'association les terribles conséquences auxquelles elle s'expose s'il n'y a pas entente;
- ▶ demander aux parties d'adopter un cadre différent pour trouver des solutions;
- ▶ garder les parties à la table de négociation sans interruption jusqu'à ce qu'il y ait entente;

- ▶ faire connaître à l'une des parties ou aux deux parties ce qu'ils considèrent être une entente appropriée;
- ▶ menacer de rédiger un rapport décrivant les dispositions sur lesquelles ils estiment que les parties auraient dû s'entendre.

On peut avoir recours à la médiation à tout moment des négociations. Dans certains cas, il faut y faire appel s'il n'y a pas entente dans un délai donné. Dans d'autres cas, souvent en pleine grève, un gouvernement provincial impose un médiateur et paie les frais connexes. Autrement, les parties doivent convenir du recours à la médiation, choisir conjointement le médiateur et partager les coûts qui y sont associés.

Si vous envisagez de faire appel à la médiation ou si l'employeur demande de recourir à un médiateur, souvenez-vous qu'il est presque toujours préférable pour les parties de négocier directement une entente que de compter sur la participation d'un tiers. Un médiateur ne connaîtra jamais aussi bien que les parties les caractéristiques liées au travail dans le milieu de l'enseignement postsecondaire. Comme la majeure partie de votre convention a trait à ce travail, il se peut que, vu leur manque de connaissance des structures et des processus connexes, les médiateurs fassent des suggestions qui comportent des lacunes.

Il est peu probable que la médiation serve vos intérêts si l'association occupe une solide position de négociation. Pour obtenir du succès à la table de négociation, il faut que l'appui des membres soit ferme. En général, les médiateurs déplacent les négociations vers un endroit neutre à l'extérieur du campus et imposent une interdiction de communiquer avec les membres afin que le soutien de ceux-ci n'ait plus d'incidence. Accroître les pressions exercées par les membres peut aider l'association bien davantage que le recours à la médiation.

La médiation peut se révéler un outil approprié lorsque les membres sont peu militants. Si votre association est syndiquée, la médiation peut constituer la dernière étape avant la grève, étant donné qu'elle démontre que tous les autres moyens

raisonnables pour la conclusion d'une entente ont été épuisés. Cette stratégie est particulièrement délicate parce que vous serez fortement pressé et tenté d'accepter une entente qui ne cadrera pas avec vos objectifs. La plupart des médiateurs font un bon travail. Ce sont habituellement des professionnels indépendants réputés et très expérimentés pour ce qui est de presser les parties à conclure une entente.

Si vous optez pour la médiation, vous pouvez faire appel aux membres même si vous ne communiquez pas avec eux pendant le processus. Demandez-leur de déclarer qu'ils autoriseront un vote de grève si la médiation échoue, ce qui indiquera à l'employeur et au médiateur que l'association ne se contentera que d'une entente satisfaisante. Le défi pour votre équipe sera de maintenir une telle détermination alors que le médiateur cherchera à la briser. Pendant la médiation, l'équipe doit bénéficier d'un grand soutien et tenir constamment des consultations. Le comité de direction doit pouvoir être consulté en tout temps, voire se trouver dans une pièce adjacente à celle où se déroule la médiation. L'ACPPU fournit des consultations téléphoniques sur demande.

Pendant une grève, la médiation peut être demandée par les parties ou imposée par la province. C'est dans ces circonstances qu'elle est la plus intense. La participation du gouvernement indique généralement que la population exerce de plus en plus de pressions pour que la grève cesse. Le médiateur tentera d'exacerber ces pressions déjà fortes afin de contenir et d'atténuer les propositions de l'équipe. Cette dernière aura besoin de toutes les ressources que l'association peut rassembler. La préparation doit commencer dès qu'il y a possibilité de grève. Le comité de direction doit être en mesure de participer à toutes les discussions en privé. Lorsque cela est justifié, l'ACPPU peut aussi être présente.

L'une des techniques souvent utilisées par les médiateurs consiste à tenir des séances avec les deux négociateurs en chef pour les encourager à discuter franchement et à examiner les conjectures « officieuses ». Essayez de faire passer le nombre de

participants à au moins deux pour chaque partie de sorte que le négociateur en chef ait un témoin et conseiller à ses côtés. En outre, gardez à l'esprit le fait que rien ne reste confidentiel. Tout ce qui sera dit à ces réunions risque de ressortir dans des discussions ultérieures.

Au moment de préparer la médiation, n'oubliez pas qu'un médiateur chevronné connaît bien toutes les plaintes et les accusations que vous pourriez souhaiter formuler au sujet du comportement de l'autre partie. La séance de formulation de plaintes d'une équipe au sujet de l'autre partie ne constitue qu'une étape obligée précédant l'examen des vraies questions. Avant de vous lancer dans une diatribe, demandez-vous si elle en vaut la peine sur le plan stratégique. En général, les diatribes sont inutiles et peuvent même avoir des conséquences négatives si elles font paraître votre équipe geignarde auprès du médiateur.

Lors de la première réunion avec le médiateur, il est utile de présenter un bref historique des négociations, en mettant l'accent sur le mandat que vous ont confié les membres, sur la fermeté des convictions des membres et sur les tentatives que vous avez faites pour négocier d'une manière raisonnable et de bonne foi. Vous devez aussi être muni d'une reliure bien organisée contenant l'énoncé de vos propositions et des raisons justifiant chacune. Si le médiateur le demande, vous pouvez avoir à transmettre cette reliure avant le début du processus. Assurez-vous que les raisons invoquées montrent que vos propositions correspondent aux normes du milieu et aux ententes conclues ailleurs. Les documents statistiques que vous incluez, le cas échéant, doivent être aussi simples que possible. Il est généralement inutile de présenter des analyses statistiques complexes des salaires. Les médiateurs sont des spécialistes de l'application régulière de la loi et du libellé des conventions; ce ne sont pas des mathématiciens.

Communiquez avec l'ACPPU avant de décider de faire appel à la médiation pour obtenir des recommandations sur la

stratégie et les tactiques à adopter et pour savoir quels médiateurs affichent un bilan positif dans le secteur.

### **8.3 Arbitrage**

La forme d'arbitrage utilisée dans la négociation collective est l'« arbitrage des différends »; celle employée dans le cas de griefs est l'« arbitrage des droits ». L'arbitrage des différends est la méthode la plus interventionniste d'aide par une tierce partie de même que la plus risquée, parce que c'est l'arbitre qui contrôle le processus et qui décide de l'entente finale.

Le début de l'arbitrage marque la fin des négociations collectives. La négociation, ou la facilitation par un médiateur, fait place à un arbitre, qui reçoit des dossiers produits par les deux parties, entend les exposés et les réfutations, puis rend une décision écrite pour régler toutes les questions non résolues. Les dossiers doivent être le plus complets possible parce qu'ils constituent les principaux instruments dont se sert l'arbitre pour rendre sa décision. L'arbitre peut interroger l'une ou l'autre des équipes pour obtenir des clarifications ou des renseignements supplémentaires appuyant leurs positions. Les négociations, voire les discussions directes, entre les équipes sont très limitées, sinon inexistantes.

L'arbitrage ne s'accompagne pas d'un vote de ratification parce que l'association et l'employeur se sont engagés d'avance à accepter la décision de l'arbitre. Sauf en cas d'erreur grave dans l'application de la loi ou de la procédure établie, la décision de l'arbitre est sans appel.

Pour les associations non syndiquées, l'arbitrage est la seule méthode de règlement des questions qui ne peuvent être résolues par la négociation directe ou par la médiation. Dans le cas des syndicats, l'association ou l'employeur peuvent proposer le recours à l'arbitrage en tout temps pendant les négociations. Ils peuvent même s'entendre d'avance pour soumettre à l'arbitrage toutes les questions pécuniaires non réglées à une certaine échéance. L'arbitrage peut être utilisé au

lieu de la grève ou du lock-out, ou pour mettre fin à une grève. Dans tous ces cas, les parties doivent s'entendre sur le processus et l'arbitre, et partager les coûts.

L'arbitrage des propositions finales (APF) est une forme d'arbitrage qui demande à l'arbitre de choisir l'offre écrite finale de l'association ou celle de l'employeur. Cette formule sert à amener le plus grand rapprochement possible entre les propositions. L'ACPPU déconseille d'avoir recours à l'APF parce qu'il pousse les deux parties à se rapprocher le plus possible du statu quo. Il exerce sur l'association d'énormes pressions pour qu'elle laisse tomber les propositions qui risquent de créer chez l'arbitre un préjugé défavorable contre son cahier de revendications, même si ces propositions méritent d'être examinées par l'arbitre. En outre, il confère à l'arbitre très peu de latitude pour l'élaboration d'une entente raisonnable se situant entre les deux ensembles de propositions finals.

En règle générale, vous devez éviter l'arbitrage dans toute la mesure du possible. Il est presque toujours préférable de recourir à la négociation, puisque cette formule permet aux deux parties de décider de la convention. Les ententes découlant de l'arbitrage ne font souvent que reporter les difficultés à la ronde de négociations suivante.

## 9. Grève

Seules les associations syndiquées peuvent déclencher la grève. La préparation d'une grève commence tôt. Le comité de direction doit former un comité de préparation à la grève et le charger de s'assurer que l'association sera prête à engager une telle mesure. Une solide préparation est pour l'employeur un signe évident de la détermination de l'association. Le *Guide de préparation à la grève de l'ACPPU* contient des renseignements détaillés sur la préparation et le déroulement d'une grève. On peut le consulter sur le site web de l'ACPPU, dans la zone protégée par mot de passe de la section sur la négociation collective, ou s'en procurer un exemplaire auprès de l'ACPPU.

Le déclenchement d'une grève doit s'appuyer sur un processus de décision complexe et prudent. Le comité de direction doit être convaincu que la menace d'une grève est nécessaire pour que l'employeur améliore sa dernière offre. Les questions en litige doivent être assez importantes pour qu'on puisse persuader les membres d'aller de l'avant, soit parce que l'employeur a adopté des positions rétrogrades ou parce qu'il refuse de changer de position relativement à des questions qui sont au coeur du mandat de l'association. Au moment de prendre une telle décision, il est recommandé de communiquer avec l'ACPPU pour connaître son avis.

Les négociations doivent se poursuivre pendant que le comité de direction prépare la grève. L'équipe de négociation doit continuer de négocier et se servir de la préparation à la grève pour inciter l'employeur à modifier ses positions. À mesure que la possibilité d'une grève deviendra imminente, l'employeur se verra davantage pressé d'améliorer son offre. Il est également important de continuer de négocier pour montrer aux membres que l'association cherche vraiment à obtenir une entente sans recourir à la grève.

L'information et la mobilisation des membres sont essentielles au succès de la grève. La mobilisation constitue aussi le meilleur moyen de prévenir la grève. L'employeur sera plus susceptible de faire des compromis s'il est convaincu que l'association est disposée à faire la grève et est en mesure de la mener.

Les prescriptions relatives aux grèves sont régies par les législations provinciales. Pour obtenir des précisions sur celles-ci, consultez la loi sur les relations de travail de la province concernée. Il est également recommandé de demander des précisions à l'avocat de votre section locale spécialisé en droit du travail et de communiquer avec l'ACPPU pour obtenir des conseils stratégiques.

# Annexes

## Annexe I : Formation

La plupart des membres du personnel académique savent en quoi consiste la négociation au travail parce qu'ils sont appelés à participer à des réunions de département, ou à préparer des demandes de subventions de recherche et à traiter avec des organismes de financement. Ils ont aussi appris à faire des compromis dans leurs relations avec leurs conjoints, leurs enfants et leurs amis. Toutefois, ils n'ont qu'une faible expérience de la négociation collective. Certains d'entre eux adorent prendre part à des négociations collectives; d'autres détestent cela. Une bonne formation aide à reconnaître les personnes qui prendront goût au processus et feront l'acquisition des compétences nécessaires.

La meilleure façon d'acquérir des connaissances sur la négociation collective est de participer au processus. C'est pourquoi les cours offerts par l'ACPPU sur la négociation collective comportent un important volet expérientiel. L'atelier de formation de deux jours en négociation collective est constitué à environ 60 % d'une simulation de négociations collectives supervisée. Les participants font l'apprentissage du processus tout en ayant la possibilité de mettre leurs connaissances en pratique. Le programme de ce cours est présenté ci-après.

Vous devriez offrir cet atelier de quatre à six mois environ avant de signifier un avis de négociation. Communiquez avec l'ACPPU pour prendre les dispositions nécessaires à la tenue de ce cours sur votre campus.

**PROGRAMME**  
**ATELIER DE FORMATION EN NÉGOCIATION**  
**COLLECTIVE DE L'ACPPU**

---

**PREMIER JOUR**

**Partie I : VUE D'ENSEMBLE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE**

- 9 h            Mot de bienvenue et introduction
- Présentation des participants
  - Objectifs du cours
    - Approfondir la connaissance de la structure des négociations, du processus et des relations internes de l'association
    - Améliorer les compétences requises pour rédiger et présenter le libellé de la convention
    - Améliorer la capacité de négocier
    - Améliorer le travail d'équipe et accroître la solidarité
- 9 h 15        Le processus de négociation collective
- Importance de l'aspect collectif
  - Savoir composer avec les rapports de force
  - Cerner et résoudre les conflits
- 10 h            La préparation aux négociations
- Connaître ses droits et ses obligations
  - Former l'équipe de négociation
  - Faire participer le comité de direction et les autres comités appropriés
  - Établir les priorités
  - Élaborer les positions et la stratégie
  - Rédiger les clauses
- 10 h 45        Pause

- 11 h Impératifs d'organisation
- Rôles et pouvoirs de l'équipe de négociation, du comité de direction et du groupe de soutien
  - Relations entre l'équipe de négociation, le comité de direction et les membres
  - Représentation des membres, atteinte d'un consensus, gestion des positions
  - Travail d'équipe
- 11 h 45 Compétences requises des négociateurs
- Aptitudes verbales
  - Capacité d'écoute
  - Capacité de reconnaître les offres avantageuses
  - Capacité de conclure une entente
- 12 h 30 Repas

**Partie II : SIMULATION DE NÉGOCIATIONS COLLECTIVES**

- 13 h 30 Rédaction de clauses : processus et conseils pratiques
- 14 h Protocole et processus de négociation
- 14 h 15 Simulation de négociations : présentation de la Great Northern University
- 14 h 30 Réunion en privé des équipes de négociation pour rédiger les propositions
- 16 h Réunion des équipes de négociation pour la présentation des positions initiales
- 17 h Suspension de la séance

**DEUXIÈME JOUR**

- 9 h Réunion en privé des équipes pour examiner les réponses aux positions initiales
- 10 h Réunion en privé des équipes et négociation en vue d'une entente
- 12 h Repas de travail

15 h      Compte rendu des équipes  
16 h      Résumé et récapitulation

## Annexe II : Dégagement des négociateurs

Les membres de l'équipe de négociation doivent être dégagés de leurs fonctions d'enseignement. En général, le négociateur en chef bénéficie d'une plus longue période de dégagement que les autres membres de l'équipe parce que sa charge est plus lourde.

Conditions associées au dégagement :

- ▶ l'association doit pouvoir disposer du temps requis en achetant des unités de dégagement et en bénéficiant d'unités gratuites fournies par l'employeur;
- ▶ le taux des unités de dégagement doit être négocié par l'association et l'employeur;
- ▶ c'est l'association qui détermine les postes auxquels un dégagement est accordé;
- ▶ l'association attribue les unités de dégagement aux personnes appropriées.

Il se peut que votre association bénéficie déjà d'un arrangement satisfaisant en matière de dégagement, soit parce que cet arrangement est prévu par la convention ou parce que l'employeur a pour pratique de fournir des unités de dégagement gratuites. Toute disposition à ce sujet doit préciser le nombre d'unités accordées par l'employeur, qui sont généralement exprimées en unités de cours que l'association peut distribuer. L'association doit avoir le droit d'acheter des unités additionnelles auprès de l'employeur, selon le taux convenu par cours.

## Annexe III : La négociation sur les intérêts ou à gains mutuels

La négociation sur les intérêts est présentée comme une formule avantageuse pour tous, fondée sur une « approche rationnelle » de la négociation où les deux parties sont présumées avoir des intérêts similaires. Les parties devraient en principe se présenter à la table de négociation pour discuter de leurs intérêts et de leurs préoccupations générales, puis élaborer conjointement des propositions qu'elles peuvent ensuite présenter à leurs commettants. En général, un facilitateur professionnel participe au processus dès le début, avant que les équipes n'établissent leurs positions.

L'ACPPU déconseille vivement le recours à la négociation sur les intérêts, pour les raisons suivantes<sup>1</sup> :

1. L'équipe de l'association ne peut consulter pleinement les membres avant la tenue des négociations. Or, sans consultation, elle ne peut connaître les priorités des membres. Le fait d'entamer des négociations sans avoir obtenu de directives claires de la part des membres est contraire au principe démocratique fondamental de la gouvernance d'une association. Les membres sont les seuls à pouvoir rendre une décision au sujet des questions importantes, comme la teneur de la convention collective. Ils doivent déterminer le mandat de négociation. Le comité de direction et l'équipe de négociation sont ensuite chargés de s'assurer que leurs positions sont conformes au mandat.
2. La tenue d'une consultation poussée des membres revêt une importante valeur stratégique. Les membres doivent sentir qu'ils sont réellement les auteurs des positions présentées à la table de négociation. Ce sont eux qui constituent la principale force de l'association pendant les négociations. Il est plus probable que les membres accordent à l'équipe le soutien requis s'ils souscrivent aux positions.

---

<sup>1</sup>Si l'employeur ou vos membres vous demandent de considérer la négociation sur les intérêts ou à gains mutuels, communiquez avec l'ACPPU afin d'obtenir des renseignements additionnels et de l'aide pour formuler votre réponse.

3. La négociation sur les intérêts est un processus secret. Il est interdit aux équipes d'informer les membres de la teneur ou du déroulement des négociations. Or, les bons négociateurs tiennent toujours les membres au courant de ce qui se passe. Lorsqu'ils sont tenus dans l'ignorance, les membres peuvent se méfier ou douter que les négociations progressent.
4. Le processus fait en sorte que les équipes de négociation sont censées collaborer, ce qui rend quasi impossible le maintien de la discipline au sein de ces équipes. On court de grands risques à la table de négociation en encourageant les membres à s'exprimer spontanément, sans s'être préparés au cours de réunions en privé. Le processus peut même empêcher la tenue de discussions en privé, élément très utile de la négociation collective.
5. La négociation sur les intérêts favorise une discussion rationnelle sans manifestation de force. Pourtant, la négociation effective de bonnes améliorations repose sur les manifestations de force. Cette démarche peut limiter sérieusement la possibilité de réaliser des gains importants. Au mieux, elle ne permet de bénéficier que de légères améliorations.
6. Le principe fondé sur la communauté des intérêts est erroné puisque les intérêts divergent souvent. Si le corps professoral et l'administration peuvent avoir pris des engagements communs pour offrir un établissement de qualité supérieure, ils ont des positions et des intérêts différents à l'égard des principales questions liées au travail qui sont visées par les conventions.
7. Les adeptes de la négociation sur les intérêts dépeignent la négociation collective traditionnelle comme un processus de confrontation marqué par les conflits. Ils affirment que la négociation de positions crée des obstacles au règlement. L'ACPPU maintient que la négociation collective de positions n'est pas nécessairement source de division. Elle peut être productive lorsque les deux parties sont déterminées à obtenir un règlement équitable. Néanmoins, les associations doivent toujours se préparer aux négociations difficiles qui ont lieu lorsque l'employeur adoptent des positions rigides. La négociation traditionnelle permet d'anticiper les négociations difficiles, ce qui n'est pas le cas de la négociation sur les intérêts.

8. La négociation sur les intérêts isole l'équipe des membres. Ainsi, la présentation du projet de convention peut causer un choc aux membres la première fois qu'ils prennent connaissance des positions adoptées.

## **Annexe IV : La négociation de mauvaise foi**

Dans tous les ressorts canadiens, le fait de donner avis de négocier impose à l'employeur et au syndicat une obligation de négocier. Dans certains ressorts, l'obligation de négocier peut également se présenter pendant la durée de la convention collective, notamment lorsqu'un employeur modifie les conditions de travail dont l'importance est fondamentale (entre autres un changement technologique qui touche à la sécurité d'emploi) et que le syndicat cherche à négocier en réaction à ces changements.

Le contenu précis de l'obligation de négocier diffère d'un ressort à l'autre. Toutefois, en termes généraux, il pose deux conditions : l'obligation de négocier de bonne foi et l'obligation de faire les efforts raisonnables pour conclure une convention collective. En veillant à l'application de l'obligation de négocier, les commissions des relations du travail ont tenté d'imposer ces conditions tout en faisant respecter la « liberté contractuelle » et, en particulier, le droit implicite d'une partie aux négociations à faire peser tout son pouvoir économique.

Lorsqu'une plainte relative à des négociations de mauvaise foi est déposée à la commission des relations du travail, celle-ci est très réticente à évaluer le caractère raisonnable des offres de l'une ou l'autre des parties. Les conditions de « bonne foi » et d'« efforts raisonnables » relèvent de la procédure et visent à garantir, au plus, que l'employeur reconnaît le syndicat comme l'agent négociateur exclusif et que les parties s'engagent dans une discussion complète, libre, honnête et rationnelle de leurs différends. À l'intérieur de ces conditions, les parties demeurent libres de négocier serré et d'être résolument en désaccord.

En règle générale, les commissions des relations du travail tendent moins à intervenir dans les négociations lorsque les rapports de négociation sont arrivés à maturité. Elles sont plus susceptibles d'offrir un recours s'il s'agit de la négociation d'une première convention. Bien qu'il soit rare d'avoir la preuve directe qu'un syndicat a été brisé, les commissions des relations du travail examineront le contexte de la réaction de l'employeur à une syndicalisation récente.

## **Les symptômes et les tendances**

Les symptômes et les tendances qui ont amené des commissions des relations du travail à conclure à un manquement à l'obligation de négocier sont expliqués plus loin. Il importe de préciser cependant qu'une commission des relations du travail est peu susceptible d'étudier chaque incident isolément. Elle évaluera plutôt l'ensemble des circonstances entourant les négociations. L'existence, ou son contraire, d'autres pratiques déloyales de travail est particulièrement pertinente.

### **1. « Les négociations de façade »**

Cette expression sert à décrire un comportement qui se limite aux réflexes de la négociation sans l'intention de conclure une négociation collective. Depuis toujours, cette attitude est particulièrement préoccupante pendant les négociations d'une première convention. Les caractéristiques des négociations de façade se définissent ainsi :

- a) des offres manifestement déraisonnables qui ne sont pas justifiées pour le bon fonctionnement de l'entreprise, en particulier lorsqu'elles sont incendiaires, comme il faut s'y attendre;
- b) l'adoption de positions rigides pour des questions essentielles aux négociations sans justification apparente pour le bon fonctionnement de l'entreprise;
- c) la présentation d'une modification à sa position qui, de par sa nature, est spécialement destinée à être rejetée;
- d) des efforts pour faire échouer un protocole d'entente en recommandant vivement au groupe à qui il est soumis pour sa ratification de le rejeter.

### **2. Traiter directement avec les employés**

Dès qu'un syndicat est accrédité, un employeur ne peut pas négocier directement avec les employés de l'unité de négociation. Un employeur est généralement libre de tenter de « mettre les choses au clair » en expliquant aux employés sa position de négociation. Toutefois, il ne peut pas :

- a) faire de nouvelles offres aux employés avant que le syndicat n'ait pu répliquer;
- b) inviter les employés à répondre directement à ses offres;
- c) tenter de savoir ce que pensent les employés de ses offres, soit en leur parlant directement ou en noyant les réunions du syndicat.

### **3. Attaquer la crédibilité du syndicat**

Voici des exemples de comportement qui contreviennent à l'obligation de négocier :

- a) négocier dans le but de protéger les employés qui, selon l'employeur, s'opposent au syndicat, ou dans le but d'encourager la dissension au sein de l'unité de négociation, sans raison valable pour le bon fonctionnement de l'entreprise;
- b) transmettre le message selon lequel les employés subiront financièrement les conséquences d'être membres d'un syndicat tant qu'ils en feront partie;
- c) mettre en oeuvre de nouvelles conditions de travail avant que les négociations avec le syndicat n'aboutissent à une impasse.

### **4. Tenter de dicter ou de négocier la composition du comité de négociation du syndicat**

Cette attitude comprend également le refus de négocier avec un représentant autorisé du syndicat au motif qu'il est un employé, qu'il n'est pas un employé, qu'il est membre d'une autre unité de négociation ou qu'il est l'employé d'un concurrent.

### **5. Insister pour soumettre des revendications illégales ou insuffisantes**

Les revendications illégales ne devraient jamais être déposées sciemment. D'autres revendications devraient être retirées dès qu'on a atteint l'impasse. Voici des exemples de revendications illégales :

- a) exiger que le syndicat tienne un vote de ratification lorsque la loi ne l'exige pas;
- b) exiger de modifier les compétences de l'unité de négociation;

- c) exiger que le syndicat accepte une clause de sécurité syndicale, une clause d'arbitrage ou une autre clause prévoyant moins de protection qu'une disposition légale minimale;
- d) exiger que l'employeur successeur ou lié soit exclu du champ d'application de la convention collective;
- e) exiger que les négociations soient publiques;
- f) exiger qu'un syndicat admette comme membres des employés exclus du champ d'application de la loi sur les relations du travail.

## **6. Menacer d'imposer un lock-out illégal**

### **7. La représentation trompeuse**

Les représentations trompeuses ne violent pas toutes l'obligation de négocier. Pour qu'il en soit ainsi, les éléments suivants doivent être présents :

- a) une tromperie visant à persuader l'autre partie de s'y fier, à son détriment;
- b) l'intention préjudiciable est réelle.

### **8. L'omission de divulguer de l'information pertinente**

- a) En général, si le syndicat demande un renseignement précis qui est pertinent aux négociations, l'employeur doit y répondre.
- b) En outre, dans certains ressorts, un employeur a l'obligation de révéler les décisions qu'il a déjà prises et qui auront des conséquences importantes pour l'unité de négociation, notamment la fermeture d'une usine ou d'installations.

### **9. Un comportement abusif et insultant**

Un différend et un manque de tact au cours de négociations n'enfreignent pas l'obligation de négocier. En règle générale, les commissions interviennent seulement si les abus et les insultes sont tellement flagrants qu'ils constituent un outrage équivalant au refus de reconnaître le statut de la partie adverse à la table de négociation.

## **10. Le refus de discuter**

Les parties sont tenues d'engager une discussion complète, rationnelle et honnête. Une partie échoue à cette condition dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- a) elle ne justifie pas entièrement une position de négociation après qu'on le lui a demandé;
- b) elle refuse d'écouter ou d'examiner les objections de l'autre partie à une position de négociation;
- c) elle insiste pour discuter d'un point à l'exclusion de tous les autres;
- d) elle refuse de discuter d'autres questions tant qu'un point particulier n'est pas entièrement réglé.

## **11. Le recul ou la modification de sa position**

Un comportement de ce genre correspond à une violation de l'obligation de négocier uniquement dans les cas graves, notamment lorsque le changement de position entraîne l'élimination prévisible de l'orientation des décisions prises à la table de négociation. Ou encore, comme il a été mentionné précédemment, lorsque ce changement de position s'inscrit dans un modèle de négociation de surface. En voici des exemples :

- a) l'ajout de plusieurs nouvelles revendications après le règlement de toutes les questions en litige;
- b) le recul par rapport aux ententes sur des clauses importantes contrevenant de manière flagrante aux règles fondamentales conclues entre les deux parties.

## **12. L'omission de se réunir**

Les parties doivent être raisonnablement disponibles pour les négociations. On peut constater une preuve de mauvaise foi ou l'omission de faire des efforts raisonnables dans les comportements suivants :

- a) l'annulation répétée des réunions ou le fait de les abréger constamment;
- b) l'interruption arbitraire d'une réunion;
- c) une non-disponibilité constante;
- d) le refus de répondre aux nouvelles offres de règlement évoquant la possibilité d'un compromis;

e) le refus d'assister à une conciliation.

**13. Insister sur un processus de négociation fastidieux, répétitif et qui ne sert aucun but utile**

**14. Déléguer un négociateur à la table sans l'autorité véritable pour négocier**

En plus de ralentir inutilement le processus, ces méthodes sont critiquées car elles refusent aux employés un moyen par lequel ils peuvent exprimer leurs ambitions aux décideurs compétents.

Le syndicat a le droit de s'attendre à ce que le négociateur de l'employeur soit parfaitement au courant des projets de l'employeur de modifier ses activités (c'est-à-dire l'interruption ou la modification sensible d'un programme ou d'une partie ou de la totalité de l'établissement). Une réponse honnête de la part du négociateur de l'employeur ne constitue pas un moyen de défense s'il n'est pas complètement au fait des projets de l'employeur.

### **Recours et redressements**

Les membres de l'équipe de négociation qui prennent des notes devraient conserver des descriptions détaillées des comportements qui peuvent constituer une tendance à violer l'obligation de négocier. Ces notes devraient être datées et conservées comme un document original.

Il importe de se rappeler que des accusations de négociation de mauvaise foi créent énormément de tension et peuvent entraver les négociations. Il faut recourir à cette méthode avec modération et par la force des choses. Toutefois, si, après y avoir réfléchi, vous estimez que l'employeur négocie de mauvaise foi, le fait d'examiner les raisons de sa conduite peut révéler l'absence de justifications de bonne foi. En faisant entendre votre opposition à sa conduite, vous pouvez obtenir un effet salutaire.

Si les mesures officieuses échouent, il faudra peut-être faire appel à la commission des relations du travail. Il faut se rappeler qu'il peut s'écouler de nombreux jours avant que la cause ne soit entendue, ce qui peut devenir dispendieux.

Si une plainte de l'unité de négociation reçoit une décision favorable, la commission peut proposer l'un des redressements suivants :

- a) une déclaration selon laquelle l'employeur a violé la loi habilitante;
- b) la directive que l'employeur cesse de violer la loi. Cela entraîne, par exemple, le retrait de la table de négociation des offres incendiaires;
- c) la directive que l'employeur élabore et dépose un projet complet de convention collective qu'il est prêt à ratifier;
- d) la directive que l'employeur explique ce projet au syndicat, probablement à une réunion convoquée par un médiateur;
- e) la directive que les parties continuent de se rencontrer selon les instructions d'un médiateur pour négocier une convention collective;
- f) la directive que l'employeur accorde au syndicat un accès raisonnable aux babillards des employés;
- g) la directive que l'employeur affiche un avis, en la forme préparée par la commission, selon laquelle l'employeur a contrevenu à la loi;
- h) la directive que l'employeur rembourse au syndicat et aux employés de l'unité de négociation toutes les pertes pécuniaires pour lesquelles il peut être raisonnablement prouvé qu'elles découlent de la violation de la loi par l'employeur. Ces pertes comprennent aussi celles qui découlent du fait d'avoir été empêché de négocier une convention collective ainsi que les intérêts afférents;
- i) la directive que l'employeur exécute la convention collective si une entente est intervenue pour toutes les modalités importantes.

Il importe de faire remarquer que ces redressements peuvent varier d'un ressort à l'autre. Des dommages-intérêts ont été accordés en Colombie-Britannique et en Ontario. La commission de l'Ontario, cependant, est prudente dans l'octroi de dommages-intérêts et le fait dans les cas plus flagrants de violation de la loi.

# **Annexe V : Glossaire des termes relatifs à la négociation**

## **Accréditation**

Processus par lequel une commission des relations du travail décide qu'une association peut être l'agent de négociation qui représentera légalement les employés auprès de l'employeur. Une fois accréditée, l'association est tenue par la loi de représenter tous les membres de l'unité de négociation. Pour être accréditée, une association doit prouver que la majorité des travailleurs l'appuie.

## **Agent de négociation**

Association choisie par les employés et reconnue par l'employeur ou accréditée par la commission des relations du travail. Les associations syndiquées négocient au nom de tous les membres de l'unité de négociation. Les associations non syndiquées négocient au nom de leurs membres.

## **Années de service**

Période pendant laquelle vous avez travaillé pour un employeur. Les avantages tels que les congés annuels et le régime de pensions sont souvent liés au nombre d'années de service.

## **Arbitrage**

Processus exécutoire de règlement d'un désaccord. Un arbitre est une tierce partie neutre généralement choisie par l'employeur et par l'association. Parfois l'arbitre est une commission composée d'un membre choisi par l'employeur, d'un membre choisi par l'association et d'un président. La décision de l'arbitre est sans appel. Elle lie l'employeur, l'association et les membres concernés.

Il existe deux formes principales d'arbitrage :

- ▶ l'arbitrage « de droits » ou « de griefs », qui permet de déterminer s'il y a eu infraction à une convention collective et d'établir le recours approprié;
- ▶ l'arbitrage « de différends », qui permet de déterminer les conditions définitives d'une convention collective.

### **Arbitrage accéléré**

Processus simplifié permettant de traiter certains types de griefs rapidement et à peu de frais.

### **Arbitrage des propositions finales**

Type d'arbitrage des différends où l'arbitre choisit soit la dernière offre de l'association, soit celle de l'employeur.

### **Article**

Section d'une convention collective, aussi appelée « disposition », « clause » ou « libellé ».

### **Avantages**

Droits négociés s'ajoutant aux salaires. Ils comprennent les régimes d'assurance-maladie et d'assurance de soins dentaires complémentaires, les régimes de pensions, les congés de maladie, les régimes d'assurance-invalidité de longue durée, les régimes d'assurance-vie et les vacances.

L'employeur paie la totalité ou une partie de ces avantages, selon la convention collective.

### **Clause**

Partie d'une convention collective ou d'un autre document traitant d'un sujet particulier.

### **Clause de précompte syndical**

Clause d'une convention collective stipulant que l'employeur doit prélever les cotisations fixées par l'association et remettre celles-ci à l'association.

### **Clause de reconnaissance**

Article d'une convention collective décrivant l'unité de négociation qu'a accréditée la commission des relations du travail ou qu'ont acceptée l'association et l'employeur.

### **Commission des relations du travail**

Organisme créé en vertu d'une loi afin d'interpréter cette loi et de statuer sur cette loi. Par exemple, une commission des relations du travail a le pouvoir d'accréditer des syndicats comme agents de négociation et de se prononcer sur les plaintes concernant des pratiques de travail déloyales.

### **Compétence**

Champ de responsabilité. Par exemple, un arbitre a le pouvoir de régler des griefs en examinant la convention collective appropriée et les lois connexes.

### **Conciliation**

Processus consistant à établir une convention collective avec l'aide d'une personne neutre nommée par le gouvernement. Dans bien des cas, le syndicat et l'employeur doivent avoir rencontré un conciliateur pour qu'une grève ou un lock-out soit légal. Un conciliateur peut formuler des recommandations, qui ne sont toutefois pas exécutoires.

### **Convention collective**

Entente écrite conclue par un syndicat et un employeur qui précise les droits et les responsabilités des membres et de l'employeur. Cette entente est aussi appelée « contrat ».

### **De mauvaise foi**

Se dit d'une conduite qui contrevient à l'obligation d'agir de bonne foi, entre autres, en ne disant pas la vérité, en mettant fin à des engagements ou en tentant d'intimider les membres. Exemples de conduite de mauvaise foi :

- ▶ employeur qui ment pendant les négociations ou qui, à dessein, cache des renseignements importants;
- ▶ association qui élargit la portée d'une proposition pécuniaire officiellement présentée antérieurement;

- ▶ employeur qui tente de contourner l'équipe de négociation pour négocier directement avec les membres.

### **Devoir d'accommodement**

Obligation pour l'employeur de prendre des mesures pour offrir le soutien approprié aux employés ayant une incapacité. Le défaut de fournir ce soutien peut constituer une forme de discrimination. L'employeur doit déterminer et éliminer les normes, exigences, pratiques ou règles qui sont source de discrimination pour les travailleurs. Par exemple, un employeur peut rénover des immeubles ou des salles de classe pour qu'ils répondent aux besoins des membres ayant une incapacité. Les membres ayant besoin d'accommodements doivent collaborer et accepter les mesures offertes qui sont raisonnables. En général, le terme « raisonnable » signifie tout ce qui ne cause pas un fardeau financier excessif à l'employeur.

### **Devoir de juste représentation**

L'association doit représenter d'une manière équitable tous les employés d'une unité de négociation. Cette représentation ne peut être arbitraire, discriminatoire ni faite de mauvaise foi. Par exemple, le fait pour un représentant syndical de refuser de traiter un grief parce que le plaignant est impopulaire constitue une forme de représentation de mauvaise foi.

### **Discrimination**

Situation où une personne ou un groupe est traité d'une manière différente pour une raison injustifiée.

- ▶ Discrimination directe : cas où une personne est traitée différemment en raison de sa race, de son sexe ou d'une autre caractéristique (exemple : employeur qui refuse de recruter des femmes).
- ▶ Effet défavorable ou discrimination indirecte : cas où un règlement ou une politique s'appliquant à tous a une incidence négative sur un groupe donné. Par exemple, le fait d'exiger une taille minimale peut avoir une plus grande incidence sur les femmes que sur les hommes.

- ▶ Discrimination systémique : cas où un traitement différent fondé sur des stéréotypes ou des préjugés est profondément enraciné dans une organisation.

### **Droits de l'administration**

Pouvoir de l'employeur de contrôler et de diriger le lieu de travail. Les droits de l'administration sont généralement énoncés dans une clause de la convention collective et sont circonscrits par d'autres clauses.

### **Équité en matière d'emploi**

Plan visant l'atteinte de l'égalité des groupes défavorisés pour ce qui est du recrutement, de la promotion, des salaires et des autres aspects de l'emploi. Par exemple, le plan peut favoriser le recrutement et la promotion des femmes, des autochtones, des personnes de couleur et des personnes ayant une incapacité jusqu'à ce que l'égalité soit atteinte.

### **Étendue de l'unité de négociation**

Description de l'unité de négociation représentée par l'association.

### **Exécutoire**

Une décision exécutoire doit être observée par les parties à la négociation. Le terme est le plus souvent utilisé dans l'expression « arbitrage exécutoire », qui signifie que l'employeur, l'association et les membres concernés sont tenus de respecter la décision de l'arbitre.

### **Gel légal**

Période pendant laquelle, malgré l'absence d'une convention collective en vigueur, l'employeur ne peut modifier les droits, les avantages ni aucune autre condition de travail sans le consentement du syndicat.

## **Grève**

Arrêt de travail des membres d'une association syndiquée visant à inciter l'employeur à conclure une convention collective. En général, les grèves ne sont légales que lorsque la convention collective est arrivée à échéance et que certaines étapes prévues par la loi ont été franchies.

## **Grief**

Plainte selon laquelle l'employeur ou l'association a violé la convention collective.

- ▶ Grief individuel : plainte formulée au nom d'un membre.
- ▶ Grief collectif : plainte formulée au nom de plusieurs membres.
- ▶ Grief de principe : plainte formulée par l'association au sujet d'une question d'ordre général ou de l'interprétation de la convention collective.
- ▶ Grief de l'association : plainte formulée par l'association.
- ▶ Grief de l'employeur : plainte formulée par l'employeur.

## **Impartition**

Recours par l'employeur à un autre employeur pour effectuer du travail relevant de l'unité de négociation.

## **Lettre d'entente**

Entente écrite conclue entre l'association et l'employeur. Une lettre d'entente est souvent intégrée à la convention collective.

## **Lock-out**

Situation où l'employeur empêche les membres syndiqués de travailler afin d'exercer sur eux des pressions pour qu'ils acceptent la convention collective qu'il propose. Pour qu'un lock-out soit légal, l'employeur doit suivre des étapes précises, tout comme doit le faire un syndicat pour déclencher la grève. Un lock-out n'est légal que si la convention collective est arrivée à échéance et que la négociation a franchi les étapes stipulées par la loi.

## **Médiation**

Processus visant la conclusion d'une convention collective ou le règlement d'un désaccord avec l'aide d'une personne neutre.

## **Médiation-arbitrage**

Façon de régler un grief en recourant à une personne neutre. Si l'association et l'employeur ne peuvent parvenir à une entente, la personne neutre tient une audience et rend une décision.

## **Mesures disciplinaires**

Mesures adoptées par un employeur en cas d'inconduite d'un employé. Les mesures disciplinaires sont généralement les suivantes :

- ▶ avertissement verbal;
- ▶ avertissement écrit;
- ▶ suspension;
- ▶ renvoi.

## **Mesures disciplinaires progressives**

Série de mesures disciplinaires de plus en plus sévères. En général, un employeur doit adopter des mesures disciplinaires progressives, sauf si l'inconduite justifie un renvoi.

## **Motif valable**

Raison suffisante ou appropriée pour imposer une mesure disciplinaire à un membre ou pour le congédier.

## **Normes d'emploi**

Conditions de travail minimales requises par la loi. Voir « normes du travail ».

## **Normes du travail ou normes d'emploi**

Droits minimums des travailleurs en matière de travail. En général, les lois pertinentes déterminent le salaire minimum, la durée maximale du travail, les congés annuels et autres congés payés, et les autres conditions de travail. D'habitude, les conventions collectives prévoient des droits plus étendus. Certains travailleurs non syndiqués, comme les agriculteurs, les

gardiennes d'enfants et les travailleurs domestiques, ne bénéficient même pas de ces droits minimums.

### **Partie**

Personne ou organisation directement concernée. Les parties à une convention collective sont l'association et l'employeur.

### **Piquetage**

Présence à l'entrée des locaux de l'employeur dont l'objet est de dissuader les autres personnes d'y pénétrer ou de traiter avec l'employeur. Le piquetage a généralement lieu pendant une grève ou un lock-out et peut prendre les formes suivantes :

- ▶ Piquetage d'information : visant à donner de l'information.
- ▶ Piquetage massif : effectué à un endroit par un grand nombre de travailleurs.
- ▶ Piquetage secondaire : effectué à un lieu de travail ou un endroit non directement concerné par la grève ou le lock-out.
- ▶ Piquet volant : délégation composée de sympathisants de tout le pays et parrainée par la Caisse de défense de l'ACPPU.

### **Pratique de travail déloyale**

Violation des droits des travailleurs ou d'autres personnes protégés par le droit du travail.

### **Précédent**

Décision rendue par un arbitre, une commission des relations du travail ou un tribunal qui peut servir ultérieurement à faciliter la prise de décisions dans des cas de différends analogues.

### **Propositions**

Éléments que le syndicat ou l'employeur souhaitent voir inclus dans la convention collective. Il s'agit de changements que les deux parties proposent au cours des négociations collectives.

### **Rapport recommandant de ne pas instituer de commission de conciliation**

Avis indiquant que le gouvernement n'instituera pas de commission de conciliation pour régler un différend dans des négociations collectives. Il peut déterminer le moment où une grève ou un lock-out sera légal.

### **Reconnaissance volontaire**

Fait pour un employeur de reconnaître qu'un syndicat a le droit de représenter ses membres sans être accrédité.

### **Rétroactif, avec effet --**

Se dit des changements dont la date d'entrée en vigueur est antérieure à la date courante. Par exemple, si l'association a obtenu une augmentation salariale par la négociation, vous pourriez avoir droit à cette augmentation à partir du moment de l'entrée en vigueur de la convention collective.

### **Réunion en privé**

L'une ou l'autre des équipes de négociation peut se retirer pour tenir une réunion en privé. Elle revient à la table de négociation lorsqu'elle est prête à reprendre la discussion.

### **Sans qu'il soit porté atteinte aux parties**

Expression utilisée lorsqu'une personne ou une partie fait une offre à la condition que cette offre ne soit pas utilisée contre elle. Par exemple, lorsqu'un grief est réglé « sans qu'il soit porté atteinte aux parties », l'association ou l'employeur ne peuvent invoquer ce grief ultérieurement. Il est possible de supprimer, pendant les négociations collectives, une offre faite sans qu'il soit portée atteinte aux parties.

### **Services essentiels**

Travail considéré comme étant tellement important pour la santé ou la sécurité de la population que les membres qui l'effectuent n'ont pas le droit de faire la grève. Certains services peuvent être déclarés essentiels par la loi; d'autres, par les commissions des relations du travail.

**Suspension**

Mesure disciplinaire empêchant un membre de travailler. Il peut y avoir suspension avec ou sans rémunération.

**Tierce partie**

Personne ou organisation qui n'est pas directement concernée par un conflit de travail. La tierce partie peut être une personne neutre qui aide à trouver une solution au conflit.

**Unité de négociation**

Groupe d'employés que la commission des relations du travail juge aptes à négocier ensemble par l'intermédiaire d'un agent de négociation et assujettis à la même convention collective.

**Vote de ratification**

Vote par lequel les membres de l'unité de négociation acceptent ou rejettent un projet de convention collective.



# Index

- Actualité en négociation de l'ACPPU, 21
- Alberta
  - Post-Secondary Education Act, 6
- Almanach de l'ACPPU, 21
- Arbitrage
  - définition, 87
  - dispositions de la législation du travail, 7
  - processus, 69
  - propositions finales, 70
- Arbitrage accéléré
  - définition, 88
- Arbitrage des différends, 7, 69
- Arbitrage des droits, 7, 69
- Arbitrage des propositions finales, définition, 88
- Ateliers de l'ACPPU
  - médias et communications, 32
  - négociation collective, 72
- Autonomie collégiale, 3
- Caisse de défense de l'ACPPU, 94
- Clauses modèles, 21, 26
- Clauses salariales
  - effet rétroactif, 8
- Colère, 49
- Comité de direction
  - former une équipe de négociation, 13
  - responsabilité devant les membres, 11
  - responsabilités en matière de négociations, 10
  - rôle de premier plan, 12
- Comité mixte, 19, 58
- Comités de soutien
  - comité consultatif de la négociation, 16
  - communications/publicité, 16
  - préparation à la grève, 16
  - recherche, 16
- Commission de conciliation, 64
- Commission des relations du travail, 6, 41, 80, 85

- Commission du travail, 6
- Conciliation
  - opportunité d'instituer une commission, 64
  - recours à la conciliation avant la grève, 63
- Devoir d'accommodement, définition, 90
- Droits de l'administration, définition, 91
- Durée de la convention
  - moment où déterminer la durée, 34, 59
- Entente de principe, 11, 55, 61
  - par écrit, 55
- Entente finale
  - par écrit, 55
- Équipe de négociation
  - compétences, 13, 14, 34
  - composition, 13
  - fonctions, 13
  - taille, 13
- Équité
  - en matière d'emploi, 91
  - groupes d'équité, 4, 23
  - objectifs fixés, 25
  - recherche, 16
  - thèmes, 31
- Gel légal, définition, 91
- Grève
  - droit, 7
  - et médiation, 67
  - préparation, 70
  - renoncer au droit, 7
  - stratégie de négociation, 33
  - vote, 33, 44, 53, 57, 59, 64, 67
- Grief, définition, 92
- Griefs
  - élaboration des positions, 18
  - pour faire pression sur les négociations, 60
  - règlement durant les négociations, 60
- Guide de préparation à la grève de l'ACPPU, 33, 70
- Lettres d'entente, 19
- Lettres de nomination, 20

- Liberté académique
  - et l'appui des membres, 4
- Lock-out, définition, 92
- Logique booléenne, 30
- Médiation
  - et préparation à la grève, 67
  - partage des coûts, 66
  - pendant une grève, 67
  - préparation, 68
  - recours à la médiation, 66
  - styles, 65
  - techniques, 65
- Membres
  - mobilisation, 10
  - profil statistique, 20
  - réunions avec les groupes divers, 23
  - soutien, 5
- Milieus non syndiqués
  - accès à l'information, 9
  - statut juridique, 9
- Mobilisation, 45, 71
- Navette
  - séances de négociation, 62
- Négociateur en chef
  - nommé par le Comité de direction, 12
  - porte-parole, 36
  - responsabilités, 12
- Négociation de la proposition finale, 55, 56
- Négociations de façade, 81
- Notes d'information sur les négociations, 18
- Offres pécuniaires
  - coût des propositions, 44, 56
  - et durée de l'entente, 59
  - meilleur moment de présenter des propositions, 44, 55
- Paraphrases, 51
- Piquetage, définition, 94
- Politiques de l'employeur, 9, 19
- Pratiques antérieures, 29
- Prélèvement des cotisations, 88

- Premières conventions, 15
- Priorités
  - établissement des, 24
- Prise de notes, 14, 49, 85
- Propositions régressives, 54
- Questionnaires, 22
- Questions
  - de clarification, 50
  - fermées, 50
  - ouvertes, 50
  - paraphrases, 51
  - réflexives, 51
- Rédaction des clauses
  - énoncés explicites et généraux, 28
  - inclure des renvois, 30
  - langage simple et précis, 28
  - logique booléenne, 30
  - termes ambigus, 31
  - termes impératifs, 30
  - une notion, un terme, 28
- Renseignements requis, 34
- Ruse, 64
- Salaires
  - augmentations, fonds discrétionnaires, 54
  - règlement, 55
- Sans qu'il soit porté atteinte aux parties
  - définition, 95
- Services essentiels, définition, 95
- Signes non verbaux, 48
- SNACPPU, 32
- Stratégie de négociation
  - durée de la convention, 34
  - échancier, 32
  - relations avec les médias, 32
  - thèmes, 31
- Syndicalisation
  - accès à l'information, 8
  - droit de faire la grève, 7
  - grief et droits d'arbitrage, 6

partage des pouvoirs, 6  
processus d'accréditation, 6  
Utilisation de POUVOIR et DEVOIR, 30  
Vote de l'offre finale, 56  
Vote de ratification, 69, 82, 96  
Vote secret  
à l'étape de la ratification, 61



[www.acppu.ca](http://www.acppu.ca)