

L'évaluation des emplois et la convention collective

Job Evaluation and the Collective Agreement

Jean-Paul Deschênes

Volume 37, numéro 2, 1982

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029256ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029256ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

L'auteur analyse le rôle de chacune des parties dans l'élaboration et l'implantation d'une méthode d'évaluation, dans l'évaluation proprement dite du groupe d'emplois qu'elles ont déterminé, dans la réévaluation des emplois modifiés ainsi que dans la procédure à suivre en cas de grief et d'arbitrage en matière d'évaluation.

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Deschênes, J.-P. (1982). L'évaluation des emplois et la convention collective. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 37(2), 313-327. <https://doi.org/10.7202/029256ar>

L'évaluation des emplois et la convention collective

Jean-Paul Deschênes

L'auteur analyse le rôle de chacune des parties dans l'élaboration et l'implantation d'une méthode d'évaluation, dans l'évaluation proprement dite du groupe d'emplois qu'elles ont déterminé, dans la réévaluation des emplois modifiés ainsi que dans la procédure à suivre en cas de grief et d'arbitrage en matière d'évaluation.

Il se présente encore des cas où seule l'entreprise a la responsabilité exclusive de décrire les emplois et de les évaluer en fonction d'un système et d'une méthode qu'elle a elle-même établis. Cependant la règle générale veut que, de nos jours, la description des emplois et leur évaluation soient une responsabilité partagée par les parties en cause. Lorsqu'il en est ainsi et si les employés sont regroupés à l'intérieur d'un syndicat, la convention collective vient préciser le rôle de chacune des parties dans l'élaboration et l'application d'un système d'évaluation ainsi que la procédure à suivre dans les cas de désaccords.

Même s'il n'existe pas de syndicat pour certains groupes d'employés, les cadres par exemple, l'évaluation des emplois, vu ses répercussions sur l'échelle des salaires et sur les salaires individuels, devrait aussi faire l'objet d'ententes entre les parties.

Le but de cet article est d'analyser le rôle de chacune des parties dans l'élaboration et l'implantation d'une méthode d'évaluation, dans l'évaluation proprement dite du groupe d'emplois qu'elles ont déterminé, dans la réévaluation des emplois modifiés ainsi que dans la procédure à suivre en cas de grief et d'arbitrage en matière d'évaluation.

LA PARTICIPATION

On définit l'évaluation des emplois comme étant la détermination de l'importance relative des emplois, ou la hiérarchisation des emplois, dans un groupe donné, par l'application d'une démarche rationnelle.

* DESCHÊNES, Jean-Paul professeur, Département des relations industrielles, Université Laval.

Il y a lieu d'insister sur le fait que cette définition ne fait aucunement mention ni de l'échelle des salaires, ni des salaires individuels, qui pourraient découler de l'application d'une méthode d'évaluation; il doit en être ainsi si l'on veut respecter les procédures régissant la négociation d'une convention collective, plus particulièrement la négociation des salaires. Toutefois, l'influence de l'évaluation des emplois sur les salaires est importante et il est inacceptable de nos jours que l'élaboration et l'application d'une méthode d'évaluation se fassent encore dans certains cas sans la participation directe des parties en cause. Il a pu en être ainsi il y a quelques années alors que les systèmes d'évaluation étaient à leur début et que les expériences dans ce domaine étaient réservées à des spécialistes attachés à la direction de l'entreprise. Mais de nos jours, les différents systèmes d'évaluation se sont stabilisés, sont connus des parties, et de plus en plus d'employés peuvent y participer et y apporter une contribution positive.

Si l'évaluation des tâches avait un caractère purement scientifique, elle ne serait évidemment pas une matière à négociation, et l'une des parties pourrait appliquer seule le système. Il n'y aurait qu'un seul résultat possible et il ne s'agirait, pour l'autre partie, que de vérifier si des erreurs ne se seraient pas glissées dans l'une ou l'autre des étapes. Malheureusement, sous sa forme actuelle, l'évaluation des tâches n'est pas scientifique et ne fait que permettre, entre les deux parties, une discussion objective et systématique sur l'importance relative des tâches et leurs taux de rémunération. Dans l'application d'un tel système, il y a des questions à débattre à chacune des étapes et il est difficile de le faire unilatéralement. Chacune des parties en cause doit participer à la discussion.

Il n'est toutefois pas recommandable que tous et chacun à l'intérieur de l'organisation aient leur mot à dire dans la méthode à suivre à chacune des étapes qui conduisent à une nouvelle hiérarchie des tâches. Seul un comité de personnes compétentes en matière d'évaluation peut le faire efficacement. Par conséquent, dans une négociation, on peut déterminer le rôle du syndicat, soit qu'il fasse partie du comité d'évaluation au même titre que la compagnie, soit qu'il ne se réserve que le droit de vérifier chacune des étapes franchies par le comité avec le pouvoir de soumettre les modifications qu'il juge à propos.

Que le comité soit mixte ou unilatéral, il est d'absolue nécessité que ce soit des personnes compétentes qui en fassent partie et que les autres intéressés s'en remettent entièrement à leurs délégués, au moins jusqu'à la phase où les tâches sont hiérarchisées selon le nombre de points qui leur ont été accordés. Si le syndicat n'exerce qu'un contrôle, il faut aussi que ce contrôle se fasse par des personnes compétentes. Autrement, il est fort probable que

l'évaluation ne parviendra jamais à terme, et il pourra se passer des semaines et des mois avant qu'on ait pu s'entendre sur les tâches-clés ou qu'on ait pu établir si la pondération d'un facteur donné devrait être 50% des points ou tout simplement 12%. Chacun se spécialise dans son métier, et une connaissance parfaite du travail d'opérateur de pelle mécanique ne donne pas nécessairement une connaissance infuse de l'évaluation des tâches.¹

On rencontre donc dans les conventions collectives deux types de participation en ce qui concerne la partie syndicale, soit une participation paritaire, soit une participation de contrôle.

Participation paritaire

Il s'agit évidemment de la participation idéale, mais qui se rencontre beaucoup plus rarement que la participation de contrôle. Trois raisons expliquent cette situation.

D'abord les coûts d'élaboration et d'implantation d'un plan d'évaluation sont relativement élevés si l'on considère le temps qu'il faut consacrer surtout pour décrire les emplois. Si les descriptions constituent un outil important pour la direction de l'entreprise, elles sont, pour le syndicat, d'une valeur assez marginale et ne servent qu'à contrôler l'évaluation qu'on en fera par la suite. Sans compter que la détermination du contenu d'un emploi est du ressort exclusif de la direction.

La seconde raison vient de certains doutes émis par des syndicats quant à la valeur d'une telle technique dans la détermination de l'importance relative des emplois. Pour ces syndicats, il s'agit d'une technique patronale qui n'est pas objective, encore moins scientifique.

La troisième raison résulte du fait qu'il pourrait se développer parmi les membres patronaux et syndicaux d'un comité paritaire une solidarité, inoffensive en soi, mais qui serait mal vue des parties.

Dans l'un ou l'autre cas, le syndicat va se refuser à négocier une participation paritaire car les implications pour lui sont trop importantes. En effet, ayant accepté une participation paritaire où il agit au même titre que la direction, le syndicat ne peut plus refuser les résultats de l'évaluation, comme la direction d'ailleurs; il s'agit d'un engagement mutuel d'évaluer conjointement les emplois *et d'en accepter les résultats*. Ceci n'empêche toutefois pas la révision de l'évaluation de certains emplois considérés comme

¹ Concernant les quatre paragraphes précédents, voir Jean-Paul DESCHÊNES, «L'évaluation des tâches», *Relations industrielles*, Québec, Presses de l'Université Laval, vol. 16, no 2, avril 1961, pp. 145-160.

mal évalués, soit à cause d'une description inadéquate, soit que le comité ait tout simplement erré dans l'appréciation de certains facteurs.

Une participation paritaire exige donc que:

a) Les parties désignent leurs représentants respectifs et s'engagent à accepter globalement l'évaluation réalisée par le comité.

Cette condition est fondamentale, mais elle exige que du côté syndical, l'assemblée générale des membres ne soit pas l'instance suprême en cette matière, ni le conseil d'administration de l'entreprise d'ailleurs. Il faut donc que chacune des parties désigne des membres en qui elle a une confiance absolue quant à leur compétence et leur intégrité.

b) Les membres du comité aient acquis une grande compétence en matière d'évaluation des emplois.

Dans le cas d'une participation paritaire, le comité n'a pas de compte à rendre aux parties; il doit être responsable et souverain en matière d'évaluation. La confiance qu'on aura en lui dépendra de sa compétence car, à moins d'erreurs qui puissent être établies, et il y a lieu de le répéter, ni le syndicat ni la direction ne peuvent intervenir pour accepter ou rejeter les décisions du comité à l'une ou l'autre des étapes requises, qu'il s'agisse des descriptions, de la méthode d'évaluation ou de la hiérarchisation des emplois, c'est-à-dire de l'évaluation proprement dite.

Le cas le plus typique d'une participation paritaire et intégrale est celui de la Compagnie Alcan Ltée et la Fédération des syndicats du secteur de l'aluminium. On en retrouvera les modalités dans leur convention collective déposée au ministère du Travail, de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec, en conformité avec les dispositions de l'article 72 du *Code du travail*.

Participation de contrôle

La participation de contrôle par la partie syndicale est la plus courante dans les entreprises où les emplois ont été évalués selon un système d'évaluation reconnu.

Dans la participation de contrôle, il existe aussi un comité paritaire. Mais alors que les représentants de la direction ont la responsabilité de décrire les emplois, d'élaborer la méthode d'évaluation et de procéder à l'évaluation proprement dite, les membres représentant le syndicat contrôlent toutes les étapes importantes du processus et font leur représentation au sein du comité. S'il y a désaccord sur l'un ou l'autre point, la convention prévoit une procédure de grief et d'arbitrage.

On comprendra plus facilement la nature d'une participation de contrôle en référant à une convention collective où il en est question. Nous avons choisi ici la convention collective intervenue entre la Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal (CTCUM) et le Syndicat des employés de bureau de la CTCUM (CSN), en vigueur du 12 juillet 1977 au 11 juillet 1979. Cette convention permet aussi de connaître les clauses nécessaires à l'application d'un système d'évaluation des emplois:

28.01 La Commission convient de maintenir le plan d'évaluation des emplois qui a été accepté le 20 mai 1969 et mis en vigueur le 1er août 1969.

On constate donc que le plan d'évaluation est en vigueur depuis un certain temps et que le contrôle des descriptions s'est fait par le syndicat à cette époque. D'ailleurs la clause 28.08 citée plus bas, illustrera la façon dont le contrôle s'est exercé au niveau des descriptions. De plus, étant donné la nature de l'article 28, on peut imaginer que le syndicat a aussi exercé un contrôle sur la méthode elle-même d'évaluation (les facteurs, les degrés, la pondération et l'attribution des points).

28.02 Les descriptions de fonctions dont les titres apparaissent à l'annexe «B» énumèrent les éléments généraux jugés nécessaires pour illustrer les principales tâches d'une fonction et pour évaluer ladite fonction. Ces descriptions ne doivent pas être considérées comme un énoncé détaillé et complet du travail pouvant être confié à un salarié accomplissant telle fonction.

La description d'un emploi ne peut évidemment contenir toutes les tâches ou tous les éléments qui constituent l'emploi. Cette clause permet donc à l'employeur de faire exécuter certaines autres tâches non comprises dans la description mais qui sont de même nature que celles décrites. (Souvent, on lit au bas d'une description la phrase suivante: «Accomplit tout autre travail connexe»). Cependant, si une tâche exigée par un supérieur est suffisamment importante pour influencer l'évaluation, on devra l'inclure dans la description de façon permanente ou temporaire selon le cas, et procéder à la réévaluation de l'emploi.

28.03 La Commission a le droit de modifier, d'abolir et de créer tout poste ou toute fonction. Le Syndicat est avisé de tout changement à cet effet.

Aucune position existante ne peut être abolie et une nouvelle créée pour couvrir à peu près la même catégorie de travail, dans le but de réduire le taux d'un salarié.

Il s'agit là d'un principe fondamental qu'il faut reconnaître dans la convention collective. Cependant, tant et aussi longtemps qu'un supérieur immédiat exige l'accomplissement d'une tâche, même à l'insu de la direction, il faut l'inclure dans la description et la maintenir tant que l'employé l'accomplit, et évaluer l'emploi en conséquence.

- 28.04 Aucun salarié ne subit de réduction de traitement par suite d'une réévaluation de sa fonction.
- 28.05 Le traitement individuel du salarié dont la fonction a été placée, à la suite d'une réévaluation, dans un groupe supérieur à son groupe actuel est porté dans la nouvelle échelle au même échelon de traitement qu'il était dans l'ancienne échelle.

Il n'entre pas dans le cadre de cet article de traiter de structure salariale, de classes et d'échelons. Disons tout simplement que si deux classes salariales adjacentes comportent chacune un certain nombre d'échelons entre un minimum et un maximum, lorsqu'un emploi est réévalué dans la classe supérieure, le titulaire de l'emploi peut passer, par exemple, du 3e échelon de la classe 4 au 3e échelon de la classe 5.

- 28.06 Le salarié dont la fonction est placée, à la suite d'une réévaluation, dans un groupe inférieur à son groupe actuel, continue de recevoir les augmentations générales et les augmentations statutaires jusqu'à ce qu'il ait atteint le maximum auquel il avait droit auparavant. Ce maximum n'est d'aucune façon augmenté jusqu'à ce que le traitement de son nouveau groupe lui donne droit à une augmentation.

Cette clause explicite la clause 28.04

- 28.07 À compter de la signature de cette convention, seules les nouvelles fonctions qui sont créées ou les fonctions qui sont modifiées peuvent être soumises à un comité conjoint d'évaluation de fonctions composé de deux (2) représentants de chacune des parties. Ce comité conjoint est chargé d'évaluer toute fonction nouvelle ou modifiée en tenant compte du système d'évaluation présentement en vigueur.
- 28.12 Pour les fins de cet article, «fonction modifiée» signifie une fonction qui, depuis le 1er août 1969, a subi des modifications qui ont pour effet d'affecter la nature des responsabilités y attachées au point de justifier que ladite fonction soit placée dans un groupe supérieur de traitement.

Ces deux clauses révèlent qu'il n'y a pas de réévaluation périodique conjointe. C'est seulement lorsque la direction crée ou modifie un emploi, ou lorsqu'un employé considère que l'emploi qu'il occupe a été modifié, que le comité paritaire se réunit.

- 28.08 À défaut d'entente quant à l'évaluation, à la description ou à la rémunération de toute fonction nouvelle ou modifiée, les parties conviennent de soumettre le différend à un arbitre unique, soit Monsieur X. S'il devait y avoir arbitrage, cet arbitrage devra se faire à l'intérieur du système d'évaluation. Toute demande d'arbitrage doit être faite dans les trente (30) jours ouvrables suivant le défaut d'entente entre les parties. La juridiction et les pouvoirs de l'arbitre sont les mêmes que ceux décrits aux clauses 16.02, .04, .05.

Les descriptions des emplois, leur évaluation et l'application des dispositions salariales négociées par les parties sont du ressort du comité pari-

taire. Cette clause contient aussi une disposition d'une grande importance, à savoir que «toute demande d'arbitrage doit être faite dans les trente (30) jours ouvrables suivant le défaut d'entente entre les parties». Cette disposition n'est pas préjudiciable à un employé qui aurait demandé au comité de réévaluer sa fonction car la date de la réunion du comité est connue. Mais ce qui est important, et rares sont les conventions qui le permettent, c'est qu'aucune limite de temps n'est imposée pour loger une demande de réévaluation. Cette particularité sera commentée davantage à la suite des clauses 28.10 et 28.11.

28.09 Advenant l'impossibilité pour ce dernier de siéger, les deux parties se rencontrent pour tenter de nommer un autre arbitre unique; à défaut d'entente, le Ministre du travail et de la main-d'oeuvre de la province de Québec est prié de le nommer.

28.10 La date de mise en vigueur de l'évaluation d'une fonction nouvelle ou de la réévaluation d'une fonction modifiée est fixée au début de la période de paie qui suit immédiatement l'approbation finale de l'évaluation ou de la réévaluation par les parties, ou s'il y a grief quatre (4) mois précédant la date du grief, le tout conformément à la clause 28.11.

28.11 Si, durant une période de quatre (4) mois continus les attributions d'un salarié ont été modifiées de façon à ne plus correspondre à la description de sa fonction, le Syndicat peut soumettre au service des relations industrielles un grief demandant, de reviser la description et l'évaluation, s'il y a lieu. À défaut d'une réponse, dans les dix (10) jours ouvrables suivants, ou si la décision de la Commission n'est pas acceptée par le Syndicat, celui-ci peut soumettre le grief à l'arbitrage dans un délai de trente (30) jours ouvrables de l'une ou l'autre des éventualités.

Résumons maintenant la procédure définie par les clauses 28.07, 28.08, 28.10 et 28.11:

1- Le comité paritaire se prononce sur toute question concernant la description et l'évaluation des emplois, nouveaux ou modifiés, ainsi que la rémunération de ces emplois.

2- S'il n'y a pas accord au sein de ce comité, il y aura arbitrage si la demande en est faite dans les trente jours ouvrables suivant le défaut d'entente.

3- S'il y a accord au sein du comité paritaire, la décision prend effet à partir de la période de paie qui suit l'approbation par les parties (comité paritaire).

Ces trois premières étapes ne concernent que les questions soumises par la CTCUM au comité paritaire. L'absence d'accord au sein du comité ne fait pas l'objet d'un grief, mais le différend peut être soumis directement par l'une ou l'autre des parties, à un tribunal d'arbitrage. Et, s'il y a ar-

bitrage, l'arbitre devra déterminer la rétroactivité selon la preuve faite devant lui.

Par contre, si l'employé constate durant quatre mois continus que ses attributions caractéristiques ne correspondent plus à la description de son emploi:

1- Le syndicat peut soumettre un grief au service des relations industrielles (qui peut soumettre ou non le grief au comité paritaire).

2- S'il n'y a pas eu de réponse après 10 jours ouvrables ou si la réponse a été défavorable, le syndicat a trente jours ouvrables pour soumettre le grief à l'arbitrage.

Notons en passant qu'il est quelque peu étonnant qu'un grief soumis par le syndicat ne fasse pas l'objet d'une décision de la part du comité paritaire comme c'est le cas lorsque l'employeur crée un nouvel emploi ou modifie un emploi existant.

Ce qu'il y a d'important à retenir de la clause 28.11, c'est qu'elle ne détermine pas une période précise à l'intérieur de laquelle le syndicat doit loger un grief. Et ceci est une exception à la règle générale car la clause 15.03 stipule que:

15.03 Tout salarié doit soumettre son grief dans les trois (3) mois de calendrier suivant la date à laquelle la cause du grief a pris naissance.

D'une part un grief d'évaluation ne peut être logé si les modifications n'ont pas été constatées durant quatre mois continus; d'autre part, la décision de l'arbitre rétroagit quatre mois précédant la date du grief. Il s'agit d'une clause équitable, du moins en ce qui concerne la soumission du grief. Si le syndicat attend, cinq, huit ou dix mois pour soumettre un grief, ce grief n'est jamais hors délai. La seule restriction c'est que la décision ne peut rétroagir de plus de quatre mois.

Dans la plupart des conventions collectives cependant, la procédure de grief et d'arbitrage pour les cas d'évaluation des emplois est la même que pour les cas d'interprétation ou d'application de la convention et le grief d'évaluation doit se soumettre dans les 30 ou 45 jours qui suivent la modification. Or un emploi est rarement modifié de façon importante en une seule fois. De légères modifications peuvent s'échelonner sur une période de plusieurs mois, modifications souvent plus ou moins perceptibles, ou qui ne sont pas suffisamment importantes pour justifier une demande de réévaluation. Ainsi, après un certain temps, l'employé constate que son emploi a été réellement modifié et il est alors trop tard pour loger un grief.

Introduire dans la convention une clause limitant la période où un grief d'évaluation peut être logé témoigne de l'ignorance de la raison d'être de l'application d'un système d'évaluation. Seulement en ce qui concerne les salaires, on a voulu corriger des iniquités, rétablir une hiérarchie des emplois qui correspond à leur importance réelle. Il est par conséquent illogique de compromettre ces objectifs en limitant la période où un grief peut être déposé. Car, répétons-le, contrairement au grief d'une autre nature, les modifications sont successives et souvent trop minimes pour déterminer la date exacte où le changement a eu lieu. Mais ce qui doit être admis et compris par les parties, c'est que recevoir une rémunération basée sur l'importance relative de l'emploi occupé n'est pas un privilège mais un droit.

Cependant, en ce qui concerne la rétroactivité, elle doit être nécessairement délimitée et une période de quatre mois semble justifiable.

Ce que la clause 28.11 ne mentionne pas, c'est ce qui advient lorsque les attributions caractéristiques ont été modifiées durant une période inférieure à quatre mois continus. Mais il s'agit là d'un problème qui ne concerne pas l'évaluation des emplois, mais plutôt un problème de rémunération temporaire.

L'ARBITRAGE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES EMPLOIS

Comme dans tout autre grief d'application ou d'interprétation de la convention collective, l'arbitre de griefs d'évaluation est strictement soumis à la preuve faite devant lui. Les parties doivent donc assumer au point de départ que l'arbitre ne connaît ni la méthode d'évaluation utilisée, ni la nature de l'emploi soumis à l'arbitrage, ni l'importance relative des emplois du groupe auquel l'emploi contesté appartient, ni les emplois avec lesquels cet emploi peut se comparer sous tel ou tel facteur.

Le système d'évaluation

Le dépôt du système d'évaluation ne crée habituellement pas de difficulté car le syndicat qui a normalement le fardeau de la preuve le possède et peut en faire le dépôt. Il arrive cependant dans certains cas que la méthode utilisée par l'employeur est considérée comme secrète et c'est lui qui doit alors la déposer, car le syndicat doit avoir en mains tout document lui permettant de faire une preuve pleine et entière. Autrement, il y aurait préjudice.

La description

Lorsque le système d'évaluation utilisé est un système par points, les descriptions existent et constituent des documents officiels annexés à la convention collective. Mais lorsqu'il s'agit du système de classification ou du système de comparaison en référant à des emplois types, comme dans le secteur de l'éducation, par exemple, la description est souvent très générale et ne permet pas une connaissance adéquate des fonctions accomplies par l'employé. C'est le cas, entre autres, des descriptions qui existent pour les emplois de bureau du secteur des affaires sociales où l'on dit, par exemple, que le préposé aux magasins accomplit le travail suivant:

Personne dont la fonction principale est d'effectuer des tâches ayant trait à la réception, à la classification, à l'entretien et à la distribution des marchandises.

Il s'agit d'une description générale de l'emploi de préposé aux magasins. Mais pour savoir si les fonctions accomplies par un employé concordent avec cette description type il est nécessaire de connaître les fonctions qu'elle comprend. Or, dans la majorité des cas, la description des emplois dans une institution donnée n'existe pas. Il faut donc l'établir devant l'arbitre. Ou, si la description existe, comme dans les cas où un système d'évaluation par points est utilisé, mais qu'elle a été modifiée, là encore il faut établir la description réelle des fonctions accomplies.

Il y a deux façons de présenter à l'arbitre une description détaillée de l'emploi. La première est de l'établir par des témoins qui connaissent l'emploi parce qu'ils l'accomplissent ou le supervisent; la seconde est de présenter à l'arbitre un document écrit donnant les attributions caractéristiques de l'emploi. Toutefois cette seconde façon présente certaines difficultés car, assimilant l'arbitrage d'évaluation d'emplois à un arbitrage d'interprétation ou d'application de la convention collective, les parties craignent que le document déposé constitue un document officiel que l'arbitre considérera comme décrivant la réalité. Une autre difficulté réside dans le fait que le document déposé et constituant la description de l'emploi contesté a été rédigé quelques jours avant le début de l'audition, donc qu'il est postérieur au grief.

Décrire un emploi exclusivement par des témoignages constitue une procédure longue et fastidieuse et il n'est pas assuré que le résultat, qui doit être une exposition de faits, en sera meilleur. Quant au document écrit, il permet facilement aux parties de vérifier rapidement s'ils acceptent ou contestent telle ou telle attribution caractéristique. Donc la description écrite, peu importe la date où elle a été rédigée, constitue pour l'arbitre un document de base qui reste à être prouvé par les parties. Par contre, il est évident

que l'arbitre doit rejeter tout élément de la description qui aurait pu être ajouté postérieurement au grief à moins que d'un commun accord les parties en décide autrement. Théoriquement, l'arbitrage doit se dérouler le jour même du grief et ne peuvent être prises en considération des modifications de l'emploi qui se sont produites après le dépôt du grief.

Il ne faudrait pas cependant croire que le dépôt de la description d'un emploi par les parties au cours de l'audition élimine le témoignage de personnes qui connaissent l'emploi. En effet, même si les parties s'entendaient sur les attributions caractéristiques d'un emploi, les témoignages seraient encore nécessaires pour établir l'importance d'une attribution caractéristique ou d'une fonction particulière, surtout sur le plan du jugement et de l'initiative ainsi que de la responsabilité. Par exemple, certaines attributions caractéristiques d'un technicien en génie civil seront décrites de la même façon que celle de l'ingénieur, mais la nature des décisions que peut prendre le technicien ne sera pas la même et la responsabilité ne sera pas non plus la même. Ainsi, à titre d'exemple, le technicien en génie civil dans le secteur de l'éducation doit accomplir les fonctions suivantes:

1.1.8. *Technicien en génie civil*

Nature du travail

Le rôle principal et habituel de l'employé de ce corps consiste à procurer une assistance technique aux différents services de la commission, principalement en effectuant des recherches, en élaborant des plans et en rédigeant des devis, en recueillant et en fournissant les données de base nécessaires aux professionnels et aux responsables des divers services.

Attributions caractéristiques

Le technicien du génie civil analyse les besoins relatifs à la construction et à l'aménagement de locaux ainsi qu'à la construction de mobilier et d'équipement, tout en tenant compte des contraintes qu'imposent leur usage éventuel et les normes établies; il effectue les visites, les recherches et les consultations nécessaires et prépare les plans et les devis qui serviront de base de travail aux professionnels, tels que architectes et ingénieurs; il vérifie si les travaux respectent le cahier des charges, les différents règlements et les normes en vigueur, tels que ceux des municipalités; il peut également être appelé à se prononcer sur l'opportunité de réaliser ou non les projets qui lui sont soumis, à proposer les modifications qui s'imposent au point de vue technique et conséquemment, il peut être appelé à défendre son point de vue devant la direction.

Dans les limites de sa compétence, il élabore et prépare des dessins et des plans d'architecture, de chauffage, de ventilation, de réfrigération, de plomberie, d'électricité ou autres ainsi que les devis appropriés pour fins de soumissions et de constructions; il élabore les plans-types pour certains locaux tels que laboratoires et cafétérias; il effectue certains travaux, tels que calculs

de surfaces, de volumes et de quantités de matériaux, notamment aux fins d'estimation et de vérification des coûts.²

Il s'agit là d'un travail qu'on pourrait voir confier directement à un ingénieur. Il s'agit donc pour l'arbitre de connaître l'importance exacte d'une telle description.

Heureusement les griefs concernant la description d'un emploi sont relativement rares car les parties s'entendent assez facilement sur le contenu. La majorité des arbitrages portent sur l'évaluation de l'emploi.

L'évaluation

S'il s'agit d'un grief d'évaluation, les parties, par la voix de leur procureur respectif, doivent se comporter au cours de l'audition comme si elles constituaient le comité paritaire d'évaluation. En d'autres mots, elles doivent clairement établir pourquoi, selon elles, tel emploi doit avoir tel niveau hiérarchique plutôt que tel autre, toujours en regard de la méthode d'évaluation utilisée et des emplois repères déterminés.

On remarque que les facteurs contestés sont presque toujours les mêmes: ceux qui ne peuvent être décrits avec des termes précis et qui, par conséquent, exigent plus de jugement de la part des évaluateurs. Par exemple, des facteurs tels que instruction, expérience, responsabilité pour la surveillance du travail des autres, effort et conditions de travail créent peu de difficultés et les parties s'entendent assez rapidement sur ces facteurs. Il n'en est pas ainsi cependant pour des facteurs tels que jugement et initiative, complexité et nature de la surveillance reçue.

Pour l'arbitre, les emplois sur lesquels les parties se sont entendues tant pour la description que pour l'évaluation constituent la norme de comparaison. Pour en arriver à une décision, l'arbitre ne prendra en considération que la méthode d'évaluation et les emplois repères que les parties ont elles-mêmes utilisées. Ceci signifie que lors de l'audition, les parties doivent constamment se référer à des documents pour établir leurs positions. Et, comme l'évaluation des emplois est la détermination de leur importance relative, il ne suffit pas de justifier sa position seulement en regard de la méthode utilisée, mais aussi et surtout en regard des emplois repères. Cette phase de l'arbitrage se situe au niveau de l'argumentation qu'on a souvent tendance à escamoter parce qu'on a trop pris de temps avec des témoins, en posant la même question plusieurs fois au même témoin ou en faisant défiler plusieurs témoins pour répéter la même chose.

² *Plan de classification des emplois*, Commissions scolaires, Commissions régionales, édition juillet 1976.

Les parties doivent comparer le facteur contesté avec le même facteur d'un emploi repère de même nature et donner leur position exactement comme au sein du comité d'évaluation. Il n'est pas important de comparer l'emploi qui fait l'objet du litige avec un grand nombre d'emplois repères, mais de le comparer totalement et complètement avec deux ou trois emplois repères bien choisis.

Il arrive souvent que les parties déposent en vrac une douzaine d'emplois repères et qu'ils disent à l'arbitre que, sous tel facteur, il doit considérer tel ou tel emploi, sans explications supplémentaires. Il est peut-être logique de supposer que l'arbitre connaît l'évaluation des emplois et qu'il peut faire le même cheminement que les parties. Mais l'arbitre, lui, n'a pas assisté aux délibérations du comité d'évaluation et ne connaît pas le sens que le comité a donné à tel ou tel mot général ou imprécis que l'on retrouve à tel ou tel degré d'un facteur. Il faut le lui expliquer en prenant des emplois repères comme exemples.

Comme on l'a souvent dit, la pire entente entre les parties vaut mieux que la meilleure décision par un tiers. Mais si on veut qu'un tiers prenne une décision, à la place des parties, il faut lui donner tous les éléments que les parties elle-mêmes auraient pris en considération. L'arbitre n'a qu'un souci, insérer un emploi qui fait l'objet d'une contestation à l'intérieur d'une hiérarchie que les parties ont elles-mêmes établie, avec la même technique, les mêmes critères et le même esprit de justice et d'équité; il n'en dépend que des parties pour qu'il en soit ainsi.

CONCLUSION

Comme on a pu le constater de ce qui précède, des questions très importantes surgissent lorsqu'il s'agit de développer et d'implanter un système d'évaluation des emplois dans une organisation. Il faut d'abord déterminer le type de participation de chacune des parties en cause, ainsi que les moyens utilisés pour tenir le système à jour et pour solutionner les conflits susceptibles de surgir.

Pour répondre à ces questions, les parties doivent garder à l'esprit, et les accepter bien entendu, les quatre principes suivants:

1- La détermination du contenu des emplois est un outil primordial dans l'administration d'une entreprise et constitue la suite logique de la fonction de la gérance qui est de planifier, d'organiser et de contrôler. Il est difficile de contrôler si on n'a pas défini ce que l'on doit contrôler. De plus, les buts et les objectifs d'une organisation sont concrétisés dans les descriptions des emplois.

2- L'évaluation des emplois a pour but de déterminer l'importance relative des emplois. Par conséquent, si un emploi devient plus important qu'un autre de par l'évolution de l'organisation, c'est-à-dire de par une modification ou une précision des buts et des objectifs d'une organisation, il faut qu'en pratique le système permette de réajuster l'emploi concerné dans la hiérarchie des emplois. Il faut donc prévoir dans la convention collective une mécanique qui permettra d'atteindre ce but. Autrement, si on s'oppose à réajuster les emplois parce que les salaires seront modifiés à la hausse, mieux vaut ne pas considérer l'implantation d'un système d'évaluation des emplois.

3- Si un emploi est modifié, l'employé qui l'accomplit doit bénéficier des avantages pécuniaires qui en découlent. D'une part, l'employé assume de plus grandes responsabilités ou doit posséder une plus grande compétence et, d'autre part, l'employeur bénéficie d'une exécution plus complexe ou de meilleure qualité. Ne pas permettre de quelque façon que ce soit à un employé de bénéficier pécuniairement des responsabilités plus grandes qu'il assume constitue une injustice susceptible de détériorer les relations du travail dans une organisation et d'affecter la motivation de l'individu concerné.

4- L'implantation d'un système d'évaluation des emplois n'a pas pour but d'accorder des augmentations de salaire mais de répartir plus équitablement la masse salariale. Des considérations d'ordre psychologique ou autres pourront faire en sorte que la masse salariale soit augmentée suite à l'implantation d'un système d'évaluation, mais le principe de base ne peut en aucun cas être modifié. La négociation d'une structure salariale et des salaires individuels est un processus différent et indépendant de celui de l'application d'un système d'évaluation des emplois.

Job Evaluation and the Collective Agreement

Crucial questions are raised by the development and application of a system of job evaluation within an organization. The type of participation of each of the parties involved must first be determined, as well as the methods used to keep the system up to date and to solve eventual conflicts.

In order to respond to these questions, the interested parties must accept and respect the following four principles:

1) The determination of job content is a fundamental tool in the administration of a firm. It is a logical consequence of the manager's role, involving planning, organization and control. It is nevertheless difficult to exercise control if one has not

defined what has to be controlled. Moreover, the purpose and objectives find concrete form in job descriptions.

Job evaluation has, as its aim the determination of the relative importance of jobs. If a job becomes more significant than another through the development of the organization, through modification or precision concerning its purpose and objectives, the system must allow for readjustment concerning job hierarchy. Consequently, it is necessary to provide a mechanism within the collective agreement which will make this possible. If, however, one opposes job readjustment because of possible upward salary modification, it would be best to abandon the idea of using a system of job evaluation.

If a job is modified, the employee concerned should benefit from the resulting monetary advantages. On the one hand, the employee may either assume greater responsibilities or be required to have greater skills. On the other, the employer benefits from the accomplishment of a task which is more intricate or of superior quality. Refusal to allow the employee to benefit monetarily in such situations constitutes an injustice which might contribute to diminished motivation on the part of the employee and a deterioration of labour relations in the organization.

The adoption of a system of job evaluation is not conceived to provide salary increases, but to distribute more equitably the total payroll. Additional considerations (psychological or other) could induce an increase in the total payroll, but the basic principle remains unaltered. The negotiation of a salary structure, as well as individual salaries, involves a process different from that of the application of a job evaluation system.

THE JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS

The Journal of the Industrial Relations Society of Australia
Editor: Professor John Niland, University of New South Wales

Vol. 24, No. 1, March 1982.

The Co-operative Alternative: The Revival of a Democratic Ideal in Industry, John R. ROBBINS; Perceptions of Worker Participation: The Influence of Job Status and Political Affiliation, Robert SPILLANE, A.W. FINDLAY and Kerry BORTHWICK; Promotion and Resignation Rates of Men and Women Graduate Administrative Officers in the Public Service of Victoria, Murray C. FRAZER; Worker Involvement: An Analysis of the SECV Working Parties, John BENSON; Managing Technological Change: Industrial Relations in the Banking and Insurance Industries, Gerard GRIFFIN; Wage Policy and Wage Determination in 1981, Michael WRIGHT; Industrial Relations Legislation in 1981, D. YERBURY; Major Tribunal Decisions of 1981, Ronald C. McCALLUM; Australian Trade Unionism in 1981, June HEARN; The 1981 ACTU Congress: Consolidation, Consensus and Co-operation (?), Les CUPPER; Employer Matters in 1981, Bill DOBSON.

Published quarterly. Subscription: Australia \$23, overseas \$28 (surface mail). Single issues: \$5.50 plus postage. Order from G.J. Bennett Associates, GPO Box 2260, Sydney, NSW 2001, Australia.