

## **EYB 2018-302590 – Résumé**

### **Tribunal d'arbitrage**

*R.R. Donnelley inc. et Teamsters, conférence des communications graphiques, section locale 555M*

2018-5720 (approx. 20 page(s))

14 mai 2018

### **Décideur(s)**

Brault, Serge

### **Type d'action**

GRIEF contestant le congédiement de la salariée. ACCUEILLI en partie.

### **Indexation**

TRAVAIL; *CODE DU TRAVAIL*; ARBITRAGE DE GRIEFS; CONGÉDIEMENT; MESURE DISCIPLINAIRE; PREUVE; assembleuse manuelle; problème récurrent de ponctualité et d'assiduité au travail; mesures disciplinaires progressives non contestées; avis final suivi d'un retard; superviseur informé du retard; théorie de l'incident culminant

### **Résumé**

La salariée était assembleuse manuelle au service de l'employeur depuis 2011. En raison de problèmes récurrents de ponctualité et d'assiduité depuis 2016, l'employeur lui a imposé deux avis écrits, une suspension d'une journée, une suspension de trois journées et une suspension de cinq jours. Lors de la remise de cette dernière suspension, la salariée a été avisée qu'un nouveau manquement entraînerait son congédiement. La salariée n'a contesté aucune de ces mesures. Or, le 13 février 2017, elle a contacté son superviseur afin de l'informer qu'elle serait en retard au travail. Le 17 février, considérant ce nouveau retard non justifié, l'employeur l'a congédiée. La salariée dépose un grief contestant cette mesure.

La salariée affirme qu'elle se trouvait dans une situation hors de son contrôle en raison de l'importante chute de neige qui a immobilisé son véhicule. Or, malgré la tempête de la veille, aucun des 44 collègues de la salariée n'est arrivé en retard le 13 février. À titre de retardataire chronique, la salariée devait prendre les moyens nécessaires pour arriver à l'heure au travail. Son retard du 13 février constitue un manquement à son obligation de fournir sa prestation de travail. L'employeur a démontré l'existence de la faute de la salariée et cette faute pouvait donner lieu à l'imposition d'une sanction disciplinaire.

La jurisprudence confirme que la sanction imposée doit être raisonnable et proportionnelle à la faute commise en considérant les circonstances. Lorsque la

salariée a été congédiée, l'employeur ne lui a pas demandé sa version des faits, s'appuyant sur la mention d'avis final apparaissant sur la mesure précédente imposée. Il a allégué l'incident culminant pour justifier sa décision. Le congédiement est toutefois la sanction ultime. L'employeur doit y recourir avec parcimonie. En l'espèce, la salariée est arrivée en retard de 12 minutes au travail. Elle n'a pas contesté les mesures précédentes parce qu'elle considérait les avoir méritées. Dans le cas en litige, elle a toutefois avisé son superviseur de son retard, ce qu'elle n'avait jamais fait auparavant. Considérant son repentir sincère, le congédiement est trop sévère. Il y a lieu de le remplacer par une suspension de 25 jours. Le grief est accueilli en partie.

### **Suivi**

- Nos recherches n'ont révélé aucun suivi relativement au présent jugement.

**EYB 2018-302590 – Texte intégral**

**SA 18-05032, 2018 QCTA 232**

**TRIBUNAL D'ARBITRAGE**

2018-5720

DATE : 14 mai 2018

DATE D'AUDITION : 16 mars 2018

EN PRÉSENCE DE :  
SERGE BRAULT, ARBITRE

**R.R. DONNELLEY INC.**

Employeur

et

**TEAMSTERS, CONFÉRENCE DES COMMUNICATIONS GRAPHIQUES,  
SECTION LOCALE 555M**

Syndicat

et

**ROSALINA WOOLLAMS**

Plaignante

---

**I INTRODUCTION**

1 Le litige porte sur le renvoi de la plaignante le 17 février 2017. Celle-ci travaille chez l'Employeur comme assembleuse manuelle depuis 2011 sur le quart de soir (15 h à 23 h). Il s'agit d'une affaire de ponctualité et d'assiduité au travail dans une entreprise d'impression de pointe comptant plus de deux cents employés.

2 Son grief (S-2) se lit comme suit:

*Nature du grief: Congédiement sans cause juste et suffisante.*

*Correctifs demandés: Accueillir le présent grief.*

*Ordonner à l'employeur de réintégrer Mme Woollams dans ses fonctions avec tous ses droits et privilèges ainsi que de lui verser tous salaires perdus, plus les intérêts prévus au Code du travail.*

*Rendre toute autre ordonnance jugée appropriée dans les circonstances.*

*En violation de: Article 9 et toutes autres clauses pertinentes de la convention collective.*

3 Le renvoi a eu lieu le 17 février 2017 dans les termes suivants (R-6):

*«Mme Rosalina Woollams*

*[...]*

***OBJET: Fin d'emploi***

*Madame Woollams,*

*Le 31 mars 2016, nous vous avons remis un avis écrit pour vous aviser de ne plus arriver en retard.*

*Le 18 avril 2016, nous vous avons remis un autre avis écrit pour vos retards et nous vous avons avisé de faire attention à vos retards et vos absences.*

*Le 26 août 2016, vous avez été suspendu une journée suite à plusieurs retards.*

*Le 26 octobre 2016, vous avez été suspendu trois (3) jours parce que vous aviez été absente du travail durant 1,5 heure sans autorisation.*

*Le 10 janvier 2017, vous avez été suspendu cinq (5) jours parce que vous aviez de nouveau accumulé des retards. Vous avez aussi été avisé que c'était un avis final et qu'en cas de récidive, vous seriez congédié.*

*Malheureusement, vous étiez en retard le 13 février 2017. Nous sommes donc dans l'obligation de procéder à votre congédiement.*

*Merci de votre compréhension,*

*(s) Jean-François Girard*

*Directeur de production»*

*(Reproduit tel quel)*

4 L'avis final (R-5) remis à la plaignante était ainsi rédigé:

*«Mme Rosalina Woollams*

***OBJET: Retards et absences non motivées***

*Madame Woollams,*

*Le 31 mars 2016, nous vous avons remis un avis écrit pour vous aviser de ne plus arriver en retard.*

*Le 18 avril 2016, nous vous avons remis un autre avis écrit pour vos retards et nous vous avons avisé de faire attention à vos retards et vos absences.*

*Le 26 août 2016, vous avez été suspendu une journée suite à plusieurs retards.*

*Le 26 octobre 2016, vous avez été suspendu trois (3) jours parce que vous aviez été absente du travail durant 1,5 heure sans autorisation.*

*Malgré tous ces avis, vous avez été en retard à deux reprises dans la semaine du 26 décembre. En effet, le 29 décembre, vous êtes arrivé au travail à 15h25 et le 30 décembre à 15h07. En plus, le 6 janvier 2017 vous êtes revenu 8 minutes en retard après votre pause de 17h15 à 17h30, donc à 17h38.*

*Considérant les avis précédents et votre problème d'assiduité au travail, nous sommes dans l'obligation de vous imposer une suspension, sans solde, de cinq jours, soit du 11 au 17 janvier 2017. Vous devrez réintégrer le travail le mercredi 18 janvier 2017. Veuillez noter qu'il s'agit d'un **avis final** et en cas de récidive, nous serons dans l'obligation de procéder à votre congédiement.*

*Merci de votre compréhension,*

*(s) Jean-François Girard*

*Directeur de production»*

*(Reproduit tel quel)*

5 Les dispositions pertinentes de la convention collective sont les suivantes:

**ARTICLE 8—PROCÉDURE DE GRIEF ET D'ARBITRAGE**

[...]

8.07 L'arbitre doit rendre sa décision en se basant sur les dispositions de la présente convention et il ne lui est pas permis d'amender ou de modifier de quelque façon lesdites dispositions, ni d'y ajouter quoi que ce soit.

[...]

8.11 Dans le cas de grief concernant une mesure disciplinaire, le fardeau de la preuve incombe à l'Employeur.

[...]

## **ARTICLE 9—MESURES DISCIPLINAIRES**

[...]

9.02 Tout salarié qui fait l'objet d'une mesure disciplinaire peut soumettre son cas à la procédure de grief et d'arbitrage.

[...]

6 Les parties conviennent que la procédure d'arbitrage prévue à la convention collective a été suivie et que l'arbitre, valablement saisi de l'affaire, le demeurera également de la question de la réparation, le cas échéant

## **II LA PREUVE**

7 Les parties ont consenti aux admissions suivantes (E-1) ainsi qu'à la production, de consentement, de huit documents en constituant les annexes (R-1 à R-8):

1. Le 31 mars 2016, la Plaignante a reçu un 1<sup>er</sup> avis disciplinaire écrit au sujet de ses retards et absences non-justifiés, le tout tel qu'il appert de l'avis disciplinaire daté du 31 mars 2016 signé par Jean-François Girard (**Pièce R-1**);

2. Le 18 avril 2016, la Plaignante a reçu un 2<sup>e</sup> avis disciplinaire écrit au sujet de ses retards, le tout tel qu'il appert de l'avis daté du 18 avril 2016 signé par Jean-François Girard (**Pièce R-2**);

3. Le 26 août 2016, l'Employeur a imposé à la Plaignante une 1<sup>re</sup> suspension sans solde d'une journée en raison de ses retards au travail, le tout tel qu'il appert de l'avis disciplinaire daté du 26 août 2016 signé par Jean-François Girard (**Pièce R-3**);

4. Le 26 octobre 2016, l'Employeur a imposé à la Plaignant une 2<sup>e</sup> suspension sans solde d'une durée de trois jours en raison d'une absence non justifiée du travail pour une durée de 1.5 heures pour laquelle elle avait toutefois été rémunérée par l'Employeur, n'ayant pas dénoncé cette absence, le tout tel qu'il appert de l'avis daté du 26 octobre 2016 signé par Jean-François Girard (**Pièce R-4**);

5. Le 10 janvier 2017, l'Employeur a imposé à la Plaignante une 3<sup>e</sup> suspension sans solde (d'une durée de cinq jours) en raison de ses retards au travail et a avisé la Plaignante qu'il s'agissait d'un avis final, toute récidive menant obligatoirement au congédiement, le tout tel qu'il appert de l'avis final daté du 10 janvier 2017 et signé par Jean-François Girard (**Pièce R-5**);

6. Aucune de ces mesures disciplinaires n'a été contestée par le Syndicat et les délais de contestation relatifs à ces mesures sont expirés;

7. La Plaignante s'est présentée au travail en retard de 12 minutes le 13 février 2017;

8. Le 17 février 2017, la Plaignante a été congédiée suite à ce retard, le tout tel qu'il appert de la lettre de congédiement datée du 17 février 2017 signée par Jean-François Girard (**Pièce R-6**);

9. La Plaignante est la seule employée qui est arrivée en retard au travail pour le quart de soir le 13 février 2017, le tout tel qu'il appert d'un extrait du système ITR de l'Employeur (**Pièce R-7**);

10. La Plaignante a été avisée de son congédiement en présence de Jean-François Girard, Sylvie Jean et Yan St-Pierre, le tout tel qu'il appert des notes de la rencontre du 17 février 2017 rédigées par Yan St-Pierre (**Pièce R-8**);

11. Le 1<sup>er</sup> mars 2017, le Syndicat a déposé le grief portant le numéro TCCG-17-RRD-02.

8 La preuve entendue à l'audience visait essentiellement à compléter ces admissions.

9 La plaignante, qui a travaillé les 14, 15 et 16 février dont en partie en temps supplémentaire, est interpellée par la direction au moment de gagner son poste le 17. Elle est rencontrée en présence de Sylvie Jean, sa représentante syndicale, et informée de son renvoi par messieurs Yan St-Pierre, directeur principal Ressources humaines et Jean-François Girard, directeur de la production. La

lettre de congédiement (R-6) qu'on lui remet est déjà rédigée, sans même que quelqu'un lui ait préalablement demandé si elle avait quelque explication à donner quant à son retard du 13 précédant.

10 Mise devant la réalité de son congédiement, la plaignante donne néanmoins sa version des faits de la façon suivante selon les notes prises par monsieur St-Pierre (R-8), notes qui rapportent également la réaction de l'Employeur aux explications entendues:

*[...]*

*Elle dit qu'elle était en retard parce qu'il y a eu une tempête de neige.*

*Elle dit avoir déneigé sa voiture vers midi et lorsqu'elle est sortie à 13h45 la «charrue» avait passé et elle a été obligé de déneiger de nouveau, ce qui fait qu'elle est arrivée en retard de (...)*

*1- La tempête de neige était la veille*

*2- Elle travaille de soir, savait qu'il y avait eu une tempête et qu'elle était sur un avis final*

*3- Il y a 44 employés de soir, aucun autre retard cette journée là.*

*4- Elle habite à 18 minutes de l'usine, donc si elle est sortie à 13h45, ça lui donne pratiquement 1h00 pour déneiger sa voiture et ne pas être en retard.*

*Donc, décision maintenue.»*

*(Reproduit tel quel)*

11 La représentante syndicale indique à l'audience n'avoir pas été avisée avant celle-ci de l'objet de cette rencontre.

12 Lors de son témoignage, la plaignante affirme être sortie à 14 h déneiger sa voiture qui était garée sur la rue, chose que normalement elle fait à 14 h 20. Il y avait de la neige tout autour au point qu'elle ne réussissait pas à dégager la portière. Elle dit avoir réalisé vers 14 h 15 que ça allait lui prendre plus de temps de sorte qu'elle téléphone à son superviseur monsieur Johnny Debona pour lui expliquer qu'elle était bloquée dans la neige, ce à quoi il aurait répondu qu'il n'y avait pas de problème, qu'il «*allait signer*». La plaignante reconnaît ne pas avoir demandé à un ami ou son conjoint de la déposer au travail ni non plus envisagé d'utiliser le transport en commun pour s'y rendre.

13 Elle dégage finalement son auto et poinçonne à 15 h 09 à l'entrée de l'immeuble, passe au vestiaire et trois minutes plus tard poinçonne à l'entrée de la production. Selon elle, la plaignante est partie de chez elle vers 14 h 40 et mis environ vingt-deux minutes pour se rendre. Il faut ensuite compter environ quatre minutes entre le stationnement et l'édifice.

14 Une vingtaine de minutes après son arrivée, le superviseur appose ses initiales sous la colonne «approbation» de sa feuille de temps pour la journée du 13 février (S-3).

15 C'est après avoir été remerciée que la plaignante dira à l'Employeur, le 21 mars, avoir téléphoné à son superviseur le 13 février pour l'aviser de son retard et aussi que celui-ci lui avait alors dit: *«Ok, Rosie. Dès que tu arrives, tu me donnes ta feuille et je vais signer. Comme ça tu n'auras pas de problème»*. Madame Sylvie St-Jean, représentante syndicale, confirme dans son témoignage que le 13 février monsieur Debona lui a dit que «Rosie» l'avait appelé et que lui-même lui avait alors dit: *«Viens t'en je vais signer ta feuille»*.

16 Après vérification auprès de monsieur Debona, monsieur St-Pierre rédige la note suivante (E-3), dont monsieur Debona confirme l'exactitude à l'audience:

*«Mardi 21 mars*

*Rencontre Johnny Debona avec Pierre Dallaire*

*Johnny mentionne que c'est impossible que Rosalina lui ait téléphoné à 14h15. Il dit qu'il est toujours en route de 14h00 à 14h30 et qu'il ne prend pas les appels en voiture. Il dit avoir eu l'appel à 14h45.*

*Lorsqu'il a eu l'appel, il dit avoir mentionné «je vais signé ta feuille pour confirmer que tu as téléphoné» et suite à une question de Rosalina il lui aurait mentionné «je ne sais pas comment la direction va prendre ça, c'est pas moi qui prend la décision».*

(Reproduit tel quel)

17 Selon le relevé téléphonique du cellulaire de monsieur Debona (E-4), l'appel de la plaignante a été reçu à 14h38.

18 La plaignante confirme qu'environ une heure et demie après son arrivée au travail, monsieur Debona l'avait prévenue que la direction allait probablement lui demander pourquoi elle n'avait pas déneigé sa voiture plus tôt.

19 Lorsque questionné à l'audience au sujet des quelques retards qui sont survenus sur les quarts de jour et de nuit le 13 février (S-8), monsieur St-Pierre précise que si un employé en retard n'est pas *«sous la loupe»* de l'Employeur, il n'y

a pas nécessairement enquête mais que le fait est rapporté en réunion mensuelle et un plan d'action adopté, s'il y a lieu. Cependant lorsqu'il s'agit d'un employé sous surveillance, la direction y regarde de plus près. À son souvenir, personne d'autre que la plaignante n'a été sanctionné pour un retard survenu le 13 février, parce qu'il ne se souvient pas que d'autres employés se trouvaient alors en processus disciplinaire.

20 Lorsqu'on lui demande s'il est normal qu'un retard de treize minutes donne lieu à un congédiement, monsieur St-Pierre dira que dans la gestion des retards, le chef d'équipe classe ses employés suivant l'ordre d'importance d'une absence selon la position qu'ils occupent sur la production.

21 Monsieur Pierre Vallain, directeur des opérations, précisera pour sa part ne pas se souvenir que des retards aient eu quelque impact sur la production le 13 février 2017.

22 Cela dit, raconte monsieur Vallain, un dossier de récidives lourd comme celui de la plaignante était très rare dans l'entreprise et a donné lieu à la mise en place d'un long processus de redressement.

23 Quant à la plaignante, elle dira lorsqu'interrogée sur la raison pour laquelle elle n'avait pas contesté les mesures disciplinaires reçues avant son congédiement pour ses retards et absences, que c'est parce qu'elle les reconnaissait bien fondées et qu'elle entendait en assumer la responsabilité.

24 Voici, selon les admissions, les mesures disciplinaires (R-1 à R-5) accumulées entre le 18 février 2016 et son renvoi le 17 février 2017:

- 18 février 2016: absence à une réunion prévue avant le quart de travail et retard de 30 minutes après le début du quart;
- 26 février 2016: retard d'une heure;
- 11 mars 2016: absence justifiée médicalement;
- 14 mars 2016: absence non justifiée;
- 16 mars 2016: retard d'une heure;
- 17 mars 2016: retard de 9 minutes;
- 5 avril 2016: retard seulement 3 jours ouvrables après l'imposition d'un avis écrit le 31 mars 2016 (R-1);
- 20 juillet 2016: retard de 10 minutes;

- 12 août 2016: retard de 30 minutes;
- 16 août 2016: retard de 30 minutes;
- 21 août 2016: absence après avoir prévenu d'un retard;
- 24 août: absence après avoir prévenu d'un retard;
- 25 août 2016: retard d'une heure;
  
- 25 octobre 2016: la plaignante s'absente du travail durant une heure et demie sans aviser, mais réclame néanmoins le paiement de toutes ses heures;
  
- 29 décembre 2016: retard de 25 minutes;
- 30 décembre 2016: retard de 7 minutes;
- 6 janvier 2017: 8 minutes de retard après sa pause;
- 13 février 2017: retard de 12 minutes.

25 C'est là, pour nos fins, l'essentiel de la preuve pertinente au litige.

### **III LES PLAIDOIRIES**

#### ***L'EMPLOYEUR***

26 Abordant la preuve, la procureure de l'Employeur rappelle le chapelet de retards et d'absences accumulés par la plaignante et les mesures disciplinaires imposées (R-1 à R-5).

27 Quant à l'incident du 13 février 2017, la plaignante qui n'habite qu'à une vingtaine de minutes de son travail affirme être sortie de chez elle à 14 h et ne fait pourtant aucun effort pour y arriver à l'heure, que ce soit en demandant de l'aide ou en utilisant un autre moyen de transport que sa propre voiture, alors qu'elle se sait sous le coup d'un avis disciplinaire final pour retards et absences injustifiées. Tout au plus, souligne la procureure, la plaignante avise-t-elle son superviseur de son retard.

28 Une telle attitude démontre, selon la procureure, la totale insouciance et le manque absolu de respect de la plaignante envers l'entreprise qui a des objectifs

de production à rencontrer. À l'évidence, la plaignante ne prend pas au sérieux l'avis final qui lui a été décerné.

29 En matière disciplinaire, rappelle M<sup>e</sup> Bussière, l'Employeur doit démontrer la faute reprochée mais ici, elle est admise et, lorsque replacée dans son contexte, on peut en apprécier l'importance et la gravité ainsi que le fait que tous les efforts déployés par l'Employeur pour amener la plaignante à s'améliorer avaient été vains.

30 Bien sûr il peut exister une excuse raisonnable à un retard, notamment s'il survient une situation qui échappe au contrôle de l'employé. Cependant, ce n'est pas le cas ici alors que la plaignante a ignoré tous les autres moyens à sa portée et a fait montre d'irresponsabilité en ne sortant de chez elle qu'à 14 h pour dégager sa voiture.

31 M<sup>e</sup> Bussière conclut que vu l'admission de la faute et son caractère inexcusable, à la lumière des antécédents de la plaignante en matière d'assiduité et de ponctualité et les avertissements servis, son grief doit être rejeté.

32 Au soutien de sa position, la procureure de l'Employeur a produit ou commenté les autorités suivantes: Linda BERNIER, Guy BLANCHET, et Éric SÉGUIN, «Les absences», dans *Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail*, 2<sup>e</sup> éd., Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 2017, EYB2017MDN488; *Produits forestiers Coulonge Inc. et IWA-Canada, section locale 1-400*, 2013 CanLII 4271 (QC SAT); Sandra DAUDELIN et Gilles TRUDEAU, «Rupture à l'initiative de l'employeur pour des motifs tenant au salarié», dans *JurisClasseur Québec—Les rapports individuels et collectifs de travail*, vol. 2, fasc. 26/32, avril 2016; *Union des employés et employées de service, section locale 800 et GDI Services (Québec), SEC*, 2015 CanLII 11740 (QC SAT); *Syndicat des employé-e-s professionnel-le-s de l'Université Concordia et Université Concordia*, 2005 CanLII 80648 (QC SAT); Fernand MORIN, Rodrigue BLOUIN, Jean-Yves BRIÈRE et Jean-Pierre VILLAGGI, «L'étendue du pouvoir de l'arbitre en matière disciplinaire», dans *Droit de l'arbitrage de grief*, 6<sup>e</sup> éd., Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 2012, EYB2012DAG70; *Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale, section locale 712 du district 11 et Bombardier aéronautique Inc.*, 2006 CanLII 81020 (QC SAT); *Industries PPG Canada Ltée et Syndicat des travailleurs de Stanchem de Beauharnois (CSN)*, SOQUIJ AZ-84141100 (T.A.); *Syndicat des employés de Molson c. Brasserie Molson O'Keefe* 1998 CanLII 12758, (QC CA).

## **LE SYNDICAT**

33 En introduction à sa plaidoirie, le procureur du syndicat rappelle le texte du paragraphe 8.11 (supra) de la convention collective relatif au fardeau de la preuve

en matière disciplinaire ainsi que celui du paragraphe 8.07 (supra) relatif au mandat de l'arbitre.

34 Il soutient que la première question est de savoir si la preuve du retard de douze minutes à l'origine du congédiement de la plaignante a été faite et résulte de l'insouciance ou de la négligence de celle-ci.

35 Il rappelle que le passé disciplinaire de la plaignante est admis et que celle-ci, qui n'a pas présenté de griefs dans le passé, avait reconnu ses torts.

36 En venant au 13 février 2017, le procureur rappelle qu'il y avait eu une importante bordée de neige la veille et que le problème ne provenait pas seulement de la tempête mais également du déneigement qui avait enclavé la voiture de la plaignante qui n'était pas capable d'en ouvrir la portière.

37 Dans le feu de l'action, dira monsieur Guay, la plaignante a téléphoné pour prévenir de son retard et s'est présentée au travail vers 15 h 05. Dans le cas des autres mesures disciplinaires qu'on lui a imposées dans le passé, il n'était pas mentionné que la plaignante avait avisé de ses retards; ce qu'elle a fait ici.

38 Certes, selon le procureur syndical, la plaignante était en retard le 13 février 2017 mais c'était en raison d'une circonstance incontrôlable et elle a prévenu, sachant qu'une épée de Damoclès lui pendait au-dessus de la tête. Elle a par conséquent été diligente et n'a pas été négligente. Elle n'a, soutient son procureur, commis aucune faute et ses explications pour son retard sont raisonnables.

39 Peut-être aurait-elle pu prendre un autre moyen de transport, comme un taxi, mais on ne sait pas si elle en avait les moyens et, bien que la plaignante ait été la seule employée de soir en retard le 13 février, d'autres l'ont également été sur les quarts de jour et de nuit. En outre, l'Employeur n'a pas fait la preuve d'un quelconque impact du retard en question sur la production.

40 Le procureur s'en prend ensuite à la façon dont l'Employeur a procédé au congédiement sans, dit-il, que personne n'ait demandé à la plaignante sa version des faits ni qu'aucune enquête n'ait été menée avant que la décision soit prise. Il relève qu'alors que le retard était survenu le 13 février, ce n'est que le 17 que la plaignante est convoquée, après avoir complété sa semaine et même fait du temps supplémentaire; puis congédiée sans autre explication.

41 Selon monsieur Guay, l'Employeur avait le fardeau de prouver l'incident culminant, ce qu'il n'a pas fait, d'autant que le congédiement est la peine capitale, un élément qui doit être pris en compte au moment de l'application de la règle de la progression des sanctions.

42 Après avoir demandé l'annulation du renvoi, le procureur conclut qu'advenant le cas où l'arbitre juge qu'il y a eu faute de la part de la plaignante, son

congédiement doit néanmoins être annulé parce qu'il est excessif et trop sévère. En effet, termine monsieur Guay, on est passé d'une suspension de cinq jours à un congédiement alors que le retard du 13 février 2017 n'était que de quelques minutes.

43 Au soutien des ses prétentions, monsieur Guay a produit ou commenté les autorités suivantes: *Syndicat des travailleurs de la métallurgie Québec Inc. (CSD)* et *Services d'expositions P.E. Poitras Ltée*, 2010 CanLII 102243 (QC SAT); *Emery Worldwide c. Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, section locale 156* 1992 CanLII 1673, (QC SAT); *Syndicat québécois des employés de Telus, section locale 5044* et *Compagnie Telus communications (Québec) Inc.*, 2008 CanLII 35712 (QC SAT); *Cascades Ressources, Groupe papiers fins Inc. et Teamsters/Conférence des communications graphiques section locale 555M*, 2007 CanLII 80102 (QC SAT).

### **RÉPLIQUE DE L'EMPLOYEUR**

44 En réplique, M<sup>e</sup> Bussière convient que l'image de l'épée de Damoclès choisie par son vis-à-vis est pertinente parce qu'effectivement avec le dossier de ses antécédents disciplinaires le lien d'emploi de la plaignante ne tenait plus qu'à un cheveu. Elle ajoute que l'analyse de la preuve doit être faite en tenant compte de ce contexte.

45 Elle plaide par ailleurs que l'Employeur n'avait pas à faire la preuve de quelque préjudice pour pouvoir sanctionner un manquement à l'obligation d'assiduité et que c'était au contraire à la salariée fautive de s'en justifier. Or, de rappeler la procureure, si la plaignante avait utilisé le transport en commun, elle serait assurément arrivée à l'heure car son obligation n'était pas d'aviser de son retard, mais bien d'être à l'heure au travail.

### **IV ANALYSE ET DÉCISION**

46 La question soulevée par le présent litige est essentiellement celle de savoir si la plaignante a été congédiée pour une cause juste et suffisante. D'un côté, l'Employeur invoque un problème d'assiduité récurrent en dépit de l'imposition répétée de sanctions; au point d'avoir en quelque sorte été obligé de procéder au congédiement de la plaignante à la suite de sa dernière récidive. De l'autre, le Syndicat reconnaît les manquements passés mais nie le caractère fautif du dernier incident, ajoutant que l'imposition de la mesure capitale dans les circonstances violait le principe de la progression des sanctions.

47 En matière disciplinaire, tel que le prévoit d'ailleurs le paragraphe 8.11 de la convention collective, le fardeau de la preuve repose sur l'Employeur qui doit démontrer de manière prépondérante trois éléments: (1) que la plaignante a commis l'acte reproché; (2) que cet acte constitue une faute passible de sanction disciplinaire; et (3) que la sanction imposée, en l'occurrence le congédiement, était

justifiée eu égard à la gravité de sa faute, à la lumière de toutes les circonstances et de ses antécédents disciplinaires.

48 Dans ce dossier, le retard du 13 février 2017 à l'origine du congédiement de la plaignante est admis. Cet incident peut-il se qualifier de faute? Assurément, dans la mesure où la plaignante ne se trouvait nullement, contrairement aux prétentions en ce sens, devant une situation hors de son contrôle. Pour s'en convaincre, il suffit de rappeler qu'elle est la seule personne parmi les quarante-quatre qui travaillent de soir à être arrivée en retard au travail cet après-midi là.

49 Selon la preuve, une tempête de neige avait sévi la veille ce qui avait peut-être pu surprendre les employés du quart de jour et expliquer certains retards. Cependant, la plaignante qui ne commençait qu'à 15 h, avait amplement le temps de voir au déneigement de sa voiture et d'arriver à temps. D'ailleurs, c'est, dira-t-elle, en déblayant la rue qu'un chasse-neige avait coincé sa voiture, un phénomène aussi prévisible que soluble.

50 Il est possible que la déneigeuse soit passée après qu'elle ait déneigé sa voiture une première fois et que celle-ci se retrouve coincée, mais la plaignante, qui affirme être sortie de chez elle dès 14 h, disposait d'une heure pour dégager sa voiture ou envisager un autre moyen de se rendre au travail à temps. De plus, en faisant montre d'une plus grande vigilance, la plaignante aurait eu davantage de temps pour procéder au déneigement ou encore, évité que sa voiture ne soit coincée.

51 Il appartenait à la plaignante, une retardataire chronique, de prendre les moyens nécessaires pour arriver à l'heure au travail, d'autant plus qu'elle se savait sous le coup d'un avertissement formel qu'elle risquait d'être renvoyée si elle récidivait.

52 Si la tempête de la veille était par définition un événement hors de son contrôle, tel n'était pas le cas des moyens dont la plaignante disposait pour s'assurer d'être à l'heure au travail le lendemain alors que la chaussée avait été dégagée. À cet égard, je souscris aux propos suivants de l'arbitre Carol Jobin dans l'affaire *Université Concordia*, précitée, aux pages 62 et 63:

*Le retard au travail constitue en soi un manquement. Lorsque les heures de travail sont prédéterminées—et cela était le cas ici—la personne salariée se doit de les respecter. Cela fait partie de son obligation de fournir sa prestation de travail. Les heures de travail sont établies d'après les besoins de l'employeur en fonction des activités en cause. En établissant ces heures et sous réserve de ce que peut stipuler la convention collective, l'employeur exerce ses droits de gestion. En ne les respectant pas par manque de ponctualité, l'employé manque à ses obligations découlant du contrat de travail tel que modulées par la convention collective. Le manquement existe indépendamment du fait*

*qu'il cause ou non un préjudice car il découle de l'obligation de fournir sa prestation de travail non seulement pendant une certaine durée mais aussi pendant une période (ou horaire) donnée.*

*Toutefois, pour donner lieu à discipline, le manquement doit être fautif. C'est dire qu'il doit être imputable au salarié. En matière de retards, le manquement est rarement attribuable à un acte délibéré au sens strict. Il l'est le plus souvent à la négligence, à l'insouciance ou à un manque de diligence répréhensible. Cette dimension fait entrer en jeu la notion d'excuse raisonnable. On ne saurait considérer comme fautif un retard réellement causé par un facteur hors du contrôle de la personne salariée. Il incombe à cette dernière d'invoquer cette excuse et à l'employeur de l'évaluer équitablement. Advenant une mésentente à ce sujet, la mesure disciplinaire pourra faire l'objet d'un grief et d'un arbitrage. Dans ce cadre, le fardeau de prouver l'excuse raisonnable incombera à la partie qui l'invoque.*

53 Les auteurs Bernier, Blanchet et Séguin s'expriment dans le même sens dans leur article «*Les absences*», précité, à la page 40:

***1.605.** L'assiduité et la ponctualité au travail sont des qualités requises par tout employeur. Un salarié doit prendre les moyens nécessaires afin d'être à son poste de travail dès le début de son quart de travail.*

*L'un des motifs fréquemment invoqués par les salariés afin de justifier un retard concerne le mauvais fonctionnement de leur véhicule automobile ou du transport en commun. Dans Bell Canada, une suspension de deux jours avait été imposée à une salariée à la suite d'un retard de cinq minutes causé par une panne de métro. Il avait été mis en preuve que la salariée avait été en retard à trois reprises au cours des sept derniers mois en raison de pannes de métro. L'arbitre a conclu qu'il ne s'agissait pas d'un cas de force majeure et que la salariée savait, ou aurait dû savoir, qu'elle risquait des retards en ne quittant pas son domicile plus tôt.*

54 De la même façon dans le présent dossier, la plaignante était parfaitement au courant qu'il y avait eu tempête la veille et elle devait forcément savoir qu'une opération de déneigement aurait lieu dans les heures ou les jours suivants. Il lui appartenait de parer aux inconvénients prévisibles qui pouvaient en découler, comme le remblai de sa voiture par la déneigeuse ou une circulation ralentie, par exemple.

55 Je conclus de ce qui précède que le retard de la plaignante en date du 13 février 2017 était fautif et pouvait donner lieu à une sanction disciplinaire. Mais qu'en est-il de la mesure ici imposée?

56 Devant le manque récurrent d'assiduité de la plaignante, l'Employeur a entrepris de redresser la situation par l'imposition de sanctions disciplinaires. C'est ainsi que sur une période d'un an, la plaignante s'est vue imposer cinq sanctions, allant de l'avis écrit à une suspension de trois puis de cinq jours, la dernière assortie d'un «avis final» la mettant en garde que toute récidive mènerait directement à son congédiement.

57 Selon la preuve, en dépit de ces sanctions, au demeurant jamais contestées, la plaignante a trouvé le moyen, au cours de cette même période, de s'absenter du travail à six reprises, dont une était toutefois médicalement justifiée. Une fois, elle manque une réunion et arrive en retard. Une autre, elle s'absente durant une heure et demie sans prévenir. Quant aux retards, ils sont au nombre de treize et varient de quelques minutes à une heure, toujours sans préavis ni justification.

58 Les sanctions imposées à un salarié fautif visent à l'amener à s'amender. C'est pourquoi pareilles mesures doivent obligatoirement être imposées progressivement, l'idée étant de faire comprendre au fautif qu'en l'absence d'amélioration de sa part, des mesures de plus en plus sévères suivront, pouvant mener à son congédiement. La seule exception à cette règle est celle du congédiement immédiat justifié par un manquement grave.

59 L'arbitre Jacques Doré, dans l'affaire *GDI Services (Québec)*, précitée, exprime l'avis que l'absentéisme est un domaine où l'imposition progressive de sanctions peut induire une évolution positive du comportement. Il écrit:

*[84] L'absentéisme au travail est une plaie qui frappe tous les employeurs et qui dans tous les cas peut entraîner des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement. Car la présence au travail est une des composantes du contrat d'emploi. Le salarié reçoit une paie parce qu'il travaille pour un employeur. S'il n'est pas au travail, il ne remplit pas sa part du contrat et prend le risque de subir des sanctions. L'employeur compte sur sa présence.*

*[...]*

*[91] Il existe un principe reconnu en matière de discipline en milieu de travail qui est la gradation des sanctions. Les mesures disciplinaires ne sont pas des punitions imposées sans lendemain. Elles s'inscrivent dans la relation d'emploi qui est une relation suivie. Selon de nombreux auteurs et plusieurs décisions unanimes, elles visent à redresser le comportement déviant d'un salarié, à lui donner l'occasion de s'amender et à permettre que les activités de l'entreprise continuent de se dérouler comme le désire l'employeur.*

*[92] En matière d'absentéisme, cette gradation est particulièrement appropriée car il est rare qu'une seule faute justifie de transgresser cette règle de la gradation des sanctions. Elle est d'autant plus appropriée que s'il existe un domaine où la gradation des sanctions peut produire un effet mesurable c'est bien celui de la présence au travail.*

60 Dans le présent dossier, le comportement déviant de la plaignante s'est répété malgré l'imposition graduée de sanctions. Ainsi, à peine trois jours ouvrables après un premier avis écrit le 31 mars 2016 (R-1), la plaignante est à nouveau en retard. Le 18 avril, un deuxième avis écrit (R-2) lui est décerné, cette fois avec un certain succès puisqu'il s'écoulera trois mois avant que le problème ne revienne, mais à six reprises, auxquelles l'Employeur réagit par une suspension d'une journée, le 26 août 2016 (R-3).

61 S'écoulent alors deux mois avant que la plaignante ne s'absente du travail sans avertir, geste qui lui vaut, le 26 octobre 2016, une suspension de trois jours (R-4). Deux mois plus tard reviennent de nouveaux manquements à l'assiduité, sanctionnés cette fois par une suspension de cinq jours le 10 janvier 2017 (R-5). Un mois plus tard survient le retard qui entraîne le congédiement de la plaignante (R-6).

62 Tant la jurisprudence que la doctrine enseignent que le congédiement, peine capitale en milieu de travail, ne doit être imposé qu'en dernier recours, lorsqu'il est vraisemblable qu'une mesure moins radicale serait inefficace.

63 Tel que le rappelle l'arbitre Gilles Laflamme dans l'affaire *Services d'expositions P.E. Poitras Ltée*, précitée, la progressivité des sanctions ne dispense pas la direction de son obligation de tenir compte du contexte. Une sanction doit en effet être raisonnable et proportionnelle à la faute commise en regard de toutes les circonstances:

*[72] Certes, il est du devoir d'un salarié d'être ponctuel, de respecter son horaire de travail et ses obligations à l'égard de son employeur. Les retards au travail peuvent entraîner une réorganisation des équipes de travail, ainsi qu'en a témoigné M. Hébert, et affecter la qualité du service offert aux clients. Il appartient au salarié de prendre les mesures nécessaires pour respecter son horaire de travail et je ne saurais nier à un employeur le droit de sanctionner un salarié qui arrive en retard. Mais encore faut-il que la sanction ne revête aucun caractère déraisonnable, abusif, discriminatoire, sans proportionnalité avec la faute commise. Dans un tel cas, je suis d'avis qu'il y a modification des conditions de travail.*

[...]

*[78] L'employeur prétend avoir appliqué le principe de la gradation des sanctions. Mais, l'application de ce principe ne dispense pas l'employeur de tenir compte des raisons données par l'employé pour expliquer son retard, de la durée du retard et de prendre, dans les circonstances, des mesures disciplinaires raisonnables, proportionnelles à la faute tout en tenant compte du caractère répétitif de la faute.*

64 En l'espèce, l'Employeur a décidé de congédier la plaignante avant même lui avoir demandé sa version des faits. Il a vraisemblablement été enclin à agir de la sorte en raison de l'avertissement final donné dans sa sanction du mois précédent.

65 Avec égards, le fait pour l'Employeur de conclure l'avis de suspension du 10 janvier 2017 par la mention «avis final» ne le dispensait pas de son obligation, rappelée par l'arbitre Laflamme, de s'enquérir des raisons et de l'ensemble des circonstances du retard avant de décider de son action. Cependant, tel que déjà mentionné, l'excuse de la plaignante pour son retard du 13 février 2017 n'était pas valable mais d'autres circonstances, dont l'appel téléphonique et les propos du supérieur immédiat, pouvaient éclairer la prise de décision.

66 Parmi ces éléments contextuels à tenir en compte pour évaluer la justesse de la mesure ultimement imposée après un retard de 12 minutes, il y a bien sûr les antécédents disciplinaires reliés à la ponctualité et l'assiduité puisque le retard de février est présenté comme l'incident culminant, celui qui fait déborder la coupe.

67 L'arbitre Louise Doyon, dans l'affaire *Produits forestiers Coulonge Inc.*, précitée, s'est penchée sur la règle de la progression des sanctions lorsqu'elle est appliquée à l'occasion de ce qu'il est convenu d'appeler un incident culminant. Elle écrit:

*«[50] La règle de la gradation des sanctions a été analysée et commentée par les auteurs.*

*[51] Dans Les mesures disciplinaires: étude jurisprudentielle et doctrinale, les auteurs décrivent ainsi cette règle du droit disciplinaire:*

*"Le droit disciplinaire, nous l'avons déjà étudié, exige que le salarié ait été l'objet d'une progressivité dans les sanctions, sauf exception assez rare. L'idée sous-jacente de la réhabilitation du salarié exige qu'on lui donne la possibilité d'amender son comportement. Par exemple, si l'employeur lui reproche ses absences sans motif, il devra d'abord l'avertir, le suspendre puis à la limite le congédier. Dans cet exemple, le manquement est le même à chaque occasion. Mais qu'en est-il lorsqu'il s'agit de manquements de nature différente. Qu'en est-il si le salarié accumule des fautes mineures qui en soi ne justifient pas le congédiement mais, qui*

*rassemblées, laissent entrevoir un « salarié-problème ». La doctrine de l'incident culminant permet donc, avec raison croyons-nous, d'évaluer la conduite passée du salarié pour évaluer la sanction imposée par la suite du dernier manquement. Comme l'indiquent Brown et Beatty:*

*'The doctrine then, in one sense, simply purports to accommodate the employer's legitimate interest in being able to terminate the employment of someone who, but for such a doctrine, could with impunity commit repeated infractions of diverse company rules and policies and generally perform in an unsatisfactory manner without fear of being discharged, so long as he did not commit a serious offence or did not persist in misconduct of the same type.'*

*Soulignons qu'une telle utilisation du dossier antérieur du salarié n'équivaut pas à imposer une double sanction. D'ailleurs, la jurisprudence refuse le droit à l'employeur de sanctionner sur le seul fait de l'existence du dossier antérieur. Avec l'obligation de prouver un manquement culminant, les fautes et les sanctions antérieures ne font pas directement l'objet d'une nouvelle évaluation par l'employeur. Ce dernier ne sanctionne que l'incident culminant, le dossier n'apparaissant que pour démontrer à l'arbitre que la dernière sanction imposée était appropriée, compte tenu des antécédents du salarié. Certaines conditions sont toutefois exigées par les arbitres pour permettre l'admissibilité du dossier antérieur.*

*La faute culminante doit tout d'abord être prouvée et doit mériter une sanction disciplinaire quelle qu'elle soit. En d'autres termes, l'incident culminant doit constituer en soi une occasion adéquate de sanction."*

*[52] Pour leur part, les auteurs Bernier, Blanchet, Granosik et Séguin, dans Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail, s'expriment comme suit au sujet de la théorie de l'incident culminant:*

*"La doctrine de l'incident culminant permet à l'employeur d'imposer une mesure disciplinaire qui dépasse la gravité de la faute commise en elle-même mais qui est justifiée par le dossier disciplinaire du salarié fautif. Le but de cette doctrine est de permettre à l'employeur de se servir des manquements antérieurs du salarié à titre de circonstances aggravantes.*

(...)

La doctrine exige, d'une part, la preuve de la faute «culminante» et, d'autre part, la démonstration que cette faute est suffisamment grave pour donner lieu à une sanction, quelle qu'elle soit. Lorsque l'employeur ne fait pas la preuve de la faute, la doctrine de l'incident culminant ne s'applique pas et par conséquent, le tribunal d'arbitrage ne peut tenir compte du dossier disciplinaire du salarié dans l'évaluation de la sanction."

[53] Pour sa part, l'auteur Pierre Laporte, dans son ouvrage *Le congédiement des salariés non syndiqués au Québec, Le Traité du recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante*, émet l'opinion suivante:

"(...) Certaines exigences sont toutefois imposées à l'employeur (...). Un préalable essentiel à l'ouverture de cette exception sera la preuve par l'employeur d'une faute contemporaine qui mériterait une mesure disciplinaire. Les fautes antérieures que l'on voudra reprocher au salarié devront, de plus, avoir un degré suffisant de pertinence en regard de la dernière faute. Enfin, les fautes antérieures devraient avoir fait l'objet de réprimandes par l'employeur. (...)"

[54] La règle de la gradation des sanctions a pour objectif d'informer l'employé des difficultés rencontrées et des attentes à son égard. Il n'y a pas d'automatisme dans la façon de graduer les sanctions. La sanction imposée doit être proportionnelle à la fois au manquement reproché, tenant compte du dossier disciplinaire, et à l'objectif d'amener l'employé à modifier son comportement.

Chaque cas est donc un cas d'espèce. Toutefois, la règle n'exige pas que les fautes reprochées, notamment le dernier incident, soient similaires aux précédentes.»

(Soulignements ajoutés)

68 Autant la théorie de la gradation des sanctions justifiait ici d'imposer à la plaignante une sanction plus sévère, autant le fait de passer d'une suspension de cinq jours à un congédiement apparaît déraisonnable dans la mesure où l'Employeur n'a pas vraiment démontré la vraisemblance qu'une mesure plus drastique qu'une suspension de quelques jours n'aurait pas pu produire un résultat positif. Le congédiement a caractère d'exception et le recours à celui-ci se doit d'être mesuré avec parcimonie.

69 En l'espèce, contrairement à la plupart des cas, la plaignante avait reconnu ses manquements passés sans jamais contester les sanctions précédentes. Pour reprendre ses termes, que rien ne justifie d'ignorer, si elle n'avait pas fait grief c'est parce qu'elle voulait «*assumer ses responsabilités*».

70 Avec égards, ces aveux sont ce qu'ils sont: une admission, c'est-à-dire la reconnaissance d'un problème, assortie de l'affirmation du désir d'y remédier.

71 Il est pertinent en matière disciplinaire de se pencher sur le repentir du salarié pris en défaut ou sur son absence de repentir. Ici, il y a expression de repentir que rien dans la preuve ne permet d'écarter, repentir d'autant crédible qu'aucun grief n'avait contesté les sanctions imposées.

72 Autre élément, peut-être mineur mais néanmoins démontré, contrairement à toutes les autres fois, la plaignante a pris soin le 13 février d'aviser son superviseur de son retard, ce qui donne à penser qu'elle réalisait que l'affaire était sérieuse et à risque, signes, à nos yeux, que la sanction précédente avait amené une certaine prise de conscience.

73 Dans les circonstances le Tribunal estime que le congédiement est une sanction excessive non conforme aux règles de la progressivité des peines disciplinaires. Il y a donc lieu d'annuler ce congédiement et d'y substituer une mesure sévère mais en harmonie avec la règle impérative de la progressivité des sanctions disciplinaires, en l'occurrence une suspension sans salaire. La plaignante aura une chance ultime de s'amender de manière durable faute de quoi elle devra s'attendre au pire.

## **V CONCLUSION ET DISPOSITIF**

74 Pour tous ces motifs, le Tribunal:

**ACCUEILLE** partiellement le grief numéro TCCG-17-RRD-02;

**ANNULE** le congédiement de la plaignante pour y substituer une suspension égale à 25 jours ouvrables;

**ORDONNE** la réintégration de la plaignante dans les trente jours de la date de la présente sentence arbitrale;

**ORDONNE** à l'Employeur de verser à la plaignante le salaire et tous les avantages pécuniaires perdus pour la période comprise entre le 26<sup>e</sup> jour ouvrable suivant son congédiement et la date de sa réintégration, avec les intérêts prévus au *Code du travail*;

**RÉSERVE COMPÉTENCE** pour trancher sur demande sommaire toute question relative à la mise en œuvre de cette sentence, particulièrement la détermination de l'indemnisation due.

SERGE BRAULT, ARBITRE

Me Natalie Bussière, pour l'employeur  
Carol Guay, pour l'employeur