

## Ancienneté et mise à pied

Volume 16, Number 1, January 1961

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021887ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021887ar>

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this document

(1961). Ancienneté et mise à pied. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 16(1), 89–93. <https://doi.org/10.7202/1021887ar>

### Article abstract

Ce qui doit d'abord guider les arbitres et les parties dans le choix de l'unité de base de l'ancienneté, c'est la réalité même du processus technologique et de la structure des tâches dans l'usine.

Building Products Limited et Le Syndicat National des Travailleurs de la Pulpe et du Papier de Pont-Rouge, Inc. Extrait d'une décision arbitrale. Roger Chartier, président; Marcel Bélanger, arbitre patronal; Jean-Guy Morin, arbitre syndical (dissident). Ministère du Travail, 9-10 novembre, no 1496-1960.

## JURISPRUDENCE DU TRAVAIL

### ANCIENNETÉ ET MISE A PIED

*Ce qui doit d'abord guider les arbitres et les parties dans le choix de l'unité de base de l'ancienneté, c'est la réalité même du processus technologique et de la structure des tâches dans l'usine.*<sup>1</sup>

Quelle sera la base ou l'unité de l'ancienneté? Sera-ce le département ou l'usine, dans les cas de mise-à-pied? Voilà une question épineuse qui, depuis longtemps, divise les parties. Il convient d'examiner la séquence des faits pertinents, puis les positions des parties, avant de faire une recommandation.

#### a) *La séquence des faits*

Dans l'ancienne convention (P-3), la clause 47 disait ceci:

In the selection of employees for promotion, transfer, layoff due to lack of work, demotion, and re-employments, merit and ability being equal, seniority shall apply.

The Syndicate recognizes that the Company has the responsibility for the management of the plant and agrees that the initial decision on an employee's merit and ability is to be made by the Company.

Le Syndicat, désireux d'introduire dans cette clause des distinctions importantes, proposa (13 de P-4) d'en remplacer le premier alinéa par ceux-ci:

A compétence relativement égale, i.e., habileté à faire le travail, l'ancienneté départementale sera le facteur déterminant dans les cas de promotion et de baisse de position.

A compétence relativement égale, i.e., habileté à faire le travail, l'ancienneté d'usine sera le facteur déterminant dans les cas de transferts, renvois dus au manque de travail, rappel au travail et ré-embauchage.

Les parties s'étant entendues en négociation directe sur la relation entre promotion et ancienneté (14.04 et 14.05 de P-1), seul le second paragraphe immédiatement précité demeurait pertinent.

De son côté, la Compagnie proposait ce qui suit (14.06c de P-1);

An employee laid off under Section 14.06b may, if he has ten or more years plant seniority, and the layoff is expected to be of not less than 14 calendar days' duration, request permission to replace a labourer in another department who has less Plant Seniority. Such request will be granted subject only to verification of the facts.

(1) Building Products Limited et Le Syndicat National des Travailleurs de la Pulpe et du Papier de Pont-Rouge, Inc. Extrait d'une décision arbitrale. Roger Chartier, président; Marcel Bélanger, arbitre patronal; Jean-Guy Morin, arbitre syndical (dissident). Ministère du Travail, 9-10 novembre, no 1496-1960.

Le Syndicat se montra d'abord hostile à toute restriction (10 ans ou plus d'ancienneté d'usine, 14 jours ou plus de mise-à-pied). Puis il accepta une limite d'ancienneté (« at least one year with the Company starting from the date of his first employment ») en présence de deux des arbitres. Enfin, il propose de limiter le plus possible le nombre des déplacements (« bumpings ») successifs en n'autorisant un employé éliminé d'un département à déplacer que l'employé qui posséderait le moins d'ancienneté d'usine (et non pas n'importe quel employé possédant moins d'ancienneté que lui), pourvu que l'employé plus ancien compte au moins un an de services avec la Compagnie.

Finalement, la Compagnie retira son article 14.06c (de P-1), ce qui laissait le problème entier et ramenait l'attention sur le second alinéa de l'article 13 du P-4 syndical.

Derrière les clauses divergentes qui ont été précédemment citées sur la relation entre ancienneté et mise-à-pied se dresse un arrière-plan à la fois de tradition d'usine et d'innovation technologique qu'il importe de tirer au clair. Jusqu'à trois ans passés, l'unité d'ancienneté utilisée par les parties dans les mises à pied était incontestablement l'usine. A cette époque antérieure à 1957-1958, la Compagnie ne produisait que des panneaux isolants laminés (« Insulboard ») dans une seule grande division où fonctionnaient deux machines à papier (département des machines nos 1 et 2) et des cireuses (« combiners ») qui, grâce à l'asphalte, assuraient le laminage à cinq épaisseurs du papier antérieurement découpé aux dimensions requises (département de l'Insulboard proprement dit). Pour servir cette grande division, on trouvait quelques départements qui font toujours partie de la structure de l'usine de Pont-Rouge: un département de la cour à bois et à papier de rebut et de la préparation de ces matières premières (« Wood and Yard » — « Stock Producing »); un département de l'expédition; et un département de l'entretien (« Service » ou « Maintenance », incluant les services mécaniques et les fournaies génératrices de vapeur).

Il y a trois ans, une seconde grande division fut installée à Pont-Rouge: celle de l'« Excelboard » ou des panneaux solides (i.e. non laminés, d'une seule pièce) de fibres, grâce à l'introduction d'une troisième machine (Oliver Sheet Maker). Cette nouvelle division (département no 3), où travaillent environ le quart des 300 employés de l'usine de Pont-Rouge, se divise en deux sections: celle de la formation des panneaux (pressage des fibres, découpage, séchage, peinture et taille), et celle de la finition (perforation ordinaire et micro-perforation, peinture et contournage des tuiles acoustiques et décoratives).

C'est alors que la Compagnie décida d'appliquer la règle de l'ancienneté départementale. Voici sur ce point un passage éclairant du mémoire de la Compagnie:

Notre usine de Pont-Rouge a connu une très grande expansion durant les dernières années. En effet, d'une usine qui ne produisait qu'un seul produit, des panneaux isolants (« insulation board »), elle produit maintenant une grande variété d'isolants et de produits décoratifs. Depuis l'addition des départements qui produisent ces nouveaux produits, il y a trois ans, nous avons opéré sur une base d'ancienneté départementale avec un rendement accru dans tous les départements. Très peu de griefs ont été soulevés durant les deux dernières années. (p. 12).

La dernière phrase de cette citation appelle toutefois un éclaircissement. Le Syndicat, n'étant pas d'accord sur la nouvelle base (départementale) de l'ancienneté, telle que redéfinie par la Compagnie à partir de l'introduction de la machine no 3, exprima sa dissidence en logeant un grief précisément sur ce point. La sentence arbitrale du 31 juillet 1959 lui donna raison, mais la Compagnie décida de ne pas donner suite à cette sentence non obligatoire. C'est donc tout ce conflit qui est aujourd'hui reposé devant les présents arbitres.

#### b) *La position de la Compagnie*

La Compagnie est catégorique: même dix ans de services c'est relativement peu d'ancienneté. « Des employés qui croient avoir une position à vie simplement à cause de leurs années de services ne sont pas désirables à ce titre. Nous voulons des hommes qui se sentent en sécurité et qui se sentiront en sécurité dans leur position parce qu'ils font du bon travail... » (p. 10 du mémoire patronal). Trop d'employés, selon elle, se prévalent de la protection du Syndicat pour se la couler douce.

Voici, aux yeux de la Compagnie, les principaux avantages de l'ancienneté à base départementale: 1) la stabilité par l'élimination des déplacements (« Bumpings ») successifs; 2) l'esprit d'équipe grâce à la stabilité et à l'homogénéité des groupes de travail; 3) une sélection efficace; le contremaître peut ainsi garder ses meilleurs hommes, qui pourraient être beaucoup moins efficaces dans un autre département; 4) une réduction considérable du coût de la formation professionnelle dans toute l'usine par l'élimination des déplacements en succession entre départements; et 5) une hausse du « moral » du personnel, toujours grâce à l'élimination des déplacements nombreux: le travailleur qui passe à un autre département contre son gré met peu d'enthousiasme dans sa nouvelle tâche, qu'il souhaite temporaire et pour laquelle il est moins bien préparé.

#### c) *La position du Syndicat*

Le Syndicat, de son côté, insiste sur la nécessité d'une règle objective et quantitative comme l'ancienneté pour diminuer à la fois le nombre des griefs et l'arbitraire patronal dans les mises-à-pied et ailleurs, pour améliorer le « moral » du personnel en assurant aux employés plus anciens le plus de sécurité et de satisfaction possible dans leur vie professionnelle. Tous seront un jour des employés d'un certain âge, de rappeler le Syndicat. Or les travailleurs plus âgés, on le sait, trouvent plus difficile de s'engager ailleurs; et il peut être injuste de faire porter le poids du chômage surtout sur les travailleurs vieillissants, souvent un peu moins efficaces. Par une solide base d'ancienneté, au contraire, le travailleur vieillissant est assuré que, même si ces facultés vont en déclinant avec l'âge, il a acquis le droit de rester à son poste, pourvu qu'il puisse s'acquitter convenablement de sa tâche. Ainsi, le fardeau de l'adaptation au régime industriel repose davantage sur les jeunes, mieux outillés et plus vigoureux.

C'est l'argument syndical traditionnel qui veut qu'une solide base d'ancienneté contribue à l'efficacité de la direction d'une entreprise en l'invitant à une sélection et à une formation sérieuses; qu'elle réduise le coût de production en limitant le roulement du personnel; et qu'elle élimine, grâce à sa mesure objective, un

grand nombre de griefs coûteux en temps, en argent et en lançant malaise. Le Syndicat s'oppose à l'argument patronal qui assimile le fort accent sur l'ancienneté à une prime à la médiocrité et à un recul de l'initiative personnelle, qui mènent à une baisse marquée de la productivité et à une hausse concomitante du coût de main-d'oeuvre.

d) *L'argumentation de ce conseil d'arbitrage*

L'argumentation précédente sur l'ancienneté en général est pertinente dans la mesure où l'accent mis sur l'ancienneté départementale produit une situation dans laquelle un certain nombre de travailleurs possédant plus d'ancienneté peuvent être mis à pied alors que des compagnons plus jeunes professionnellement demeurent au travail, protégés qu'ils sont par la base départementale.

On voit donc qu'il n'est pas facile de trancher un pareil dilemme, qui remet en question, non pas le principe même et le mérite de l'ancienneté, mais l'unité plus ou moins large qui doit lui servir de base et de mesure. De part et d'autre, les arguments sont valables. Assez souvent, dans l'industrie nord-américaine, les parties s'entendent sur le compromis suivant: ancienneté d'usine pour les mises-à-pied, ancienneté de département pour les promotions; c'est ce que propose le Syndicat. Ailleurs, on adopte l'ancienneté d'usine pour les mises-à-pied, mais en excluant de l'application de la règle certains travailleurs hautement qualifiés. En d'autres cas, les parties adoptent l'ancienneté départementale pour les mises-à-pied clairement définies comme temporaires, et l'ancienneté d'usine pour les mises-à-pied prolongées ou permanentes.

Mais ce qui doit d'abord guider les arbitres (et les parties) dans le choix de l'unité de base de l'ancienneté, c'est la réalité même du processus technologique et de la structure des tâches dans l'usine de Pont-Rouge, cette réalité devant l'emporter au besoin sur les préférences de l'une ou l'autre des parties. Or, l'usine de Pont-Rouge est un établissement relativement modeste de quelque 300 travailleurs; on ne peut le comparer à ces grandes usines (de l'acier, de l'auto, des produits chimiques, de l'aluminium ou du textile) dont les départements, véritables usines, constituent des tous passablement hermétiques et autonomes, avec leur technologie spécifique et leur échelle de promotion bien particulière.

C'est sûr qu'à Pont-Rouge les hommes de métier hautement qualifiés dans le département de l'entretien ne sont pas assimilables aux spécialistes des machines à papier, ni ceux-ci identifiables avec les perforateurs ou les opérateurs de cireuse. et d'ailleurs, ces travailleurs qualifiés sont déjà bien protégés par l'article 14.06a de P-1, approuvé par les deux parties et qui statue qu'au sein d'un département, et selon une hiérarchie d'occupations, « Employees shall be demoted to lower job classifications in the reverse order to their job seniority in the higher classification ».

A part ces employés hautement spécialisés, la plupart des travailleurs de l'usine de Pont-Rouge sont astreints à des tâches peu exigeantes, faciles à apprendre en peu de temps et très peu compliquées. Ils peuvent passer de l'une à l'autre sans difficulté notable, parce qu'elles se ressemblent au moins par leur simplicité technique. Il est d'ailleurs en preuve (syndicale) que la Compagnie profite de cette mobilité professionnelle potentielle pour stabiliser le niveau de sa main-d'oeuvre et assurer à celle-ci toute la flexibilité possible en déplaçant d'une tâche

à l'autre et d'un département à l'autre plusieurs de ses employés, sans long avis préalable et apparemment sans complication notable.

Une visite de quelques heures à l'usine de Pont-Rouge reste pour les arbitres une aventure malheureusement trop brève; elle leur a cependant permis de constater avec une certaine évidence la réalité ci-haut décrite. Dans ce contexte, donc, il est peu étonnant qu'en dépit de la solidarité qui joue toujours au sein des petits groupes de travail (et, plus largement, des départements), le cadre de référence essentiel et habituel, pour les travailleurs de Pont-Rouge, soit la petite usine comme telle, aux dimensions décidément humaines. Et cela est doublement le cas dans une perspective de mises-à-pied.

Ce conseil d'arbitrage estime donc, à la lumière des principes et des faits, que dans le cas de l'usine de Pont-Rouge de la Compagnie c'est l'usine, plutôt que le département, qui doit constituer l'unité de base de l'ancienneté en matière de mises-à-pied. C'est dire que l'accent doit porter bien davantage, dans le cas qui nous occupe, sur la protection des années de services que sur celle de l'efficacité de la production, déjà assurée en grande partie par des normes fixées conjointement par la Compagnie et le Syndicat.

Cependant, ce conseil d'arbitrage attache une certaine importance à l'argumentation de la Compagnie sur les impératifs d'une production efficace. Comment quantifier cette importance relative des arguments patronaux? Un tel effort ne peut être qu'approximatif; et il est heureux, dans les circonstances, que cette tentative de pondération soit sujette à la discussion post-arbitrale entre les parties et aux raffinements que lui apportera sans aucun doute la connaissance beaucoup plus précise qu'ont les parties de la réalité de leur milieu de travail et des effets réels des restrictions ci-après proposées sur l'application du principe de base (ancienneté d'usine) qui vient d'être posé.

Ces précautions prises, ce conseil d'arbitrage recommande majoritairement, L'ARBITRE SYNDICAL ETANT DISSIDENT, la formule de compromis suivante:

14.06 (c). An employee laid off under Section 14.06 (b) may, if he has five or more years of plant seniority, and if the layoff is expected to be of not less than 7 calendar days' duration, replace in another department an employee who has the least plant seniority, provided the senior employee has the ability to carry out the work.

## JURISDICTION OF A LABOUR BOARD

*A Labour Relations Board has jurisdiction to hear an application before it, even if some of its members are absent, provided sitting members constitute a quorum. Members of the Board are not there to advocate the cause of the faction that they represented when appointed.*<sup>1</sup>

(1) British American Oil Company Limited, Applicant and The Saskatchewan Labour Relations Board, and, Oil, Chemical and Atomic Workers International Union, Local 16-595, Respondents, Court of Appeal, Province of Saskatchewan, Nov. 8th, 1960, Gordon, Acting C.J.S. for the Court.