

Université de Montréal

La consolidation des unités de négociation  
à la Société canadienne des Postes

par

Nathalie Beaudet-Fortin

École des relations industrielles

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles

Mai 1994

© Nathalie Beaudet-Fortin

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

La consolidation des unités de négociation  
à la Société canadienne des Postes

présenté par:

Nathalie Beaudet-Fortin

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Diane Veilleux : Président du jury  
Bernard Brody : Directeur de recherche  
Gilles Trudeau : Membre du jury

Mémoire accepté le: 21 juillet 1994

## SOMMAIRE

Le Conseil Canadien des relations du travail, l'organisme fédéral compétent en matière de détermination des unités d'accréditation, a révisé globalement la structure de la négociation collective à la Société canadienne des postes, entre 1985 et 1987. En 1988, sa décision venait consolider les 26 unités préexistantes en 4 unités seulement. La plus importante de ces unités, celle dite d'exploitation urbaine, comprend deux groupes d'employés antagonistes ayant des structures syndicales distinctes et centenaires. Le premier groupe, celui des facteurs-chauffeurs des Postes, était représenté par l'Union des facteurs du Canada. Ce sont des travailleurs oeuvrant à la livraison du courrier, à l'extérieur des installations postales. Le second groupe, celui des postiers, des employés internes affectés au traitement du courrier, était représenté par le Syndicat des postiers du Canada.

Pour réaliser cette consolidation, le Conseil a utilisé des critères reconnus, servant à la détermination des unités d'accréditation à travers l'Amérique du Nord. Le but de ce mémoire était de vérifier le bien-fondé de la décision de l'instance fédérale, par l'examen des critères retenus et rejetés dans le cas Postes Canada. Par le biais de l'analyse documentaire, nous avons étudié l'organisation postale, le travail des employés de l'exploitation, les buts, valeurs et traditions syndicales, entre autres paramètres. Cela nous a permis de constater que le Conseil n'a pas respecté les critères jurisprudentiels en créant l'unité d'exploitation urbaine de la Société canadienne des Postes.

L'organisme fédéral a retenu les critères suivants: meilleure sécurité d'emploi, plus de flexibilité dans le cheminement de carrière des employés et une gestion facilitée de l'entreprise par l'employeur. Les critères dont le Conseil a diminué l'importance étaient, principalement, la volonté des employés et la communauté d'intérêts. Les critères qu'il a retenus nous apparaissent comme étant volontairement surévalués, alors que les critères rejetés ont été sous-estimés. Dans le cas Postes Canada, le Conseil avait pour objectif de déterminer les unités les plus grandes possibles, et ce, pour des motifs politiques de paix industrielle. Que ce soit théoriquement ou empiriquement, il n'a jamais été prouvé que le décloisonnement des unités de négociation amène la paix industrielle. Le Conseil a élargi les unités de plusieurs grandes entreprises canadiennes au cours des dernières années, telles la Société Radio-Canada, les Chemins de fer nationaux et la Canadian Broadcasting Corporation. Ces interventions s'effectuent sans aucune garantie en ce qui a trait à l'efficacité de cette politique à saveur macro-économique.

La politique du Conseil, à la source de cette décision, a eu deux conséquences directes dans ce cas-ci: la liberté d'association des facteurs-chauffeurs a été gravement entravée, et la paix industrielle n'est pas encore une réalité à la poste canadienne. Des conflits internes imposants ont secoué la nouvelle unité d'exploitation (maraudages, expulsions massives), d'une fragilité idéniable. L'arrêt de travail de 1991 s'est terminé par l'application d'une loi spéciale du gouvernement fédéral. Les arrêts de travail, maintenant plus étendus à cause de la consolidation de cette unité de négociation, forceront le Parlement à intervenir davantage aux Postes canadiennes.

Table des matières
--------------------

	Page
Liste des annexes.....	8
Liste des abréviations.....	9
Table des lois.....	10
Remerciements.....	12
Introduction.....	13
Chapitre 1: La détermination des unités de négociation	
1.1. Importance de la détermination des unités.....	17
1.2. Degré d'implication de l'organisme compétent quant à la détermination des unités de négociation.....	20
1.3. Revue des critères utilisés.....	22
1.4. Approche d'application des critères par le CCRT.....	26
1.5. Évolution du rôle du Conseil canadien des relations du travail.....	32
1.6. Redéterminations subséquentes et consolidations.....	36
1.7. Contexte global de l'intervention étatique en relations industrielles.....	41
1.8. État actuel des débats entourant la détermination des unités d'accréditation.....	46
1.8.1. La taille des unités: élargissement ou fragmentation.....	47
1.8.2. L'axe efficacité sociale-liberté d'association d'Hébert (1992).....	54
1.8.3. Les critères servant à la détermination des unités.....	56

## Chapitre 2: La Société canadienne des Postes et ses principaux syndicats.

2.1. Description du service postal canadien.....	59
2.1.1. Principales opérations du cycle postal.....	61
2.2. Description des différentes fonctions à la Société.....	66
2.3. Histoire de la Société canadienne des Postes et de ses deux principaux syndicats.....	77
2.3.1 Le ministère des Postes, devenu Société d'État....	77
2.3.2. La «grande grève de 1965».....	78
2.3.3. Déficit sur déficits.....	80
2.3.4. La Société Canadienne des Postes aujourd'hui: quelques faits et quelques chiffres.....	84
2.3.5. Relations entretenues entre la Société et ses deux principaux syndicats.....	86
2.4. Historique du Syndicat des postiers du Canada et de L'Union des facteurs du Canada.....	89
2.4.1. La décision n° 675 du Conseil canadien des relations du travail.....	89
2.4.2. «Une hostilité permanente entre les deux groupes».....	94
2.5. Type de syndicalisme pratiqué par le Syndicat des postiers et l'Union des facteurs.....	98
2.6. Analyse des différences conventionnelles entre les facteurs et les postiers.....	102

## Chapitre 3: La décision du Conseil canadien des relations du travail de consolider les unités postales

3.1. Cadre méthodologique de l'étude.....	108
3.2. Examen des critères utilisés par le Conseil.....	113
3.2.1. Améliorer la sécurité d'emploi.....	113
3.2.2. Plus de flexibilité dans le cheminement professionnel des employés.....	114
3.2.3. Meilleure gestion de l'entreprise par l'employeur.....	115

3.3. Examen des critères rejetés par le Conseil.....	118
3.3.1. La communauté d'intérêts.....	118
3.3.2. Histoire des négociations collectives entre l'employeur et les syndicats représentant ses employés.....	130
3.3.3. La paix industrielle.....	133
3.3.4. Le concept de viabilité.....	134
3.3.5. La volonté des employés.....	136
3.3.6. La division territoriale ou géographique des usines.....	139
3.4. Pertinence du choix des critères dans cette décision, par rapport aux réalités postale et syndicale.....	140
3.5. Approche du Conseil et liberté d'association.....	145
3.6. Effets de la décision sur les parties quant à la viabilité de l'unité et à la paix industrielle.....	149
Conclusion.....	151
Bibliographie.....	156
Annexe 1.....	178
Annexe 2.....	180
Annexe 3.....	182
Annexe 4.....	186
Annexe 5.....	189

Liste des annexes
-------------------

- Annexe 1: Schéma des opérations postales de traitement du courrier.
- Annexe 2: Tableau des effectifs postiers (PO) et facteurs-camionneurs(PO Ext, CSP), de 1968 à 1981.
- Annexe 3: Tableau des conflits postaux impliquant plus de cent personnes, en termes de journées-personnes perdues, de 1965 à 1991.
- Annexe 4: Tableau comparatif des indicateurs de performance postaux, cinq ans avant et cinq ans après la consolidation des unités.
- Annexe 5: Développements récents quant à l'ancienneté d'entreprise à la Société canadienne des Postes.



Liste des abréviations
------------------------

AFPC: Alliance de la fonction publique du Canada

C.C.R.T.: Conseil canadien des relations du travail

C.t.: Code du travail du Québec

C.c.t.: Code canadien du travail

CSP: pour Courrier des services postaux, sigle organisationnel et syndical d'usage courant identifiant les camionneurs de véhicules lourds et légers (à tort dans ce dernier cas), employés des Postes.

FIOE: Fraternité internationale des ouvriers en électricité

PO: pour *Postal Operations*, sigle organisationnel et syndical identifiant les postiers. Différents niveaux identifient les classifications internes de la fonction: manieur de dépêche (2), commis des postes (4), expéditeurs de dépêches (5).

PO Ext.: pour *Postal Operations*, sigle organisationnel et syndical identifiant le groupe fonctionnel des facteurs-camionneurs. Les niveaux 1, 2 et 3 identifient les titulaires d'itinéraires (1), les facteurs-surveillants (2), les CSP (3).

SCP: Société canadienne des Postes

SPC: Syndicat des postiers du Canada

UFC: Union des facteurs du Canada

V.UNIONS: Divers syndicats

Table des lois
----------------

*Charte canadienne des droits et libertés, Loi Constitutionnelle du Canada*, (1982), Partie 1.

*Charte des droits et libertés de la personne*, (1975), L.R.Q., c. C-12.

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

*Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2.

*Loi des relations de travail dans la fonction publique*, Statuts du Canada (1966-1967), c. 72.

*Loi sur la Société canadienne des Postes*, L.R.C. (1985), ch. C-10.

*Loi prévoyant la poursuite et le maintien des services postaux*, Statuts du Canada (1978), ch. 1.

*Loi prévoyant la reprise et le maintien des services postaux*, Statuts du Canada (1987), ch. 40.

*Loi prévoyant le maintien des services postaux*, Statuts du Canada, (1991), ch. 35.

*Pour Sylvain, qui fut mon principal soutien moral durant mes études. Sa compréhension et sa sollicitude furent appréciées à leur juste valeur. J'ai tenu compte, à plusieurs reprises, de ses conseils judicieux.*

Remerciements
---------------

Je veux remercier ici M. Bernard Brody, qui m'a fait dévier, à très bon escient d'ailleurs, de mon intention bien arrêtée de terminer mes études au baccalauréat, en me proposant ce sujet de maîtrise. Appelons cela la destinée ! L'encadrement qu'il m'a procuré convenait à mon désir de traiter le sujet selon mes vœux. Sa documentation prolifique sur les postes canadiennes est inestimable, et ses remarques, fort à propos. Je lui suis très reconnaissante.

Je désire également souligner la précieuse collaboration de M. Michel Cadieux, à différents moments de mon cheminement, ainsi que pour la grande faveur qu'il m'a accordée en lisant le manuscrit. Son appréciation positive de mon travail m'a donné confiance.

M. Pierre Lajeunesse, du bureau d'Ottawa du Conseil canadien des relations du travail, me fut d'un grand secours lors de mes démarches en vue d'obtenir divers documents concernant la consolidation des unités à la Société canadienne des Postes. Je souhaite ici lui faire part de ma gratitude. Sa disponibilité et son sens pratique ont grandement facilité ma requête et mes visites subséquentes.

Enfin, je tiens à témoigner mon appréciation à M. Pierre Contant. Les longues discussions que nous avons eues m'ont aidée à éclaircir certains points de mon argumentation.

Introduction
--------------

Le Conseil canadien des relations du travail, l'instance fédérale d'accréditation ayant juridiction dans le secteur privé des relations ouvrières, a revu globalement les unités de négociation de la Société canadienne des Postes. L'employeur avait déposé une requête en révision prévue à l'article 18 du Code canadien du travail, en 1985. En février 1988, le Conseil statuait qu'il y avait quatre unités de négociations appropriées à la Société, dont une, celle de l'exploitation urbaine, regroupait les membres de deux syndicats centenaires, le Syndicat des postiers du Canada et l'Union des facteurs du Canada.

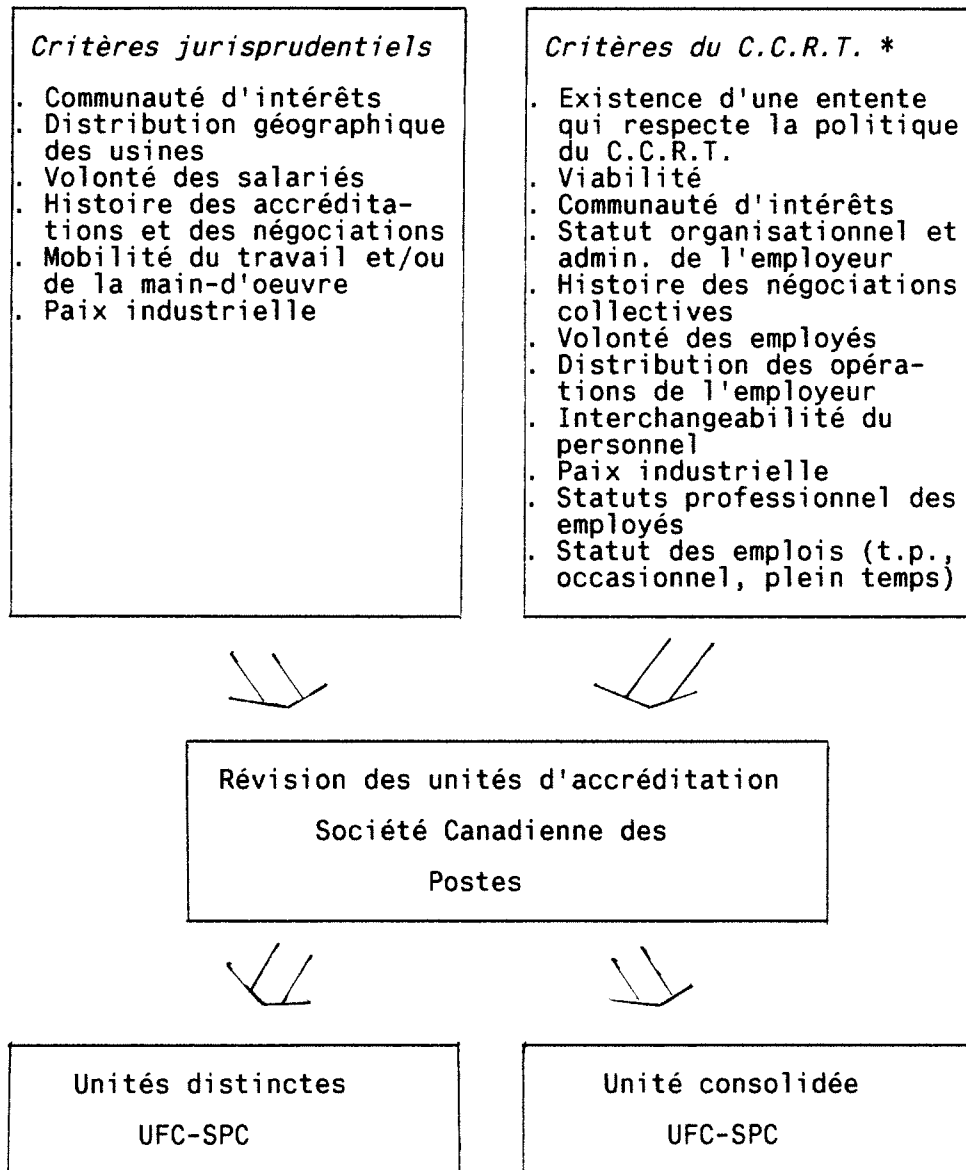
La décision du Conseil de fusionner ces groupes de travailleurs aux traditions et intérêts assez diversifiés est basée sur les trois critères suivants: meilleure sécurité d'emploi et plus de flexibilité dans le cheminement professionnel des employés, et pour l'employeur, une plus grande facilité à gérer efficacement son entreprise. L'objet de ce mémoire est d'examiner ces critères par rapport aux critères jurisprudentiels usuels afin de voir à quel degré ces derniers sont respectés. Nous vérifierons également le degré de concordance entre les trois critères retenus dans la décision et la réalité du milieu.

En fait, il s'agit de vérifier la pertinence du choix des critères retenus par le Conseil canadien des relations du travail dans la décision de consolidation des unités de négociation à la Société canadienne des

Postes. Était-ce vraiment les critères à retenir dans ce cas-ci? D'autres critères, presque passés sous silence par le Conseil, tel la communauté d'intérêts entre les employés, auraient-ils été adéquats? Si le Conseil avait tenu compte effectivement de certains critères, peut-être aurait-il décidé de maintenir les unités précédentes en place? C'est ce que nous tenterons d'analyser au cours de ce mémoire.

Pour conclure, une mise au point terminologique s'impose. La formule unité de négociation est une traduction plus ou moins adéquate de l'expression anglaise «*bargaining unit*», comme le souligne Morin (1991, pp. 299-300). C'est le terme «unité d'accréditation» que l'on devrait utiliser, malgré l'usage plus répandu de l'expression «unité de négociation». Dans le présent ouvrage, les deux expressions seront employées indifféremment.

Schématiquement, nous représentons notre démarche de la façon suivante:



\* Source: Foisy, Lavery, Martineau (1986). Le premier auteur fut vice-président du Conseil canadien des relations du travail, de 1977 à 1982.

## Chapitre 1: La détermination des unités de négociation.

Nous désirons analyser attentivement la décision du Conseil canadien du travail relative à la consolidation des unités de négociation à la Société canadienne des Postes. Nous devons, pour réaliser cet exercice, bien comprendre ce qu'est la détermination des unités de négociation, sa finalité, son importance. Nous allons donc, dans un premier temps, étudier la détermination des unités de négociation au niveau fédéral. L'organisme compétent à ce palier gouvernemental est le Conseil canadien des relations du travail (C.C.R.T.).

Dans une seconde étape, nous tenterons de prouver que des liens existent entre détermination des unités d'accréditation et politiques gouvernementales en matière de travail. La détermination des unités de négociation est surtout étudiée par le biais de l'analyse juridique dans la littérature, à cause des critères jurisprudentiels que les organismes compétents utilisent. Nous démontrerons que ce sujet ne doit pas être détaché de la toile de fond des politiques gouvernementales actuelles en relations industrielles.

Enfin, nous terminerons ce chapitre en dressant un portrait rapide de la situation concernant certains aspects de la détermination des unités de négociation. Les positions sur ce sujet ne sont pas, en effet, unanimes.



### 1.1. Importance de la détermination des unités de négociation.

L'importance souvent méconnue de la détermination des unités de négociation réside dans le caractère unique du modèle nord-américain de monopole de représentation des salariés (Herman, 1966, p.6-7). La détermination des unités de négociation, point de départ de la relation patronale-syndicale, a des effets sur la négociation collective, la paix industrielle, le contenu et la portée des conventions collectives et parfois sur la survie de certains syndicats. Cette détermination est donc lourde de conséquences pour l'ensemble du processus de la négociation collective (Herman, 1966, p.1).

Le terme «unité de négociation appropriée» est indifféremment utilisé au Canada et aux États-Unis pour décrire l'unité retenue par les différentes instances d'accréditation. Herman (1966, pp. 43-44) définit le mot *appropriate bargaining units*:

«(..) appropriate bargaining units are those that best serve the policies and principles of the societies writing the laws. The criteria in determining appropriate units can then be considered the "rules" of law.»

D'un point de vue théorique, la détermination des unités d'accréditation, dans le modèle systémique des relations industrielles, modifie

profondément l'ensemble de ce système. Le modèle systémique de Craig (1990) est composé d'un sous-système environnemental, d'acteurs, d'intrants internes, de mécanismes de transformation des intrants en extrants et enfin, d'extrants de deux types, organisationnels et ouvriers. Craig identifie le processus de négociation collective comme étant un mécanisme de transformation des intrants en extrants. Puisque Herman (1966) voyait la détermination des unités d'accréditation comme étant lourde de conséquences pour la négociation collective, comme nous l'avons indiqué au paragraphe précédent, cette détermination apportera des changements au système des relations industrielles tout entier.

Ces changements seront véhiculés par les boucles de rétroaction du modèle de Craig au système de relations industrielles lui-même, ainsi qu'au sous-système environnemental. Par exemple, dans notre cas, plusieurs acteurs syndicaux ont disparu de la scène quand le Conseil canadien des Relations du Travail a redéterminé les unités d'accréditation à Postes Canada. Les valeurs, les buts et le pouvoir des parties ont été modifiés, ce qui a entraîné des effets sur les mécanismes de transformation des intrants en extrants et sur les extrants ouvriers et patronaux. Par exemple, nous pouvons citer les difficultés dans la négociation (mécanisme) qu'ont éprouvées les parties lors du renouvellement de la convention collective, difficultés que nous évoquerons ultérieurement. L'extrant de cet exemple est l'allure *patchwork* de la convention collective qui en a résulté, point que nous développerons au chapitre 2. Pour terminer, les boucles de rétroaction transformeront de ce fait les systèmes et sous-systèmes du modèle de Craig pour adapter celui-ci, et ce faisant, relanceront un autre cycle de changements. La détermination des

unités d'accréditation est donc un enjeu de première importance, qui affecte grandement les relations du travail.

Au Canada, c'est l'adoption, en 1944, du modèle américain de monopole de représentation, qui a rendu nécessaire la procédure d'accréditation (Herman, 1966, p.6). La représentativité syndicale majoritaire, qui est la base de l'idée de monopole, doit se démontrer dans un cadre précis qui est l'unité de négociation. Donc, préalablement à toute accréditation possible, se pose l'épineuse question du groupe d'employés visé par celle-ci. L'association qui demande cette accréditation doit détenir l'allégeance de la majorité du groupe déterminé pour obtenir le certificat d'accréditation. La détermination de l'unité devient alors un enjeu de taille qui peut, à la limite, être le passeport ou l'échec de la représentation syndicale dans une entreprise donnée (Morin, 1991, p. 294).

De même, la détermination de l'unité, dans le cas où le syndicat aurait obtenu l'accréditation, peut signifier que certains groupes d'employés, représentés dorénavant par ce syndicat, ne l'auraient pas choisi. Ces groupes ne peuvent influencer le vote ou les signatures d'adhésion syndicale, à cause de leurs statuts minoritaires au sein de l'unité déterminée (Tremblay, 1960, p.333). Donc, la détermination de l'unité de négociation appropriée a des effets certains sur la liberté d'association des travailleurs au syndicat de leur choix (Brière, 1980, p. 544), point que nous développerons davantage à la fin de ce chapitre.

1.2. Degré d'implication de l'organisme compétent quant à la détermination des unités de négociation.

La détermination des unités de négociation est un sujet délicat à la fois pour les parties concernées et pour l'organisme qui octroie l'accréditation. Ce dernier doit constater la représentativité syndicale et, pour réaliser cet objectif, délimite, tel que le disait Brière (1980, p.544), «la circonscription électorale» dans laquelle doit se matérialiser cette représentativité.

L'organisme peut s'y prendre de plusieurs manières pour circonscrire l'unité. Hébert (1992, p. 631) constate que les Commissions de relations du travail ont toujours oscillé entre deux pôles: la liberté d'association et l'efficacité sociale. Le premier extrême fait référence à la liberté d'association des employés, garantie par le préambule du *Code du travail*, le *Code canadien du travail*, la *Charte canadienne des droits et libertés* et enfin, la *Charte des droits et libertés de la personne*. Le second pôle est relatif au bien public général<sup>1</sup>. Par exemple, au Québec, la loi laisse d'abord aux parties le soin de s'entendre sur la détermination de l'unité d'accréditation, entente qui sera entérinée par un agent d'accréditation si elle est dans la norme (C.t., L.R.Q., c. C-27, art. 28). Si les parties ne s'entendent pas, la

---

<sup>1</sup>Hébert (1992) définit la notion de bien public général en tant qu'effort de systématisation et de rationalité dans la détermination des unités d'accréditation, afin d'atteindre des objectifs d'ordre administratif et d'équité, et possiblement une certaine planification du plein emploi et de la croissance.

détermination des unités sera tranchée par le Commissaire du travail (Morin, 1991, p.303-304; Brière, 1980, p.545). Cette méthode se rapproche du premier pôle de l'axe évoqué par Hébert, celui de la liberté d'association.

Le Conseil canadien des relations du travail, depuis 1973, (Dorsey, 1973, p. 126), se réserve l'exclusivité de la tâche de déterminer l'unité habile à négocier. Cette manière de procéder s'apparente au deuxième pôle de Hébert, soit celui de l'efficacité sociale. L'origine de cette méthode est imputable au libellé de l'article 27 (1) du Code canadien du travail, qui se lit comme suit:

«27. (1) [**Détermination de l'unité habile à négocier**]  
Saisi par un syndicat, dans le cadre de l'article 24, d'une demande d'accréditation pour une unité que celui-ci juge habile à négocier collectivement, le Conseil doit déterminer l'unité qui, à son avis, est habile à négocier collectivement.»

La lecture de cet article nous démontre que le Conseil, lorsqu'il reçoit une requête en accréditation de la part du syndicat, a la responsabilité de trancher quant à la détermination de l'unité habile à négocier. Cela a pour effet de rendre le Conseil indépendant de tout accord sur la définition des unités qu'auraient pu conclure les parties à l'accréditation, soit le ou les syndicats requérants et l'employeur. Le Conseil voit la détermination des unités comme étant sous son expresse juridiction:

« This approach is more in line with the Board's thinking that unit-determination is within its exclusive jurisdiction and duty and that is not bound by the agreement of the parties. Once an application is made, its disposition rests entirely on the hands of the Board»,(Foisy, Lavery, Martineau, p.66).

Dans ce cas, l'accord des parties ne lie pas le Conseil. Celui-ci peut donner suite à cet accord, mais seulement s'il est conforme aux propres critères du Conseil, la décision de déterminer une unité plutôt qu'une autre lui revenant entièrement (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, pp.60-61).

Bien entendu, la place qu'occupera un organisme d'accréditation sur l'axe liberté d'association-efficacité sociale ne pourra qu'être approximative. Cependant, le fait que le Conseil canadien des relations du travail exerce pleinement et exclusivement sa juridiction dans les cas de détermination d'unités d'accréditation est, selon nous, un indicateur clair de sa position plus rapprochée de l'extrémité de l'axe relatif à l'efficacité sociale, cité par Hébert (1992).

### 1.3. Revue des critères utilisés dans la détermination des unités.

Pour baliser la détermination des unités de négociation appropriées, il existe un certain nombre de critères jurisprudentiels reconnus. Le

premier exercice de recherche et de synthèse de ces critères jurisprudentiels fut accompli par M. le juge Allan B. Gold de la Commission des relations ouvrières en 1964 (Brière, 1980, p.540), qui faisait état dans sa décision *International Union of United Brewery, Flour Cereal, Soft Drinks and Distillery Workers of America (local 239) c. Coca-Cola Lté* ((1978) R.L. 391), de six critères différents dont il fallait tenir compte au moment de déterminer l'unité habile à négocier. Ces critères sont repris par le M. le juge Gérard Vaillancourt dans la décision *Syndicat national des employés de Sicard (C.S.N.) c. Sicard*:

«(1) La volonté des salariés librement exprimée, car, comme le dit l'article 3 du Code: « Tout salarié a droit d'appartenir à une association de son choix...»

(2) L'histoire des accréditations, des négociations et des conventions collectives chez cet employeur ou chez d'autres employeurs similaires et, s'il y a lieu, l'évolution réelle de la structure de l'entreprise.

(3) La division territoriale ou géographique des usines.

(4) La mobilité de la main-d'oeuvre et/ou de l'exécution du travail.

(5) La paix industrielle qui ne doit pas être troublée par la multiplicité des groupes et des associations, si la chose n'est pas nécessaire, ce qui pourrait avoir, en somme, que l'effet de créer un perpétuel conflit entre les salariés eux-mêmes, les associations et l'employeur et qui rendrait les négociations pratiquement impossibles.

(6) Le simple bon sens exige que tous les salariés qui ont des intérêts communs ne forment qu'un même groupe. Quels sont ces intérêts communs? Sans restreindre la définition du mot intérêt, l'on peut dire qu'ils sont en général les suivants:

- a) similitude de travail et de fonctions;
- b) similitude de salaires et de façon de rémunération;
- c) similitude dans les conditions de travail;
- d) similitude de métiers et de qualifications;
- e) interdépendance et interchangeabilité dans les fonctions;
- f) transférabilité et promotion des salariés d'une catégorie à une autre.» ([1965] R.D.T. 353).

Ces décisions sont représentatives de deux tendances quant à la considération des critères servant à déterminer les unités. Selon M. le juge Gold, le critère de la paix industrielle, c'est celui qui doit avoir prépondérance sur tous les autres. La décision Sicard, au contraire, venait établir que tous les critères sont d'une égale importance au départ, et que la pondération qui leur sera appliquée dépendra du cas lui-même (Brière, 1980, p. 540-542). L'ordre de présentation des critères ci-dessus mentionnés ne comporte donc pas de valeur relative.

Le Conseil canadien des relations du travail utilise des critères énoncés en 1974 dans la décision *Soo-Security Motorways Ltd.* Les voici :

«1. The existence of an agreement between the parties that respects the provisions of the law and Board policy.

2. The viability concept: Is the bargaining unit strong enough to effectively permit the bargaining agent to strike a deal with the employer?

3. The existence of a community of interest. In subsequent cases, the Board enumerated the factors to be considered in determining a community of interest:

- similarity of work and duties among the employees;
- similarity of salary and methods of payment;
- similarity of working conditions;
- similarity of trade and qualifications;
- interdependence and interchangeability of duties;
- transferability and promotion of workers from one category to another.

4. Administrative and organizational status of the employer, so that members will stand a reasonable chance of effectively engaging in collective bargaining.

5. The history of collective bargaining between the employer and the union representing its employees.

6. The wishes of the employees.

7. The territorial or geographical distribution of the employer's operations.



8. The interchangeability of personnel.
9. Industrial peace.
10. The professional status of the employees.
11. The regular, occasional, or part-time nature of the jobs performed by employees.» (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, pp.62-63)

La décision qui sera prise concernant la détermination d'une unité sera le fruit de la pondération que l'on accordera à chacun de ces critères, cette pondération étant reliée aux particularités de chaque cas (Foisy, ..., 1986, p. 63). Encore une fois, l'ordre de présentation des critères n'est pas le reflet de leur importance relative.

Le Conseil reconnaît généralement les intérêts divergents des catégories d'employés col bleu et col blanc, et ceux des employés à temps partiel et à temps plein. Cette deuxième distinction est cependant à sens unique: ce sont les intérêts des travailleurs à temps plein, placés dans une unité majoritairement composée de personnel à temps partiel, qui sont reconnus comme étant conflictuels. Les unités dites de métiers sont considérées, de prime abord, comme non-appropriées: «Except in the construction industry, craft units are held not to be appropriate, as such groupings result in a multiplicity of bargaining units and encourage industrial unrest.» (Foisy, ..., 1986, pp. 69-70). Cette prise de position découle des recommandations du rapport Woods de 1968, propositions qui jugeaient la protection légale dont jouissait les unités de métier comme étant

désormais inutile. Cette protection fut abandonnée lors de la formation du nouveau Conseil canadien en 1972 (Adams, 1985, p. 341).

#### 1.4. Approche générale d'application des critères adoptée par le Conseil dans la détermination des unités de négociation.

Le C.C.R.T., dans la seconde moitié des années 1970, a reformulé ces critères en les divisant en deux groupes, l'un favorisant de petites unités de négociation et le second, favorisant la détermination de grandes unités à l'échelle de l'entreprise, du département ou du métier.

Ainsi, certains des critères favorisant la création d'une grande unité sont:

«(i) administrative efficiency and convenience in bargaining;  
 (ii) the potential for achieving a common framework of employment conditions and the attainment of industrial stability.» (Foisy,..., 1986, p.63).

Les critères favorisant la création de petites unités sont:

«(i) lack of a community of interest;  
 (ii) geographical factors;  
 (iii) the likelihood that a large unit not be viable;  
 (iv) a concern to enable employee to gain representation;  
 (v) specific statutory provisions.»  
 (Foisy,..., 1986, p.63).

Le Conseil déclare que ses rôles sont d'administrer les dispositions de la partie V (actuellement partie I) du Code canadien du travail et de favoriser la réalisation de ses objectifs, les plus importants étant de faciliter l'accès à la négociation collective et de promouvoir la paix industrielle (Foisy, ..., 1986, p.62). La première catégorie, soit celle favorisant les petites unités, faciliterait l'atteinte du premier objectif; la classification favorisant les grandes unités, quant à elle, aiderait la poursuite de la paix industrielle. Pour décider des critères à utiliser, le Conseil considère des éléments contextuels qu'il énumère:

«One must be aware that the board does not operate in a vacuum. The decision will be made in a specific context. Following are some background factors that will help determine which set of criteria will be applied.

First, the organizational factor and the nature of the employer's business is most important in determining unit appropriateness. What is the nature of the employer's business? Is it a large national employer with employees in location accross the country (such as the C.B.C., Canada Post, Air Canada, C.N.R., C.P.R.), or is it a small employer...A party, whether applicant or respondant, should always be prepared to defend its position in the light of the employer's organizationnal chart (...)

Second, the Board will try to determine the likelihood of the applicant employees gaining real access to collective bargaining if the most appropriate bargaining unit is retained (...)

Third, the Board will consider the context and circumstances in which the application for certification is filed (...). (Foisy,..., 1986, pp.64-66)

Nous notons l'importance accordée par le Conseil au premier élément contextuel, soit la structure organisationnelle. L'organisation interne d'une entreprise doit être considéré attentivement par l'instance d'accréditation, mais cet élément doit être relativisé, bien sûr, avec le droit à la négociation collective des employés concernés, qui est la finalité du processus d'accréditation tel que nous le connaissons.

Le Conseil indique clairement sa préférence concernant les grandes unités de négociation (Adams, 1985, p. 341), surtout dans les grandes industries traditionnellement syndiquées. En fait, celui-ci a adopté un modèle idéal d'unités de négociation, et cette unité modèle est celle comprenant tous les employés d'un même employeur:

« In short, the Board initially looks at what might be the ideal (the most appropriate) bargaining unit, that is, a large unit that will include all the employees of a given employer, because it will be less destructive to the operations of the business. But, as is well known, the Board is not obliged to establish the most appropriate bargaining unit.» (Foisy,..., 1986, pp. 64-65).

Par la suite, le Conseil va pondérer des intérêts qu'il juge concurrents: d'un côté, ceux de l'unité idéale et de l'autre, ceux de rendre réellement possible aux employés la revendication de leurs droits à la négociation collective, tel qu'indiqué dans le préambule du Code canadien du travail:

«In fact, the Board will weight the competing interests of establishing the most appropriate unit on the one hand and, on the other hand, of making it possible for employees to realistically assert their rights to collective bargaining as enshrined in the preamble of the Code in general and in s. 110 in particular.»(Foisy, ..., 1986, p. 65).

Foisy, Lavery et Martineau constatent ensuite que le fardeau de la preuve concernant le caractère approprié de l'unité de négociation proposé est passé d'une condition préalable où cette preuve était exigée du requérant seulement, à une situation où ce fardeau est dévolu aux deux parties, à parts égales. Ils déclarent que cette approche est plus moderne et conforme à la conception qu'a le Conseil de son rôle, soit celui d'intervenant socio-politique ayant un objectif à long terme de promotion de la paix industrielle. Le Conseil ne se verrait donc plus en simple arbitre, entre les parties, de querelles de nature purement privées (p. 65).

Ainsi, les parties qui formulent une requête relative à l'accréditation, en demandant une révision des unités existantes, par exemple, doivent être conscients de certains points, que ces mêmes auteurs citent:

«(i) of the Board's general approach to the criteria,(ii) that each case will be treated on the basis of its facts,(iii) that the Board is not obliged to determine the most appropriate bargaining unit,(iv) that it is not bound by its own precedents. If they do so, the parties will better able to appreciate the following comments made by the Board:

1. "Carving out" will not be condoned by the Board.
2. The Board will not easily fragment existing national units.
3. It is desirable to avoid the creation of unduly large number of small units.
4. In widely organized industries the emphasis is placed on large units. When the employees were first being organized, they were included in smaller units in order to facilitate their access to collective bargaining.
5. The Board must fashion units in order to give employees realistic access to collective bargaining.
6. A conflicting interest between two unions is secondary in importance to the acceptance of the employer's position that a system-wide unit is preferable and appropriate.
7. Through the years, Board's policy has shift away from forming craft units.
8. The Board favours large units and wishes to avoid fractioning existing units, and favours the amalgamation of a plurality of employees groups with the same community of interest.
9. The Board will not easily set aside a collective bargaining relationship that existed for more than twenty years.
10. The goals of the Board in fashioning appropriate units must be to ensure an equilibrium of forces at the bargaining table between employer and union.» (pp. 64-67).

Pour les fins de notre analyse, nous retenons que le Conseil est en faveur d'une amalgamation et d'une pluralité de groupes d'employés ayant une communauté d'intérêts similaire. Les conflits intersyndicaux sont secondaires pour le Conseil, par rapport à la préférence patronale pour une unité à l'échelle de l'entreprise. Enfin, le Conseil démontre un certain empressement à consolider les unités dans les entreprises traditionnellement syndiquées et il ne met pas facilement de côté une relation de négociations qui existe depuis plus de 20 années. Cette politique s'applique vraisemblablement à des redéterminations subséquentes d'unités de négociation, rendues nécessaires suite à des

changements de structure organisationnelle notamment (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, p.61, p.67).

Le préjugé favorable qu'entretient le C.C.R.T. sur les unités élargies peut, en certaines occasions, poser des problèmes aux parties qui ne sont pas d'accord sur l'opportunité d'une consolidation d'unités, par exemple. Si le fardeau de la preuve en matière de détermination d'unités est dévolu aux parties à parts égales, tel que le disaient Foisy, Lavery et Martineau, une partie patronale, d'une part, désirant une unité élargie dans son entreprise aura plus de chance de voir sa demande agréée que, d'autre part, une partie syndicale s'objectant à ce changement d'unités. Par ailleurs, le Conseil considère comme étant secondaire les querelles intersyndicales si l'employeur réclame un élargissement d'une unité. Dans une éventualité semblable, il serait clair que le fardeau de la preuve d'une partie syndicale à contre-courant serait bien plus lourd que celui de le ou les parties favorables à un tel changement.

L'instance fédérale déclare qu'il est quasi impossible de se baser sur des précédents, en matière de détermination d'unités parce que chaque cas est étudié selon son mérite. Il n'a aucun pouvoir de trancher quant au caractère approprié de la représentation par un syndicat en particulier, d'un groupe d'employés donné, sauf si l'association est dominée par l'employeur (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, pp.70-71). Pour conclure ce point, la détermination des unités de négociation par une instance administrative s'avère un cas classique d'une matière discrétionnaire et est difficilement révisable par les tribunaux supérieurs (Carrothers, Rayner, Palmer, 1986, pp. 254-255).

### 1.5. Évolution du rôle du Conseil canadien des relations du travail.

Selon Dorsey (1985), avant 1973, année où l'on a formé un nouveau Conseil avec de nouveaux pouvoirs, le palier fédéral acceptait les ententes patronales-syndicales sur la détermination des unités de négociation, celles-ci étant souvent négociées entre les parties. Le certificat d'accréditation était alors assimilable à un certificat de mariage et il était de loin préférable que les parties s'entendent entre eux sur les modalités de cette cohabitation à long terme (Dorsey, 1985, p.126). C'est la position actuelle découlant du *Code du travail* québécois, au niveau provincial (Brière, 1980, pp.546-47).

Le nouveau Conseil formé après 1973 concevait son rôle de façon plus interventionniste, comme nous l'avons souligné plus haut. Le Conseil voulait soustraire la détermination des unités des sujets négociables et désirait protéger celles-ci contre les aléas du pouvoir de négociation, des réorganisations d'entreprises, des reclassifications et des innovations. L'objectif était de faire de la détermination des unités une règle de la loi modelée et administrée exclusivement par le Conseil (Dorsey, 1985, p.126). Le Conseil canadien des relations du travail est devenu un organisme de protection de l'intérêt public<sup>2</sup>, selon cet auteur.

---

<sup>2</sup>Dion (1986) définit ainsi l'intérêt public: «L'expression sert à désigner, soit le bien général de la collectivité, soit ce qui concerne des biens plus spécifiques et plus importants comme la santé et la sécurité publique. La notion d'intérêt public est difficile à cerner (..) En relation du travail, l'expression est utilisée le plus souvent à propos des conflits. Elle peut servir de prétexte à des actes et à des décisions dont le but véritable est tout autre, comme d'affaiblir le syndicat; mais elle peut se rapporter à des exigences indispensables de la vie en société».



Ses membres ne sont pas des représentants du patronat et du milieu syndical, comme aux paliers provinciaux. Le Conseil est «persuadé qu'un jour, l'histoire démontrera que le Parlement a fait un choix judicieux en 1973» (énoncé de politique du C.C.R.T...., 1984, p.1).

Les premières décisions qui confirmaient la nouvelle approche du Conseil datent de 1975 et 1976. Le Conseil déclare alors qu'il n'est pas lié par l'accord des parties sur la détermination des unités si cet accord ne respecte pas les critères établis par lui. Cette nouvelle approche générale des critères, déjà évoquée ci-dessus, fait que dans des secteurs où la syndicalisation est largement répandue, la préférence est à la consolidation et à la fusion des diverses unités, et ce, mêmes si ces unités furent établies adéquatement sur des bases plus réduites auparavant. La paix industrielle, l'efficacité administrative et la commodité au moment de la négociation sont les objectifs de cette approche.<sup>3</sup>

Sur la scène fédérale, durant cette période, le gouvernement constitua une Commission d'enquête dans le domaine des relations du travail. La Commission d'enquête sur la négociation sectorielle de 1978, présidée par Mme Frances Bairstow, avait pour but «de réduire la fragmentation

---

<sup>3</sup>Dorsey cite les décisions *CJRP Radio provinciale* (1975) et *l'Union des ingénieurs de locomotives c. C.P.* (1976). La décision *Grain handlers' Union No. 1 c. Sask. Wheat Pool*, (1977) est citée pour ce qui a trait à la préférence du Conseil pour les unités étendues. Voir Dorsey, pp. 127-29. Le Conseil a adopté la philosophie du Conseil de Colombie-Britannique sur la question des grandes unités et sur l'importance limitée des désirs des employés impliqués (Adams, 1985, p.318).

des négociations collectives pouvant influencer sur les relations industrielles» (Rapport de la Commission, p.i). La philosophie de base qui a guidé la Commission durant son enquête est la suivante:

«Pour ses enquêtes, la Commission est partie de la supposition que la négociation sectorielle désigne toute restructuration ou coalition de l'actuel système de négociation propre à réduire le niveau élevé de fragmentation des groupes de syndicats ou de gestion, et, par voie de conséquence, la tendance actuelle aux troubles et arrêts de travail répétés que connaissent certaines industries.(..) Il ne fait pas de doute que les conflits de travail non réglés dans les industries à l'étude nuisent au public et à l'économie, comme le fait aussi l'incertitude qui résulte de l'obligation d'exploiter rentablement une entreprise publique ou privée alors que la menace de différends dans les négociations plane continuellement sur toute planification rationnelle.» (rapport de la Commission, pp.vi-vii).

La rationalisation des unités de négociation peut être volontaire mais si les intéressés n'y parviennent pas, la Commission d'enquête sur la négociation sectorielle suggère que la Commission des relations du travail dans la fonction publique en prenne l'initiative par le biais des procédures de révision des unités de négociation (rapport de la Commission, pp.84-85). Par ailleurs, la Commission d'enquête Bairstow ne limite pas l'application de ses conclusions aux secteurs étudiés dans le rapport:

«L'application de certaines conclusions générales de la Commission à d'autres secteurs de l'industrie et à d'autres compétences canadiennes en matière de relations du travail est en réalité fort possible. Si le choix des secteurs étudiés repose sur des circonstances propres à ces industries, l'application de nos recommandations peut fort bien représenter une expérience pilote qui pourrait être adoptée progressivement et dont les résultats pourraient efficacement s'appliquer à d'autres domaines et situations.» (Rapport de la Commission d'enquête sur la négociation sectorielle, 1978, p.vi)

Un an plus tard<sup>4</sup>, soit en 1979, le Conseil statuait dans la décision *Telecommunications union c. Teleglobe Canada* que les décisions relatives à l'accréditation ont un effet continu dans le temps et que des changements de circonstances peuvent le mener à vérifier la désignation des parties, la détermination des unités ou encore sa composition. A ce sujet, Dorsey dit:

«The Board's approach to unit supervision and revision has been a hotly debated issue among its members and the informed community. The Board has only recently moved into this field and has cautioned that its authority is "above all discretionary" and to be used "to further some labour relations purpose in the unique circumstances of each case." The Board is only coming to realize some of the consequences of its new found jurisdiction. It has to deal both with the rights of the previously unrepresented or separately represented employee willingly or unwillingly injected into the bargaining unit, and with the union having no right to compel the employer to bargain for newly-added employees. The Board is having to provide what the draftman and Parliament did not contemplate in order to deal with the consequences of its restructuring.» (Dorsey, 1985, pp.141-142).

Le Conseil a poursuivi dans cette voie en réaffirmant sa compétence en matière de détermination des unités dans les cas de changements organisationnels:

«The Board has gone a step beyond enforcing the original intention of a certification order by reasserting its full employee community or restructuring a unit by redefining its appropriate boundaries under evolved employer reorganisation. The Board has held that it is the final and exclusive arbiter on the work function content of a bargaining unit, and, therefore, over work assignment disputes.» (Dorsey, 1985, pp.144-145).

---

<sup>4</sup>M. Marc Lapointe, alors président du Conseil canadien des relations du travail, figure sur la liste des personnes consultées par la Commission Bairstow, à titre de représentant du gouvernement fédéral (rapport Bairstow, 1978, p. 122).

Ainsi, en résumé, le Conseil élargit de plus en plus son aire de juridiction quant à l'effet continu du certificat d'accréditation et, conséquemment, des sujets qui en découlent, notamment la détermination des unités de négociation et leur redéfinition éventuelle. Cela, conjugué avec la préférence marquée du Conseil pour des unités les plus grandes possible pour des motifs de paix industrielle, font que la tendance est au regroupement des unités de négociation.

#### 1.6. Redéterminations subséquentes et consolidations.

L'assise juridique du pouvoir du Conseil quant aux redéterminations subséquentes d'unités d'accréditation provient de l'article 18 du Code canadien du travail. Il se lit comme suit:

**«18. [Réexamen ou modification des ordonnances]** Le Conseil peut réexaminer, annuler ou modifier ses décisions ou ordonnances et réinstruire une demande avant de rendre une décision à son sujet.»

L'article 47 du Code canadien donne au Conseil un pouvoir supplémentaire de révision lorsqu'un secteur de l'administration publique fédérale devient une entreprise d'État, par exemple.

«47. (1) [Administration publique fédérale] La convention collective applicable aux employés d'un secteur de l'administration publique fédérale qui, par radiation de son nom de la partie I ou II de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* ou par sa séparation d'un secteur mentionné à l'une ou l'autre de ces parties, devient régi par la présente partie en tant que personne morale ou est intégré à une personne morale régie par la présente partie:

(3) [Demande d'ordonnance] Dans les cas de transfert visés au paragraphe (1) où les employés sont régis par une convention collective, la personne morale qui devient l'employeur, ou tout agent négociateur touché par ce changement, peut, dans les trente jours qui suivent celui-ci, demander au Conseil de statuer par ordonnance sur les questions mentionnées au paragraphe (4).

(4) [Prise de décision] Saisi de la demande visé au paragraphe (3), le Conseil doit rendre une ordonnance par laquelle il décide:

- a) si les employés de la personne morale qui sont liés par la convention collective constituent une ou plusieurs unités habiles à négocier;
- b) quel syndicat sera l'agent négociateur des employés de chacune de ces unités;».

Gagnon, LeBel et Verge (1991), à la page 474 de leur ouvrage, traitent du pouvoir du Conseil, en vertu de l'article 18 du Code canadien du travail. Ils font rapidement et succinctement le tour de cette question:

« Ce texte permet d'abord à l'organisme de revenir sur sa décision, s'il le juge à propos, pour tenir compte de faits pertinents dont il n'avait pu être saisi initialement ou pour rectifier cette décision en cas d'erreur de droit ou si elle paraît foncièrement divergente d'une politique établie de sa part. L'article 18 permet en outre au Conseil de rendre une nouvelle décision, soit pour actualiser sa décision initiale en tenant compte d'une certaine évolution de son domaine d'application, soit pour la modifier

substantiellement, voire la révoquer, en raison d'un changement de la situation dont les effets ne se trouvent par expressément prévus par la loi. En l'absence de limites particulières et vu le caractère public de ses décisions, notamment en matière d'accréditation, le Conseil peut agir aussi bien de son propre chef qu'à la demande d'une partie intéressée, cette seconde hypothèse étant toutefois plus courante.»

« Plus largement encore, le Conseil se fonde sur l'article 18 pour restructurer et regrouper des unités, même en l'absence de changement préalable dans les structures syndicales, de manière à assurer aux employés une meilleure sécurité d'emploi, et plus de flexibilité dans leur cheminement professionnel et à faciliter à l'employeur la gestion plus efficace de son entreprise.» (p. 476).

La seconde partie de la citation énoncée précédemment et tirée de Gagnon, Lebel et Verge, comporte une référence aux cas *Société canadienne des Postes et Syndicat des postiers du Canada* (1988), ainsi que *Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada* et *Division Canadienne de la Fraternité des Wagonniers d'Amérique et du Canada* (1987). Il ne fait donc aucun doute, selon eux, que le Conseil a le pouvoir d'intervenir et de modifier les unités existantes, de sa propre initiative ou par celle des parties.

Selon Me Gaston Nadeau, procureur du Syndicat des postiers du Canada, (C.C.R.T., procès-verbal des audiences du 8, 9, 10 déc. 1987, pp. 78-80), le Conseil appliquerait deux formes différentes de révision: la révision globale et le réexamen des unités existantes. La révision globale serait «un processus de décision de la part du Conseil où l'on tiendrait compte, le moins possible, des unités existantes», une approche *de novo*. Il

encouragerait l'instance fédérale à faire table rase des unités existantes, qu'il qualifie de «force d'inertie». Or, le Conseil semble avoir suivi cette façon de faire dans le cas Postes Canada, la décision n°628 (Canada Post Corporation, Ottawa, Ont. v. Various Unions) de l'instance fédérale stipulant qu'une requête en révision d'unités peut avoir le même effet qu'une requête en accréditation initiale, dans ce dossier précis (p. 327). Cela revient à dire que la pondération accordée à l'histoire des accréditations précédentes sera à la baisse.

L'origine de cette tendance vers la consolidation d'unités se trouve peut-être dans le fameux rapport de l'équipe spécialisée en relations du travail dirigée par M. H. D. Woods. Le rapport de la Commission Woods (1968) favorisait l'émergence d'unités plus grandes dans certaines industries, par le biais des procédures de révision et de modification du C.C.R.O.. La Commission voyait d'un bon oeil l'octroi d'un droit de requête en révision d'unités d'accréditation aux parties elles-mêmes (Rapport Woods, pp.156-57), ce dont le Conseil a tenu compte. Cependant, la Commission Woods ne tenait pas un discours dogmatique sur la question des grandes unités et faisait remarquer fort justement que si le morcellement des unités faciliterait de saines relations du travail, l'organisme devrait favoriser ces aménagements par le biais de la révision (p. 156). L'attitude actuelle du Conseil canadien est très restrictive à cet égard.

Le Conseil canadien des relations du travail, qui fut constitué en 1972 en remplacement du Conseil Canadien des relations ouvrières, allait

progressivement élargir sa juridiction, en étudiant les problèmes de l'industrie et en révisant les unités d'accréditation d'un certain nombre d'entreprises pancanadiennes.

Les cas que nous connaissons proviennent des secteurs ferroviaire, postal et des télédiffusions. Ce sont ceux de la *Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et Division canadienne de la Fraternité des wagonniers d'Amérique et du Canada*, en 1987, celui de la *Société Canadienne des Postes et du Syndicat des postiers du Canada*, en 1988 (Gagnon, Lebel et Verge, 1991, p. 476). L'exercice de révision globale des unités d'accréditation est présentement (1993-1994) en cours à la Canadian Broadcasting Corporation (C.B.C., réseau anglais), où le nombre d'unités devrait se limiter à trois, selon M. Pierre Lajeunesse, du Conseil canadien des relations du travail d'Ottawa. Elle a déjà eu lieu à la Société Radio-Canada, en 1982.

Le C.C.R.T. peut, de son propre chef, ou à la demande d'une des parties, réviser et modifier les unités existantes par le biais de l'article 18 du *Code canadien du travail*. Il nous semble qu'au-delà des considérations de désuétude des structures de négociation existantes, pour cause de changements organisationnels importants ou de fusions syndicales, il y ait multiplication des redéterminations et, surtout, des consolidations par le Conseil depuis le début des années 1980. Celui-ci aurait-il choisi ce moyen privilégié pour intervenir au coeur même des relations du travail ?



### 1.7. Contexte global de l'intervention étatique en relations industrielles.

Nous quittons un instant le domaine du droit pour brosser un portrait rapide de l'intervention de l'État dans le champs des relations du travail, ce qui n'est pas, à notre avis, sans rapport avec notre sujet. Des auteurs bien connus, tels Brière (1980) et Morin (1991), établissent un lien clair entre détermination des unités d'accréditation et politiques gouvernementales.

Brière (1980) écrit ceci au sujet de la liberté d'appartenir à l'association de son choix :

«(..) cette liberté des travailleurs de choisir leur syndicat dépend dans une large mesure de la politique administrative établie ou retenue quant à la détermination des unités de négociation (..) »(p.544).

Morin (1991, p.307) affirme que la détermination de l'unité appropriée ne peut être «arbitraire, fantaisiste, et simplement subjective» . Elle peut varier en fonction de l'évolution des faits, et aussi «en fonction des conceptions que peut s'en faire l'Administration» . Cette variable est cependant plus subtile et plus difficile à mesurer, selon lui.

Ainsi, la détermination des unités de négociation ne serait pas simplement affaire d'application de critères. Elle pourrait être une partie importante de la politique de relations industrielles d'un pays. Kochan (1980, pp. 85-123) écrivait que la structure de négociation est une fonction des variables contextuelles suivantes: contextes économique, législatif et technologique ainsi que le rapport de force. La structure de négociation aurait des effets sur cinq secteurs importants, ce qui justifierait l'établissement d'une politique publique. Ces secteurs seraient, selon lui, le processus de négociation, les résultats de la négociation, les relations patronales-syndicales, le conflit industriel et le rendement macroéconomique.

Herman (1966, p. 44) considère que les politiques adoptées par les commissions de relations ouvrières servent à orienter l'application des lois du travail, car la loi en elle-même en est dépourvue: «The laws of Canada and Provinces are almost completely lacking in outlining principles and policies».

Nous adoptons la distinction conceptuelle qu'Adams (1992) propose entre les notions de loi et de politique:

«It is also useful to make a conceptual distinction between policy and law. Policy refers to intentions and behaviors whereas law refers to statutes or judicials decisions. Law does not always reflect policy.»(p. 295).

Adams déclare qu'il n'est parfois guère nécessaire de modifier la loi pour modifier la politique du travail d'un pays. Il cite en guise de démonstration la Grande-Bretagne sous le règne de Margaret Thatcher. Il distingue également la politique nominale de la politique réelle d'un État. L'intention déclarée d'un gouvernement peut fort bien être de favoriser la négociation collective, de commander des études sur la question, mais de ne jamais les appliquer par la suite, par exemple. Ce qui revient à dire que l'intention réelle de ces dirigeants est de donner les coudées franches aux employeurs plutôt qu'aux syndicats (pp. 295-296).

Nous constatons une distinction similaire entre, d'une part, l'accent que le Conseil canadien des relations du travail met sur la paix industrielle en tant qu'objectif à long terme et, d'autre part, sa position à l'effet que la pondération des différents critères dépendrait du cas lui-même. Un objectif tel que la promotion de la paix industrielle amène forcément une pondération plus importante de ce critère, au détriment des autres. L'organisme fédéral serait ainsi plus près de la tendance jurisprudentielle exprimée dans l'arrêt *Coca-Cola* que de celle prônée par le jugement *Sicard*, tous deux mentionnés antérieurement.

Les politiques gouvernementales en matière de relations industrielles se sont modifiées au cours de la fin de la dernière décennie, selon Sack et Lee (1989), et Adams (1992). Les premiers constatent qu'au Canada, le gouvernement fédéral est passé d'une attitude d'encouragement de la négociation collective à une politique de réduction budgétaire. Par des contrôles anti-inflation (1973-76), l'État est intervenu dans la

détermination des salaires, qu'il voyait comme un outil macroéconomique. Le nombre de lois de retour au travail a augmenté, dans le transport et dans le domaine postal, notamment (Sack et Lee, 1989, p. 202).

Dans ce dernier cas, la *Loi prévoyant la reprise et le maintien des services postaux*, promulguée en 1987, constituait, selon Wright (1989), une intrusion sans précédent de l'État dans les affaires internes d'un syndicat. Le fait que cette loi tienne les individus et l'organisation syndicale pour responsables de chacune et également de l'ensemble des offenses pouvant être commises sous son application, constitue un danger. Les amendes proposées furent très lourdes, de l'ordre de 10 000 à 50 000\$ de pénalité par jour pour les dirigeants syndicaux (de 500 à 1 000\$ pour les autres), en cas de violation de l'ordre de retour au travail. Dans le cas de l'organisation elle-même, ces amendes pouvaient aller jusqu'à 100 000\$ par jour.

La disposition la plus contraignante fut cependant l'interdiction d'occuper des fonctions syndicales pour une période de cinq ans, à quiconque ayant enfreint cette loi dans l'exercice de la représentation syndicale. L'auteur dit que cette loi a donné à l'État le pouvoir de «retirer de manière presque chirurgicale» les individus qu'il considère comme étant source de problèmes, ce qui lui assure plus de contrôle (pp. 872-873).

Ce conflit de travail était pourtant légal (p. 870). Wright (1989) constate que l'on doit revoir la théorie classique du rôle de l'État en relations industrielles. L'accent que le gouvernement mets sur les

relations professionnelles est, au-delà de sa valeur symbolique, un aspect nécessaire et intégré de son orientation économique.

Sack et Lee (1989) avancent que le gouvernement se sert de sa position de législateur pour se donner l'avantage dans la négociation avec ses employés. Par exemple, il mine l'efficacité d'une grève par la désignation d'un haut pourcentage d'employés dits essentiels ou encore, il modifie la composition de certaines Commissions ouvrières en vue de faciliter l'implantation de politiques de relations de travail intrusives (pp. 202-204). Ces auteurs arrivent à la conclusion que la négociation collective, en tant que mode de résolution des différends en milieu de travail, est graduellement érodée par les interventions gouvernementales, particulièrement dans le secteur public.

La promotion de la paix industrielle par l'élargissement des unités de négociation pourrait-elle, dans ce contexte, être un moyen de plus de restreindre la possibilité de conflits, sans pour autant les résoudre ? Nous voyons un lien clair entre la politique actuelle du Conseil canadien des relations du travail et l'accent que met le gouvernement sur les relations de travail, en tant qu'aspect intégré de son orientation économique, tel que le disaient Sack et Lee (1989).

### 1.8. État actuel des débats entourant la détermination des unités d'accréditation.

Les débats ne sont pas clos sur ce sujet, comme le faisait remarquer Dorsey (1985), notamment, sur le rôle que doit jouer les commissions de relations du travail dans la détermination des unités. Par ailleurs, la controverse existe aussi chez les partisans d'unités de négociation élargies et chez ceux qui voient la scène des relations du travail canadienne comme n'étant pas si fragmentée qu'on le dit. Davies (1986) a voulu, dans une étude réalisée pour la Commission royale sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada (Commission McDonald, 1986), dégager le vrai du faux dans le débat sur les structures de négociation<sup>5</sup>.

Il a donc relevé les admissions les plus couramment entendues sur les propriétés de la petite et de la grande unité, ou encore de la centralisation et de la décentralisation<sup>6</sup> des négociations, afin de vérifier, avec l'aide des quelques travaux effectués sur ces questions, ce qui est scientifique de ce qui est admis sans preuve. Comme l'auteur le fait bien remarquer, le débat sur les structures de négociation de

---

<sup>5</sup>Hébert (1992, pp. 612-613) définit les structures de négociation comme suit: « Il s'agit de l'ensemble des rapports entre tous groupes intéressés à la négociation. Ces rapports déterminent le déroulement de la négociation ou rattachent, en particulier ceux qui ont trait aux groupes de salariés visés (unités de négociation) aux relations de pouvoir entre les parties (acteurs).» Selon son analyse, les structures de négociation sont composées de trois principaux aspects: les acteurs impliqués, l'unité de négociation elle-même et la répartition par niveaux de la négociation.

remplacement est «caractérisé plus par l'affirmation que par l'évidence systématique». Selon lui, il y a une «extrême lacune de données» sur ce sujet (p. 271). La paix industrielle fait partie des questions qu'il a étudiées.

Nous tenterons de faire le point sur les débats entourant trois aspects de la question de la détermination des unités d'accréditation:

- i) La taille des unités: élargissement ou fragmentation?
- ii) L'axe efficacité sociale-liberté d'association de Hébert;
- iii) les critères servant à la détermination des unités.

#### 1.8.1. La taille des unités: élargissement ou fragmentation ?

Cet aspect est loin de susciter l'unanimité quant à ses effets. Davies (1986) conseille la prudence quant aux réformes de structure de la négociation collective. Il déclare que la structure de négociation réelle

°Dion (1986) définit une négociation centralisée et décentralisée comme suit: «Négociation collective qui se situe au niveau d'une entreprise elle-même pour tous ses établissements ou au niveau de toute une branche. (..) Ce genre de négociation peut porter sur toutes les dispositions de la convention collective ou ne comprendre que certaines clauses.»  
«Dans une entreprise à établissements multiples, négociation qui se situe au niveau de chacun des établissements avec les représentants locaux des travailleurs. Cette négociation peut porter sur toutes les dispositions de la convention collective ou ne comprendre que certaines catégories de clauses». Une centralisation de la négociation est généralement causée par une augmentation de la taille des unités d'accréditation, et vice-versa.

est bien moins fragmentée qu'on ne le croit généralement. Il fait mention des avantages supposés de la centralisation:

« Néanmoins, nos technocrates tiennent toujours énormément à une consolidation plus formelle de notre structure de négociation collective. L'un des objectifs les plus souvent cités serait de réduire les grèves. Mais on espère également d'autres avantages: adapter les salaires à l'évolution économique, renforcer la stabilité et le professionnalisme des relations entre le syndicat et l'entreprise, et faciliter les consultations tripartites.» (p.286)

Selon Davies (1986) et Brody (1971), il y a lieu d'assortir la structure de négociation à l'environnement et à l'organisation qui caractérisent les négociations:

«(..) les nombreuses interactions qui déterminent la structure de négociation et les multiples conséquences qui découlent de cette structure rendent extrêmement difficile la tâche de prédire toutes les conséquences d'un changement déterminé par un programme.(..) Cette ambiguïté nous amène à conclure qu'un mouvement généralisé vers une centralisation plus poussée des négociations ne garantit aucun avantage quant à la réduction des conflits de travail ou à l'amélioration des rapports entre le syndicat et l'entreprise.», (Davies, 1986, p.287).

Davies (1986) écrit que la littérature sur l'aspect d'une augmentation de taille des structures de négociation est généralement négative. Il a donc cherché à vérifier le bien-fondé de cette perception. Voici les principaux effets d'une augmentation de la taille de l'unité de négociation:



1) Une réduction de l'autonomie, à la fois pour le syndicat et pour la direction locale, accompagnée d'une perte de souplesse pour régler les problèmes à l'échelle du lieu de travail;

2) Une restriction dans la participation des travailleurs de la base, ce qui créerait de la frustration, une baisse de productivité, et possiblement plus de grèves officielles et non officielles;

3) Des conflits inter et intra-organisationnels: ceci amènerait des négociations plus longues et plus coûteuses. Le nombre réduit de rondes de négociation provoque moins de conflits en termes de nombre, mais ceux-ci deviennent plus étendus, et forcent le gouvernement à intervenir. La politisation qui s'ensuit menacerait la liberté de négociation à long terme.

Les études de cas tendent à démontrer la véracité de ces affirmations. Wetzel et Gallager (1979) ont conclu que la centralisation ralentissait le processus de négociation, principalement à cause du nombre accru de personnes à consulter et de la visibilité du règlement à venir. Les problèmes de négociation intra-organisationnels ont été intensifiés. La centralisation semblait rétrécir la nature des sujets discutés à la table de négociation. Enfin, si les négociateurs possédaient plus de professionnalisme et de compétence, ils étaient à la fois plus éloignés du milieu de travail, ce qui créait une rigidité dans le traitement des griefs locaux et des problèmes patronaux-syndicaux.

Perry et Angle (1980), sur la même question, évoquaient les effets négatifs de la centralisation sur la participation de la base. Ils ont constaté que l'opinion que les travailleurs avaient de leur syndicat, quant à son influence, était moins bonne qu'auparavant. L'évaluation générale du syndicat par ses adhérents était plus faible également.

Hébert (1992) traite des effets de l'élargissement des unités sur les négociations, et abonde dans le sens de Davies:

« (...) il n'est pas facile de savoir d'avance si l'élargissement de l'unité favorisera ou non un meilleur équilibre du pouvoir de négociation. Disons seulement que, en dépit des exceptions assez fréquentes, une unité plus étendue donnera aux deux parties un plus grand pouvoir, sans qu'on puisse déterminer s'il est mieux équilibré. Ce double pouvoir de négociation appellera d'une manière plus impérieuse l'intervention du gouvernement, non seulement comme médiateur, pour forcer en quelque sorte les parties à s'entendre, mais même comme arbitre, pour recommander sinon imposer un genre de solution et un contenu à la convention collective.», (p. 650).

Selon lui, on n'a pas encore démontré qu'une grande ou une petite unité de négociation était plus favorable à l'atteinte de la paix industrielle (p. 650).

Brody (1971) reprend des arguments favorisant les négociations sectorielles, en mettant l'accent sur les aspects négatifs qu'ils peuvent engendrer, notamment sur les conflits intra-organisationnels. Nous évoquerons deux de ces conséquences néfastes.

La centralisation plus accentuée des négociations, rendue nécessaire par l'agrandissement de l'unité de négociation, amène des consensus plus difficiles. La cause en est l'hétérogénéité des groupes qui constituent cette unité élargie. Dans le cas où un accord intervient, certains groupes sacrifiés pour en venir à un arrangement pourront ressentir de la frustration devant cet état de fait. Des conditions de travail différentes, entre autres motifs, pourront être la cause de cette frustration.

Sous un autre angle, il n'est pas prouvé que la négociation étendue générera moins de grèves. L'impact en sera cependant accru, à cause du nombre plus élevé d'employés concernés par l'arrêt de travail. Un contrôle du nombre de grèves par le biais de lois spéciales, plus facile dans une négociation à grande échelle, peut présenter certains inconvénients, notamment sur l'attitude des employés, leur productivité, la violence de grèves subséquentes, le nombre de griefs ou le taux d'absentéisme. Ainsi, l'arrêt de travail est un symptôme et non pas une cause qu'il faut éliminer.

L'avantage fréquemment soulevé au sujet d'une négociation centralisée (ou d'une unité de négociation élargie, qui force une certaine centralisation) serait de réduire le nombre de grèves. Davies note plusieurs autres arguments, tels que: 1) Efficacité à réduire le nombre de grèves; 2) Coûts communs d'un conflit plus élevés, ce qui aurait un effet dissuasif sur les parties patronale et syndicale; 3) Réduction du risque de conflits séquentiels dans les industries intégrées.

Selon lui, diverses études ont démontré que la propension à faire grève est plus faible dans les unités à un seul établissement que dans les unités à établissements multiples, et que le risque de grève augmentait avec la taille des unités de négociation.

Trois études de cas intéressantes ont été produites sur la relation conflit de travail-centralisation des négociations. La première, que l'on doit à Rose (1980), relève le nombre moins élevé de conflits dans le secteur de la construction, mais un nombre plus important de jours perdus à la suite d'une grève. Selon lui, la centralisation a augmenté le temps de travail perdu dans cette industrie.

La seconde étude de cas, de Hébert (1982), porte sur le secteur public québécois. Ses conclusions sont les suivantes:

- i) La négociation centralisée n'a pas éliminé les grèves spontanées;
- ii) il y a des conflits intra-organisationnels des deux côtés de la table de négociation;
- iii) la distance s'est accrue entre les travailleurs et les administrateurs locaux, d'une part, et le processus de négociation, d'autre part;
- iv) la négociation est devenue un enjeu politique, largement médiatisé;
- v) le nombre élevé d'arrêts de travail dans le secteur public a amené une réflexion sur le droit de grève pour les fonctionnaires.

Le bilan de Hébert est donc essentiellement défavorable à la centralisation.

La troisième étude de cas est canadienne. Stern et Anderson (1977) ont étudié le conflit de travail de 1975 au ministère des Postes. Ils concluent que la centralisation des négociations a eu des conséquences néfastes. Ils ont constaté d'importants conflits syndicaux internes durant la négociation et la grève, des actions fragmentées et un refus de retourner au travail de certaines sections locales, à la suite du règlement intervenu avec l'administration postale.

Brière (1980) considère qu'un degré normal de fragmentation ne pose pas de problème, quand il s'agit de satisfaire les désirs des salariés impliqués, car selon lui, la liberté d'association est le principe primordial qui sous-tend tous les critères:

« Il y a un principe général qui transcende tous les critères et les sous-tend, et c'est le droit d'association syndicale et de négociation collective de tout groupe distinct, constituant une unité appropriée de négociation. Il y a donc lieu de reconnaître ce droit et d'en favoriser l'exercice chaque fois que possible.», (p.544).

### 1.8.2. L'axe efficacité sociale-liberté d'association de Hébert;

Nous avons déjà utilisé cet axe pour situer les approches québécoise et canadienne en matière de détermination des unités de négociation. Puisque nous avons établi que le C.C.R.T., l'instance canadienne, est plus près du pôle relatif à l'efficacité sociale, une telle position est-elle conciliable avec la liberté syndicale telle qu'inscrite dans le préambule du *Code canadien du travail*, liberté syndicale qui comprend le principe de la liberté d'association ? (Dion, 1986, p. 277). Le préambule du *Code canadien du travail* se lit comme suit:

«(..) que les travailleurs, syndicats et employeurs du Canada reconnaissent et soutiennent que la liberté syndicale et la pratique des libres négociations collectives sont les fondements de relations du travail fructueuses permettant d'établir de bonnes conditions de travail et de saines relations entre travailleurs et employeurs;

Que le Gouvernement du Canada a ratifié la Convention n° 87 de l'Organisation internationale du travail concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical et qu'il s'est engagé à cet égard à présenter des rapports à cette organisation;» (Partie I, préambule).

Hébert (1992) consacre plusieurs pages au sujet de l'élargissement des unités d'accréditation et y fait un constat général: «On se retrouve toujours devant le dilemme fondamental: efficacité - participation», (p.

654). Ainsi, Hébert oppose négociation sectorielle et liberté d'association:

«(..) Comme le veulent la plupart des tenants de la négociation sectorielle, nous nous plaçons dans l'hypothèse du monopole syndical.

La réponse donnée généralement et rappelée plus haut - le principe de la loi de la majorité dans toute organisation démocratique - laisse en suspens une grave question: peut-on vraiment assimiler un organisme particulier, comme un syndicat, à la société civile toute entière? Le syndicat doit remplir une fonction de représentation et de défense du travailleur, non seulement aux échelons supérieurs, mais peut-être davantage au lieu même de l'emploi. Si le choix de la majorité ou de la totalité des travailleurs peut être renversé par le choix d'un autre groupe plus nombreux, mais géographiquement éloigné du premier, les travailleurs n'auront-ils pas l'impression de se retrouver en face, de nouveau, d'un géant qui les dépasse? Ne seront-ils pas aux prises alors avec tous les problèmes qu'entraînent des rapports avec des représentants qu'on n'a pas choisis, qu'on a peut-être rejetés en bloc? (..) Étendu à de telles dimensions, le monopole syndical soulève un nombre incalculable de difficultés qui dépassent peut-être les inconvénients d'une représentation multiple sous forme de cartel.»( p. 691)

Carrothers, Palmer et Rayner (1986) écrivent que la liberté d'association des employés entre parfois en conflit avec les politiques de certaines Commissions de relations du travail. Ainsi, s'il est assez courant de séparer les employés extérieurs des employés travaillant à l'intérieur d'un établissement, ou encore les employés cols blancs des employés cols bleus, la Commission des relations du travail de l'Ontario a déjà refusé d'accréditer un syndicat qui voulait représenter, dans des unités distinctes, des employés cléricaux et de production:

«At first the Board combined the two groups only if it was clearly the wish of the employees. Subsequently the Board separated the groups, and even went so far as to refuse to certify the same union separately for office and plants employees, for the reason that in practice, a single unit would emerge, contrary to the Board's determination of the appropriateness of the unit. The Board later adopted the policy of certifying separate locals of the same parent union; but it is not clear that the Board has jurisdiction to make this determination of "appropriate union". (..) The Alberta Board also declared it inappropriate to include inside and outside workers in a single unit.» ( pp. 376-77).

### 1.8.3. Les critères servant à la détermination des unités.

Là aussi, il y a matière à controverse. Abodeely (1971), dans son livre très documenté juridiquement, étudie l'application que fait le *National Labour Relations Board* des critères utilisés dans la détermination des unités de négociation, aux États-Unis. Il rapporte que les tribunaux, faute de définition claire de ces critères dans la loi, les utilisent de manière très inégale, et pour des situations fort différentes. Les critères serviraient à justifier leur décision, au lieu d'être des repères valables dans la détermination des unités (les italiques sont dans le texte original):

«when a standard is so loosely defined and applied as to allow it to be used to *support* a conclusion rather than to *reach* one, however, then its continued effectiveness must be questioned» (p.12).



Adams (1985, pp. 331-12) souligne que les considérations complexes et souvent conflictuelles menant à la détermination des unités d'accréditation dissuadent les Commissions de relations du travail qui seraient tentées de définir plus précisément les critères qu'ils utilisent pour ce faire. Le critère de la communauté d'intérêt est particulièrement vague et flexible, à son avis, car des éléments aussi différents qu'une similarité de fonctions, une intégration des opérations de l'employeur ou encore les désirs des employés, peuvent servir à la justifier. Le Conseil canadien des relations du travail est assez représentatif des commissions ouvrières sous cet aspect: il met un certain soin à ne pas se compromettre dans des standards trop précis et se déclare non tenu par ses propres précédents, comme nous l'avons vu antérieurement.

McPhillips (1988, p. 82) questionne ouvertement, quant à lui, l'usage et la constance d'utilisation des divers critères balisant la détermination des unités d'accréditation autres qu'initiales, par les instances d'accréditation à travers le Canada ainsi que leurs politiques. Il déplore que les critères retenus varient selon le type de requête présentée (changements administratifs, consolidations, accrétions, fusions, fragmentations) et plaide pour qu'une approche globale et claire soit adoptée et appliquée pour tous les types de requêtes.

Bref, sous ces trois aspects de la détermination des unités de négociation, soit sur les mérites de l'élargissement ou de la fragmentation des unités, sur la prépondérance liberté-efficacité, ainsi

que sur les critères balisant la détermination des unités, nous sommes loin de l'unanimité parfaite. Certains se déclarent en faveur de grandes unités, sans justification scientifique valable jusqu'à ce jour, les études empiriques ne concordant pas. D'autres se désolent de l'élasticité des critères employés depuis plus de quarante ans. Enfin, l'équilibre liberté d'association-efficacité sociale semble délicat et très fragile. Le chapitre 2, qui suit, nous permettra d'appliquer ultérieurement ces notions. Il s'agit de la description d'un cas précis, la consolidation des unités de négociation à la Société Canadienne des Postes.

## Chapitre 2: La Société canadienne des Postes et ses principaux syndicats.

### 2.1. Description du service postal canadien.

La *Loi sur la Société canadienne des Postes* ( L.R.C. (1985), ch. C-10), article 5, énonce clairement la mission de la Société d'État créée en 1981:

« 5.(1) La Société a pour mission:

a) de créer et d'exploiter un service postal comportant le relevage, la transmission et la distribution de messages, renseignements, fonds ou marchandises, dans le régime intérieur et dans le régime international;

b) d'assurer les prestations, ainsi que la réalisation et la fourniture des produits qu'elle estime utiles à son exploitation;

c) d'assurer, à l'intention ou pour le compte des administrations fédérales, provinciales, régionales ou municipales ou des établissements qui en relèvent, ou, d'une façon générale, à l'intention de quiconque, les prestations dont elle s'estime capable sans inconvénient pour la réalisation des autres objectifs de sa mission.

(2) Dans l'exercice de sa mission, la Société, tout en assurant l'essentiel du service postal habituel:

a) tient compte de l'opportunité d'adapter, qualitativement et quantitativement, ses prestations et ses produits à l'évolution de la technologie des communications;

b) veille à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de services adaptés aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance;

c) tend à assurer son exploitation dans les meilleures conditions de sécurité du courrier;

d) vise à assurer l'efficacité de son exploitation par un déploiement rationnel de ses moyens humains et par la stimulation de la conscience professionnelle et de l'esprit de service chez son personnel;

e) met en oeuvre, pour ce qui la concerne et selon les modalités approuvées par le gouverneur en conseil, le programme de symbolisation fédérale.»

A l'article 2 (1) de cette loi sont définis des termes précis ayant trait à la mission principale de la Société, soit le relevage, la transmission et la distribution du courrier:

«(..) «envois» ou «courrier» Objets acceptés au dépôt mais non encore distribués aux destinataires. (..)

(..) «objets» Messages, renseignements, fonds ou marchandises qui peuvent être transmis par la poste. (..)

(..) «relevage» Opération consistant à recueillir les objets. (..)

(..) «transmission» Acheminement par tout moyen de transport, ainsi que par les moyens électroniques et optiques.

«transmission postale» Transmission par la Société ou par son intermédiaire.»

Voilà donc la raison d'être légale de la Société Canadienne des Postes. Comment s'acquitte cet organisme du mandat qui lui est confié ?

Globalement, la Société est une entreprise complexe, qui a pour tâche d'acheminer des milliards d'objets annuellement, à plus de 12 millions d'adresses au Canada. Le volume de courrier en 1992-1993 se chiffrait à

10.4 milliards de pièces de courrier, qui ont été cueillies dans les 800 000 points de levée existants. La poste est le plus gros utilisateur de fret aérien du Canada et emploie 55 000 personnes à temps plein et à temps partiel, ce qui en fait un des plus importants employeurs du pays. Le patrimoine immobilier de la Société Canadienne des Postes est évalué à 1.4 milliard de dollars. Elle exploite un parc de 5 200 véhicules et elle compte sur les services de 6 100 sous-traitants de transport terrestre et aérien (Rapport annuel aux employés 1992-1993; rapport du comité Marchment, 1985).

#### 2.1.1. Principales opérations du cycle postal.

Concrètement, nous pouvons comparer la poste à une roue qui tourne et ne s'arrête jamais. Pour les besoins de l'exposé, nous diviserons en trois étapes les différentes phases de l'acheminement du courrier: le relevage, le traitement et la distribution (Mustapha, 1971, p.10). C'est d'ailleurs ainsi que la Société décrit ses opérations (brochure postale *L'an 2000 est déjà là*, 1980).

Il existe deux méthodes principales pour effectuer le relevage des objets. Examinons d'abord la première: par camion ou par remise à un point de service de Postes Canada. En zone urbaine, les courriers des services postaux ramassent, selon un itinéraire précis et quotidien, les envois dans les boîtes aux lettres rouge qui sont situées sur le coin des

rues. Les camionneurs peuvent aussi prendre livraison d'un certain volume de courrier directement chez le client si celui-ci justifie d'un nombre suffisant d'envois. En régions plus éloignée, il peut y avoir des étapes intermédiaires, comme un ramassage primaire par le facteur rural du courrier à poster, qui sera remis à un autre entrepreneur privé qui, lui, se chargera de faire parvenir les envois de diverse succursales au centre de tri. En régions nordiques, par exemple, les avions commerciaux ont des contrats de transport avec la poste canadienne. Les travailleurs concernés, qu'ils soient contractuels ou salariés de la poste, n'ont qu'à aller cueillir et livrer le courrier à l'aéroport de la région.

Voyons maintenant en quoi consiste la deuxième méthode. Les guichetiers disposent du courrier laissé par les clients lors de leur passage au comptoir et ils le joignent aux envois récoltés précédemment par les chauffeurs. Il y a un certain nombre de gros utilisateurs postaux qui se déplacent directement jusqu'aux grands établissements de tri pour y déposer leurs envois. Cette première phase de relevage est relativement simple, quoique le réseau de perception des envois postaux puisse prendre des formes intermédiaires et multiples, à cause des conditions variables dues à la géographie particulière des régions desservies.

La deuxième étape du cycle postal consiste à trier les envois reçus. Les lettres sont livrées par les camionneurs postaux ou privés sur les quais de débarquement des différents établissements de tri des lettres (É.T.L.). Ces établissements sont au nombre de 23 à travers le Canada. Dans notre province, le tri est centralisé à Montréal ou dans la ville de Québec. Ces centres sont en opération 24 heures sur 24, mais la période

où l'activité y est la plus grande est durant le quart de soir et de nuit, pour les besoins des horaires de production (C.C.R.T., procès-verbaux des audiences du 8, 9, 10 déc. 1987, p. 105). On y trouve plusieurs centaines, voire des milliers d'employés à certaines heures. La très grande majorité des postiers y travaillent (plus de 70 % d'entre eux, à Montréal, en 1987, selon Binsse, La Presse, 29/9/1987).

Les envois sont tout d'abord acheminés de la réception jusqu'au convoyeur-tampon, qui régularise le flot des sacs de courrier jetés pêle-mêle, pour respecter la capacité de traitement de l'établissement. Ils sont ensuite envoyés au poste d'entrée, où un préposé vérifie le contenu du sac en fonction des différentes classes de courrier. Un autre convoyeur relié à un système informatisé apporte les envois au poste de vidage des sacs, divisés par catégories (1<sup>ère</sup> à 4<sup>e</sup> classe).

Les sacs sont vidés par des machines à secouer, et un tri manuel des articles trop petits, trop gros ou de forme inhabituelle est effectué. Ces articles seront traités séparément. Le courrier standardisé est alors envoyé aux MÉRO, les machines à éliminer, redresser et oblitérer. Les MÉRO trient les lettres en discriminant selon l'épaisseur et les dimensions. Elles redressent les lettres pour les oblitérer, par repérage du timbre-poste, et apposent finalement l'oblitération, qui garantit l'utilisation unique du timbre. Les lettres sont mises en corbeilles codées et entreposées temporairement, selon un système de rangement tenant compte des étapes de traitement du courrier et de sa destination. Le tout est géré par ordinateur.

Les lettres vont subséquemment au lecteur optique de caractères (LOC). La machine lira les codes postaux inscrits sur les enveloppes si ceux-ci sont écrits à la dactylo ou imprimés, et s'il sont disposés à la toute fin de l'adresse. Elle code chacune des lettres avec des lignes verticales colorées qui serviront à la machine suivante, qui trie les lettres électroniquement. Les rejets du LOC sont envoyés aux pupitres de codage.

Les opérateurs de pupitres de codage, ces pupitres étant disposés en batterie, indexent, grâce à un clavier d'ordinateur, les lettres dont le code est illisible pour le lecteur optique de caractères. Des lignes verticales sont également apposées sur ces enveloppes. Les envois sans code postal sont dirigés vers le tri manuel. Les lettres qui sont codées électroniquement, soit par le pupitre de codage ou par le lecteur optique de caractères, sont finalement divisées en plus de 200 points de destinations différents. Si le plan de tri est local, il divisera le courrier en tenant compte de la succursale, de ses casiers postaux, des itinéraires de facteurs qu'elle contient, ainsi que de divers gros clients ayant des codes postaux particuliers.

Les objets hors normes, retirés précédemment, sont toujours traités à part, selon leurs dimensions. Les colis livrés par facteurs (moins de 3 livres et/ou moins de 200 po<sup>3</sup>, en 1994) sont encodés, puis transportés automatiquement vers une destination précise. Les grands objets plats, essentiellement les enveloppes surdimensionnées, sont envoyés à une machine spéciale manoeuvrée par un employé qui encode l'enveloppe. La machine trie ensuite selon l'encodage effectué.



Toutes ces opérations de tamisage se finalisent lors du regroupement et de l'expédition du courrier pour fins de livraison. Cette livraison peut s'exécuter dans les différentes succursales des villes desservies par l'établissement de tri, ou encore entre tous les points de destination possibles du pays. Des camions de transport, qu'ils soient la propriété de la Société ou celle de sous-traitants, apporteront ce courrier dans d'autres villes où il sera de nouveau traité, selon la destination, la nature du courrier ou le traitement mécanisé qu'il a déjà subi. Comme dans la phase du relevage décrite auparavant, des variantes peuvent apparaître, mais les grands types d'opérations déjà décrits sont presque toujours présents. Certaines de ces fonctions, par exemple, l'indexation aux pupitres de codage, sont occupées alternativement, par rotation, par les employés du groupe PO (postiers).

La troisième phase, qui est la livraison proprement dite des envois postaux, débute quand le courrier arrive aux succursales et aux bureaux de postes, partout au pays. Le courrier reçu est majoritairement prêt à être trié par le facteur qui le classe dans un ordre précis, pour fins de distribution. Ce tri, appelé tri séquentiel, se fait par rues, dans un ordre à la fois ascendant ou descendant, pair et impair, ce qui représente les séquences de livraison. Les lettres fourvoyées seront triées manuellement par des postiers qui s'occupent également de la distribution des envois dans les casiers postaux et de la livraison générale (poste restante) aux guichets. Les facteurs trient et enliassent le courrier, le place ensuite dans des sacs étiquetés. Ils déposent ces sacs sur des étagères en vue de la livraison, par les chauffeurs, dans

les armoires à relais (boîtes vertes ou grises) de leurs itinéraires. Le courrier est finalement livré au point de remise final, qui peut être le domicile d'un particulier, le siège d'une entreprise, un simple casier postal, ou la boîte aux lettres d'un résident rural. Selon Mustapha (1971, p. 10), la phase de la livraison du courrier est, malgré une intégration manifeste aux deux phases précédentes, une fonction distincte du cycle postal.

Il s'agit d'une description simplifiée, quoique fidèle, des différentes étapes requises pour la levée, le traitement et la distribution du courrier au Canada. Il va de soi que certaines des opérations décrites se répéteront plusieurs fois, surtout dans la deuxième étape, celle du conditionnement du courrier dans les centres mécanisés (voir la schématisation du processus en annexe 1). Nous traiterons plus complètement les fonctions des facteurs, des chauffeurs et des postiers dans la section qui suit.

## 2.2. Description des différentes fonctions à la Société.

Nous nous limiterons à expliquer et à énumérer les diverses fonctions du groupe de l'exploitation urbaine qui sont divisés en cinq principaux groupes dans la convention collective en vigueur, en 1994. Nous décrirons de façon plus détaillée certains emplois, plus que d'autres, davantage reliés au sujet principal: la fusion forcée de deux groupes antagonistes, les postiers et les facteurs. Retenons simplement ceci: les courriers des

services postaux (chauffeurs) ont pour tâches principales le relevage et la livraison d'envois postaux; les postiers s'occupent du conditionnement du courrier, soit la phase médiane précédemment décrite, qui se déroule généralement en centre mécanisé; enfin, les facteurs ont pour tâche principale la livraison du courrier, de porte en porte ou avec un véhicule postal, à l'occasion. Si le processus est continu et interdépendant, les césures naturelles se trouvent à chacune de ces trois phases du cycle postal.

Donc, les groupes fonctionnels sont les suivants:

A) Groupe 1 (interne): comprend les manieurs de dépêches (PO 2), les commis des postes, (PO 4), les expéditeurs de dépêches (PO 5). Ils sont souvent identifiés par le terme général de «postiers». Le sigle PO, pour *Postal Operations*, est assorti de chiffres (2,4,5), représentant la classification et les niveaux salariaux. Ils proviennent de la codification occupationnelle de la Fonction publique fédérale et sont encore utilisés.

B) Groupe 2 (externe): comprend les facteurs, munis d'un véhicule ou non, et les chauffeurs, tous titulaires d'un itinéraire (PO Ext 1), les facteurs-surveillants et chauffeurs-relève (PO Ext 2), les courriers des services postaux (PO Ext 3). Ces derniers sont des chauffeurs de véhicules lourds, titulaires de divers permis de conduire provinciaux. Le sigle PO Ext. provient de *Postal Operations* et le suffixe Ext. a été rajouté pour marquer la distinction la plus évidente de la fonction: le

travail exécuté à l'extérieur des installations. Le chiffre ajouté au sigle indique les classifications et les niveaux salariaux.

C) Groupes 3, 4 et 5: Ces groupes comprennent un large éventail de personnel technique spécialisé, affecté à l'entretien et à la réparation des diverses machines de traitement de courrier, et de l'équipement général. A titre d'exemple, il y a des électriciens, des techniciens en réparation automobile, des techniciens de systèmes dans ce groupe; ils sont généralement titulaires de diplômes professionnels divers. (convention collective entre le SPC et la SCP, échéant le 31/1/95).

Nous avons consulté les procès-verbaux des audiences tenues par le Conseil dans la cause Postes Canada, mais la description beaucoup trop détaillée des différentes tâches y est fastidieuse. Nous décrirons donc les tâches des deux premiers groupes occupationnels, à partir de la définition qu'en a faite la Commission royale d'enquête sur les conditions de travail au ministère des Postes, présidé par le juge André Montpetit. Cette Commission a tenu ses assises en 1966, mais il est remarquable de constater que les descriptions de tâches ont encore toute leur pertinence, à une ou deux exceptions près, que nous spécifierons. Ces définitions ont le grand mérite d'être claires et concises. Nous débuterons par le groupe fonctionnel des postiers:

#### «1. Les postiers

Les commis des postes reçoivent, trient et expédient le courrier. Au besoin, ils manipulent des sacs.

Le travail de tri et d'expédition exige d'un commis des postes des connaissances particulières. Il lui incombe de savoir par coeur un grand nombre des points de destination du courrier. Il doit pouvoir se rappeler sur-le-champ la plupart de ces points parce qu'on exige de lui une célérité qui ne lui permet guère d'y réfléchir longuement ou encore de se référer aux renseignements écrits mis à sa disposition.

Certains commis des postes agissent comme guichetiers. Ils sont en contact quotidien avec le public et s'occupent de diverses opérations financières dont ils doivent connaître les exigences et dont ils ont la responsabilité.

#### Les expéditeurs de dépêche

Les expéditeurs de dépêches assurent le chargement des sacs de courrier dans l'ordre approprié et selon un plan établi en vue de l'expédition par voie directe ou indirecte. Ils veillent aussi au déchargement de ces sacs. Ils doivent posséder à fond des connaissances de tri, d'horaires et de points de correspondance. Ils ont normalement la surveillance d'un personnel plus ou moins nombreux. Ils tiennent des registres et dressent des rapports.

#### Les manieurs de dépêches

Les manieurs de dépêches aident les expéditeurs à charger et à décharger les sacs de courrier. Dans le bureau de poste même, c'est-à-dire, ailleurs qu'au service d'expédition, ils reçoivent, ces sacs, les ouvrent, et les vident. Ils déchargent des chariots et des coffres sur roues. Sur demande, ils effectuent ce que le Ministère appelle des travaux de tri "simples".»

Les changements apportés par la mécanisation des opérations de traitement du courrier ont diminué substantiellement le nombre de commis des Postes qui avaient besoin de connaissances particulières quant au tri, mais ont

accru la demande pour des connaissances relatives à l'opération des machines automatiques. Il demeure néanmoins qu'il se fait encore beaucoup de tri manuel, par exemple quand les machines trieuses ou les batteries de codeuses rejettent du courrier mal adressé ou sans code postal. Les commis des succursales postales qui se trouvent ailleurs que dans les grands établissements mécanisés, font uniquement du tri manuel. La cadence de travail a augmenté à cause de la mécanisation.

Poursuivons avec la description des tâches effectuées par les employés du deuxième groupe, celui des facteurs-camionneurs (PO Ext.):

#### «Les chauffeurs des postes

Les chauffeurs des postes conduisent les véhicules des postes. Ils les chargent et les déchargent. Ils livrent le courrier, notamment les colis postaux d'une certaine dimension dont les facteurs n'assument pas le fardeau. Ils approvisionnent les armoires de relais sur le parcours de ceux-ci. Ils font la levée des boîtes aux lettres.

#### Les facteurs

Avant de prendre la route, les facteurs préparent le courrier pour sa distribution selon un itinéraire indiqué. Ceci les oblige à manutentionner des sacs de courrier, à trier ce courrier dans un casier en le plaçant dans un ordre de distribution prévu, à l'enliasser et le ficeler, à dresser la liste des objets recommandés et à se procurer, avant leur départ, les envois postaux contre remboursement ou grevés de port. Ils doivent ensuite livrer leur courrier de porte en porte, obtenir, si nécessaire, des récépissés ou percevoir les montants dus selon la nature des envois. Ils doivent rendre compte quotidiennement.

### Les facteurs-surveillants

Les facteurs-surveillants remplacent les facteurs à leur jour de rotation ou ceux qui sont en congé annuel, en congé de maladie ou en congé spécial. Selon les circonstances, ils vérifient les itinéraires de ces derniers et dressent des rapports en conséquence. Parfois, ils surveillent un groupe de facteurs ou ils aident à la formation d'employés inexpérimentés.

Dans leur travail quotidien, les postiers et les facteurs tombent sous la surveillance et les ordres immédiats d'agents des postes 1, 2 ou 3 qui sont, en quelque sorte, leurs contremaîtres.»

Les modifications des fonctions au fil du temps touchent uniquement les facteurs-surveillants. Il n'y a plus de jour de rotation pour les facteurs, car ils ne travaillent plus six jours par semaine depuis vingt ans. Les facteurs-surveillants ne s'occupent plus, même à l'occasion, de la vérification des itinéraires ni de supervision d'autres facteurs. Ils sont maintenant uniquement affectés au remplacement de leurs collègues en congé et à la formation des nouveaux employés, deux tâches qui demandent une assez bonne expérience pratique. Ils sont payés à un taux horaire supérieur aux autres facteurs.

La Société Canadienne des Postes, et avant elle, le ministère des Postes, ont eu et ont encore la réputation d'être des employeurs qui maintiennent la sécurité d'emploi de leurs salariés. S'il y a eu d'importants changements technologiques et de pratiques dans le passé (mécanisation des opérations de traitement du courrier en 1975, abandon de la livraison six jours par semaine, début 1970), il n'y a pas eu de licenciements massifs aux Postes. L'entreprise procède par attrition et rachats d'emploi (Breton, Le Soleil, 18/02/1989).

Par exemple, à la fin des années 60, lors de l'instauration du service de livraison par facteur cinq jours par semaine au lieu de six, on n'a procédé à aucune mise à pied<sup>7</sup>. Les employés excédentaires furent mutés temporairement dans les établissements de tri et rappelés graduellement à leur fonction, les mois suivants (Le Devoir, 9/01/69). Il s'agissait d'une entente entre le ministère des Postes et le Conseil des Unions des Employés des Postes (CUEP).

Enfin, la sécurité d'emploi était garantie explicitement dans les conventions collectives en cours, pour les groupes d'employés représentés par le SPC et l'UFC, et ce, au moment où le C.C.R.T. a rendu sa décision, en 1988. Par ailleurs, depuis 1988/89, l'entreprise a diminué sa main-d'oeuvre de 15,5 % sans avoir eu recours aux mises à pieds (Rapports aux employés 1992-93, p.32).

La mobilité inter-fonctionnelle est très limitée aux Postes (Des Rivières, Le Devoir, 17/01/89). La nature du travail et ses conditions d'exercice constituent de puissantes barrières interfonctionnelles. Le postier craint l'effort physique relativement exigeant du travail de facteur et celui-ci ne veut pas d'un travail routinier, mécanique, qui s'exécute la nuit. Les dispositions conventionnelles régissant la

---

<sup>7</sup>Les rapports annuels de la Commission des relations du travail dans la fonction publique démontrent que les effectifs postiers sont demeurés stables à 23 000 personnes durant les années 70, malgré la mécanisation survenue en 1975, et ce jusqu'au départ des postiers et facteurs de la fonction publique, en 1981. Voir le tableau des effectifs à l'annexe 2.



mobilité interfonctionnelle, dont nous reparlerons dans la partie traitant des différences dans les conventions collectives, sont très restrictives à l'égard d'une mutation d'un employé dans une fonction autre que celle qu'il occupe. Seulement 13% des facteurs ont déjà été postiers, et 10% du personnel d'entretien proviennent des groupes facteurs et postiers (Procès-verbaux des audiences du C.C.R.T., 8, 9 et 10 déc. 1987, p. 110).

Il y a peu de possibilités de promotion à Postes Canada (Francoeur, Le Devoir, 12/7/1989), le personnel d'exploitation étant très largement supérieur au personnel administratif et technique (76% des employés se trouvant dans l'unité consolidée, décision n° 675 du C.C.R.T.). Le principal débouché est celui de devenir officier (le terme est d'origine militaire, mais encore utilisé); cependant, la perspective d'être contremaître ne séduit pas un grand nombre de ces employés. Le recrutement des nouveaux employés est distinct, selon le groupe fonctionnel pour qui l'entreprise recherche de la main-d'oeuvre.

Il y a deux différents statuts d'employé à la poste canadienne. Les employés permanents, à temps plein et à temps partiel, et les employés nommés pour une période déterminée (main-d'oeuvre occasionnelle). L'employé qui débute est affecté d'office aux tâches dont les employés permanents ne veulent pas. Comme le dit Sorkin, il s'agit d'une sorte d'initiation, qui tend à durer plusieurs années. Le taux de roulement de la main-d'oeuvre embauchée pour une période déterminée est élevé. Le nouvel employé prendra de six mois à un an, selon les fonctions, pour

atteindre les standards de rendement que l'on attend de lui (Sorkin, 1980, pp. 71-72).

Les facteurs et camionneurs sont les seuls employés dont la charge de travail est strictement minutée et mesurée (480 minutes de travail quotidien). En fait, le système de mesure des itinéraires (qui ne se trouve pas dans la convention collective, c'est un document patronal) est le coeur de la spécificité des facteurs-chauffeurs. Un document d'une centaine de pages est requis pour étalonner des itinéraires de facteurs (manuel de mesure des itinéraires de facteurs, Société canadienne des Postes, Ottawa, révisé en 1979). Ils travaillent ni plus ni moins qu'au rendement, ce dernier étant déterminé par des moyennes nationales de distances à parcourir sur la route, de types de boîtes aux lettres utilisées, de quantité de courrier à classer et préparer, du nombre moyen de contacts qu'ils ont avec la clientèle, entre autres paramètres. Quand ils ont terminé leur travail, ils peuvent partir et rentrer chez eux. Ils ne sont pas tenus de rester sur les lieux jusqu'à la fin officielle de la période où ils sont censé être en fonction. Selon le rapport Marchment, ce sont pratiquement les seuls employés de la Société travaillant à rendement (Comité Marchment, p. 47).

Le travail du postier se fait en temps réel, c'est-à-dire qu'il exécute des tâches qu'on lui attribue, jusqu'à ce que son quart de travail soit terminé. Si le rendement du facteur est indéniablement individuel, celui du postier est obligatoirement évalué en fonction du groupe (convention collective en vigueur jusqu'au 31/1/1995, art.41). Le postier est sous

surveillance constante; le facteur et le chauffeur sont très peu encadrés (SPC, jan.-fév. 1977, p. 5).

Il existe un certain nombre de tâches atypiques accomplies par des facteurs. Il s'agit des trieurs de nuit, des adjoints au surveillant (facteur-assistant), des employés affectés à la production d'étiquettes. Selon le témoignage de Me John P. Nelligan, ils sont au nombre de 440 sur un total de 21 000 facteurs, soit un très faible pourcentage de 0.02 % du groupe dit extérieur. Ainsi 99.98 % des employés de ce groupe ont des fonctions clairement identifiables à la définition que nous avons donnée précédemment. Ces postes d'exception sont déclarés comme étant des fonctions de réhabilitation et sont attribués aux facteurs ne pouvant effectuer des tâches normales, à la suite d'une condition physique déficiente. (C.C.R.T., procès-verbaux des audiences du 8, 9, et 10 décembre 1987, p. 107).

L'organisation postale distingue ses employés en différents groupes administratifs: les facteurs et chauffeurs relèvent du secteur des opérations appelé services urbains, levée et livraison, les postiers du secteur opérations, traitement du courrier. Les guichetiers dépendent, quant à eux, du service à la clientèle (formulaires de demande d'autorisation de formation, SCP). On utilise les sigles organisationnels de PO, PO Ext., GL, GLT et EL, pour chacun des cinq groupes occupationnels.

La distinction la plus «visible» que l'organisation établit entre ses employés demeure cependant l'attribution et le port de l'uniforme. On exige de certains employés de la Société en contact avec la clientèle qu'ils portent l'uniforme au travail. Ce sont les membres du groupe des Officiers des Postes (contremaitres), les guichetiers (postiers), et le groupe des employés externes, soit les facteurs et chauffeurs postaux. Les uniformes de chacun de ces groupes sont identifiables à leurs couleurs particulières, quoique harmonisées en 1988. Le dernier groupe des facteurs-courriers, dont l'uniforme est à toutes fins utiles identique, a droit à une indemnité de chaussures et de gants (et couramment appelée «chèques de bottines» par eux), versée deux fois par année pour couvrir l'achat de chaussures adéquates pour la marche et le travail. Les manieurs et expéditeurs de dépêches (PO) y ont droit également, pour l'achat de chaussures de sécurité adéquates. La plupart des postiers n'ont droit qu'à un tablier de travail en guise d'uniforme. La quantité et la variété des vêtements disponibles sont restreintes selon les fonctions que les employés occupent. Toutefois, règle générale, les facteurs, courriers des services postaux, adjoint au surveillant (poste attribué aux facteurs) et les surveillants ont droit au maximum d'items de la garde-robe postale (Convention collective entre le SPC et la SCP, échéant le 31/1/95, art. 34).

### 2.3. Histoire de la Société Canadienne des Postes et de ses deux principaux syndicats.

Nous allons d'abord évoquer les grandes lignes directrices de l'histoire récente de la poste canadienne, d'un point de vue organisationnel et politique, puis nous ferons de même avec les deux grands syndicats postaux, le Syndicat des postiers du Canada et l'Union des facteurs du Canada.

#### 2.3.1. Le ministère des Postes, devenu Société d'État.

La Société Canadienne des Postes est une Société d'État créée en 1981 en remplacement du ministère des Postes. Le mandat de la nouvelle Société d'État est d'améliorer le service postal tout en assurant sa rentabilité (Poirier, Le Devoir, 12/12/1978). Sa mission est d'acheminer le courrier partout au Canada.

Le ministère des Postes de jadis, c'est-à-dire d'avant la grande grève de 1965, avait fort mauvaise réputation, selon Arthurs (1971). La Commission Montpetit (1966) trace un sombre tableau de l'état des postes à ce moment. Salubrité des installations postales déficiente (p.65), salaires faibles et rotation importante du personnel (p.58), relations patronales-ouvrières qui ressemblaient plus à ce qui se pratiquait dans le secteur

paramilitaire que dans la vie civile (p.65), administration dépassée et gestion des ressources humaines d'amateurs (p.65): voilà un constat rapide des principales conclusions de ce rapport. Le ministère des Postes et ses employés étaient alors les grands négligés de la Fonction publique fédérale (p.58, p. 54). Le ministère des Postes comprenait alors la plus grande concentration d'employés "cols bleus" de l'appareil gouvernemental canadien (p.53). Ces deux motifs expliquent partiellement le fait que le syndicalisme postal fut le plus revendicateur de toute la fonction publique (p.53), sa locomotive de tête. Le ministère des Postes était une véritable anomalie gouvernementale, car il ne ressemblait à aucun autre ministère, à cause de sa nature fondamentalement tournée vers l'exploitation (Rapport Montpetit, pp. 8-9; Arthurs, 1971, pp.53-54).

### 2.3.2. La «grande grève de 1965»;

Las de se voir refuser des augmentations de salaire adéquates, des milliers d'employés débrayèrent illégalement, à travers le Canada. Les locaux montréalais des postiers et des facteurs étaient parmi les principaux leaders de cet arrêt de travail sans précédent dans la Fonction publique fédérale (Arthurs, 1971, p.60). Ces employés n'avaient pas le droit de grève, à cette époque. Ce conflit majeur allait forcer le gouvernement central à réviser sa politique de relations de travail et à accorder aux employés fédéraux la liberté de négocier collectivement leurs conditions de travail (Rouillard, 1989, p. 451).

Appuyés fortement par la population (Arthurs, 1971, p.22, pp.64-65), les grévistes, outre des augmentations et des primes plus avantageuses, obtinrent qu'une commission d'enquête soit instituée pour étudier leurs doléances. La Commission Montpetit rendit un rapport largement favorable aux employés postaux et plaidait pour une réforme majeure des relations de travail au ministère des Postes. Certaines recommandations furent adoptées, entre autres, la fin de la mise à l'amende (l'administration percevait sur la paie d'employés fautifs des amendes cumulatives, qui devenaient parfois élevées, ce qui équivalait à faire travailler «gratuitement» le salarié) et une meilleure salubrité des lieux de travail.

La négociation collective aux Postes survint en janvier 1968. La loi prévoyait que l'accréditation devait suivre un plan précis, à l'échelle de la Fonction publique toute entière. Les classifications et groupes prévus, qui étaient transministériels, ne correspondaient pas vraiment au statut particulier des Postes, où l'on retrouve des fonctions n'ayant que peu d'équivalents ailleurs dans la Fonction publique (Commission Montpetit, 1966, p.14). Les syndicats durent s'en accommoder, et le Conseil des unions des employés des Postes vit le jour. Nous reviendrons sur l'histoire des accréditations dans la partie traitant des deux principaux syndicats.

### 2.3.3. Déficits sur déficits.

La poste fut largement déficitaire durant son existence<sup>8</sup>. Le gouvernement central ne voyait pas là tellement matière à commentaires, car le système postal était vu alors comme un symbole de l'unité canadienne et un service public essentiel financé par l'État. Épisodiquement, il y avait des compressions budgétaires, mais rien dans sa vocation ne changea avant la fin des années 1970. Le gouvernement, las des relations de travail perturbées et de plus en plus contraint dans ses dépenses, prit la résolution de transformer le service postal, en convertissant le ministère d'alors en Société de la Couronne, la Société canadienne des Postes. Les syndicats demandaient depuis longtemps ce changement, la négociation étant difficile avec le Conseil du trésor, qui ne pouvait accorder plus aux employés des Postes, pour des motifs d'équité avec le reste de la Fonction publique. Techniquement, il y avait beaucoup d'intervenants à la négociation, ce qui déplaisait aux syndicats postaux. Ils désiraient échapper au carcan de la négociation collective avec l'État (Arthurs, 1971, pp. 56-57).

---

<sup>8</sup> M. Lionel Duquette, un facteur montréalais retraité (33 ans de service) de la Société, relatait au cours d'une entrevue personnelle accordée en octobre 1992 que la poste servait à financer un tas d'autres ministères, dont celui de la guerre, à une certaine époque. Les recettes étaient directement encaissées par l'État. Il affirme que la poste n'était pas si déficitaire que le gouvernement voulait bien le faire croire.



Faisons une parenthèse rapide sur la Poste américaine. Nos voisins du Sud ont opté pour le transfert du service postal d'un ministère à une agence gouvernementale dès 1971, pour des raisons très similaires aux nôtres: autofinancement et efficacité améliorée. Les résultats furent cependant bien moins évidents, à long terme, que ce que les dirigeants postaux souhaitaient. Cela est dû en grande partie, selon Tierney (1981), aux ingérences politiques qui remettaient en question les correctifs apportés successivement en vue de renflouer l'organisation (mises à pied, baisse de service, fermeture de bureaux ruraux), à cause d'une opinion publique particulièrement puissante et efficace.

La Société Canadienne des Postes entra en opération le 16 octobre 1981, et prit alors en charge le système postal canadien. Une clause de la loi créant la Société prévoyait que le Conseil canadien des relations du travail ne pouvait entreprendre des mesures visant à corriger les «lacunes» des structures de négociation existantes avant un certain temps (énoncé de politique du C.C.R.T..., 1984, pp. 9-10). Le 10 février 1984, le Conseil publiait un énoncé de politique concernant le caractère approprié des structures de négociation de la nouvelle Société Canadienne des Postes, énoncé qui était très clair sur l'inadéquation de ces structures par rapport au Code canadien du travail (le soulignement est de nous):

« Nul besoin d'être «calé» en relations de travail pour se rendre compte que la majorité des unités de négociation au sein de la Société canadienne des postes auraient de la difficulté à maintenir leur caractère approprié en vertu de la partie V du Code

suite à un examen minutieux de la part du Conseil. Il faut évidemment procéder à une révision globale (..)

Le Parlement a donné quelques indications au Conseil en lui disant de se tenir loin car il entendait donner l'occasion à cette nouvelle société et ses syndicats de mettre de l'ordre dans leurs affaires. C'est effectivement ce qui se produit maintenant et nous assistons à une transition parfois pénible. Même si nous sommes à l'occasion tentés de descendre dans l'arène, nous avons conclu, après mûre réflexion, que l'ingérence du Conseil à l'heure actuelle serait prématurée et s'avérerait inefficace à la longue.

Le Conseil compte procéder, en temps et lieu, à une révision globale des structures des unités de négociation. Il nous est impossible de le faire maintenant à cause des restrictions imposées par la Loi sur la Société canadienne des postes. Cependant, nous devons admettre que, même si ces délais n'existaient pas, le Conseil ne dispose pas actuellement des ressources nécessaires pour entreprendre un projet de si grande envergure. Nous comptons posséder suffisamment de ressources d'ici le début de l'année prochaine pour être en mesure de songer sérieusement à entreprendre ce projet.» (pp. 13-14).

Par ailleurs, la vision de la poste, comme étant un service public, a encore perdu un peu plus de son ascendant à la suite de l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement conservateur, en 1984. Wright (1989) voit une association directe entre ce changement de cap et ce qui se passait au même moment aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Le service postal devait maintenant servir la politique économique canadienne. Le nouveau gouvernement institua une commission chargée d'examiner la mission et la productivité de la Société Canadienne des Postes (pp. 869-870), dont le rapport fut remis en novembre 1985. M. Perrin Beatty en fut l'instigateur.

La Commission Marchment (dont les membres provenaient majoritairement du secteur privé) préconisait toute une série de mesures, dont une retient notre attention: «Que l'on prenne des mesures tendant à fusionner et réduire ainsi le nombre de syndicats à la Société.» (rapport Marchment, Annexe 1; p. 41). Le rapport concluait qu'il fallait diminuer les services, réduire le nombre d'employés, et l'autofinancement devait être atteint avant 1990, sous peine de privatisation éventuelle du service postal. Le ministre des Finances, Michael Wilson, devança cette échéance en la fixant à avril 1988. Cela fut présenté comme un volet de la politique économique du gouvernement fédéral (Wright, 1989, p.870). Du même souffle, le gouvernement imposait le fardeau de verser 300 millions de dollars à l'État dans les cinq prochaines années (Le Devoir, 31/10/89, p.12).

Le 6 mai 1985, la Société Canadienne des Postes déposait une requête en révision d'unités. Les audiences ont duré plus de deux ans (décision n°675, p.19). Et, durant ce temps, la Société parvenait à dégager un léger profit, le premier depuis qu'elle était en fonction, information qu'elle dévoilait en septembre 1987. L'organisation se préparait alors activement au conflit avec les postiers, en publicisant à grands frais sa position de négociation et en embauchant des briseurs de grève. Le profit envisagé s'est transformé en perte de 38 millions de dollars après ce conflit, ce qui constituait une amélioration notable de la performance de la Société d'État, le déficit précédent étant de 129 millions de dollars. Wright (1989) constate que la position prise par la Société était manifestement motivée par des considérations autres que son propre intérêt économique. Le gouvernement interviendra rapidement par le biais

d'une loi spéciale de retour au travail exceptionnellement dure, comme nous l'avons déjà indiqué au chapitre précédent.

#### 2.3.4. La Société Canadienne des Postes aujourd'hui: quelques faits et quelques chiffres.

D'un point de vue organisationnel, il y a plusieurs points à retenir concernant la capacité de la Société de générer des profits et de mesurer sa performance. Ce qui procure le pain et le beurre de la Poste canadienne, c'est le monopole de la lettre de première classe. En 1984, selon un graphique en annexe du rapport Marchment, le revenu de la lettre de première classe est de plus de 400 millions de dollars, contre environ 75 millions pour la troisième classe, qui est son plus proche concurrent, en termes de recettes. Enlever le monopole de la première classe à la Société, c'est la condamner à mort économiquement, puisque les messageries privées écumeront le couloir Toronto-Québec, le plus rentable, en laissant à la poste nationale les régions non profitables. Le gouvernement aurait alors à financer Postes Canada, ou à priver de services postaux les régions non rentables (rapport Marchment, pp. 24-25). Toute menace de privatisation de la part du gouvernement est donc prise très au sérieux par les dirigeants de Postes Canada.

La mesure de la performance d'exploitation de la poste est réalisée à partir de deux indicateurs principaux: l'efficience de traitement du courrier et celle des facteurs. Ainsi, la Société distingue deux indicateurs qui ont trait aux employés de l'exploitation. Le premier correspond au rendement global des postiers qui appartiennent au groupe dit interne, et le second au rendement des employés du groupe externe, soit les facteurs-chauffeurs (rapport annuel aux employés 1992-93, p.32). L'annexe 4 montre l'évolution de ces indicateurs de performance, avant et après la consolidation des unités de négociation. Plus de 70 % du budget de la Société est alloué aux salaires (Duchesne, Le Soleil, 9/8/87).

Quant aux profits réalisés par la Société Canadienne des Postes, ils furent de 96 millions en 1988-89, de 149 millions en 1989-90, de 14 millions en 1990-91, et de 26 millions en 1992-93. En 1991-92, année de conflit dans l'unité d'exploitation fraîchement consolidée, il y eut une perte de 128 millions de dollars (rapport annuel aux employés 1992-93, p.31). En tout, il y a eu 285 millions de dollars en profits de 1988 à 1993, soit bien près de l'objectif de 300 millions, fixé par le gouvernement. Le total des dividendes versés à l'actionnaire jusqu'à mars 1993 s'élève à 65 millions de dollars (p.20). L'actionnaire unique de la Société est le gouvernement canadien (rapport annuel aux employés 1992-93, p. 31).

Un important plan quinquennal fut adopté par la Société, en 1988. Une vaste opération de franchisage des bureaux de poste, à travers le Canada, fut entreprise. Tous les employés touchés, principalement les guichetiers, ont été relocalisés dans les centres de tri, protégés par leur sécurité

d'emploi. L'objectif est de privatiser les bureaux de poste, l'activité de vente au détail de produits postaux étant très souvent non rentable, et de concéder cette activité à des commerçants qui désirent augmenter leur achalandage (Dérosiers, La Presse, 11/08/93, p.3; Beaulieu, Le Devoir, 31/07/87, p. 10). Ce plan a affecté de façon importante et positive l'indicateur d'efficience du traitement du courrier, à l'annexe 4; en effet, l'instauration du programme de fermeture de bureaux de poste coïncidaient avec les augmentations de productivité du groupe interne. La Société canadienne des Postes se compare maintenant à l'entreprise privée, bien qu'elle soit une Société de la Couronne (La Presse, 29/7/93, p. B-2).

#### 2.3.5. Relations entretenues entre la Société et ses deux principaux syndicats.

Les relations du ministère des Postes, puis de la Société, avec ses deux principaux syndicats, l'Union des facteurs et le Syndicat des postiers, furent assez différentes. Du côté des négociations, l'histoire commune de renouvellement des conventions collectives entre l'Union des facteurs du Canada s'avère une suite de réussites: en 1975, 1977, 1979, 1980, 1982 et 1984 ( Audiences du C.C.R.T., 21 et 22 sept. 1987, p. 15.), il y eut renouvellement des conventions collectives avec un total de trois jours de grève nationale rotative en 19 ans (Le Devoir, 20/5/87). Le conflit de 1987 entre les facteurs et la Société, a été causé, en grande partie, par

la volonté des dirigeants postaux d'obtenir des concessions importantes de la part des syndicats (Le Devoir, 20/05/87). Cette grève, entièrement rotative, a duré 19 jours (Giroux, Le Soleil, 29/9/1987).

L'administration postale se félicitait d'avoir obtenu de la part de l'UFC des gains importants lors de la dernière négociation, soit en juillet 1987, juste avant le dépôt de la décision du C.C.R.T. consolidant les unités. L'Union des Facteurs aurait notamment accepté de concéder à Postes Canada une plus grande latitude pour gérer la livraison du courrier, un contrôle plus rigoureux des présences, du temps supplémentaire et des salaires, le tout visant à renforcer la position concurrentielle de la Société (Francoeur, le Devoir, 25/7/1987).

Du côté du Syndicat des Postiers, les renouvellements de convention collective ont donné lieu, presque à chaque occasion, à un conflit majeur avec l'administration postale. En 1975, 1978 et 1981, on compta plus de 1 300 300 jours-personnes perdus par ce seul groupe (voir annexe 3). Les membres du Syndicat des Postiers du Canada ont à leur actif, de 1975 à 1989, quatre grèves nationales en quatorze ans (Slotnick, The Globe and Mail, 18/01/89). Ils ont accumulés le plus grand nombre d'arrêts de travail de la Fonction publique fédérale (Finkelman, 1983, p. 1v).

Si les tractations des dirigeants postaux avec l'Union des Facteurs étaient peu médiatisées, le Syndicat des Postiers, très militant et politisé, utilisait largement les médias afin de publiciser au maximum leurs positions de négociation. Cette politisation des négociations

explique en bonne partie les interventions gouvernementales visant à mettre fin aux arrêts de travail des postiers, par le biais de deux lois spéciales, en 1978 et 1987. Lors d'une négociation, il est arrivé que le ministre des Postes et le président du Syndicat des postiers s'injurient publiquement par journaux interposés.

Les traditions, les valeurs, les stratégies de ces deux associations sont différentes, comme nous le verrons au point suivant. Le Syndicat des Postiers est d'idéologie radicale de gauche, l'Union des Facteurs est de tradition modérée. L'Union des facteurs du Canada était, de par sa constitution, plus réticente à déclencher une grève. Quand cela se produisait, il s'agissait d'arrêts de travail rotatifs («grèves perlées») de courte durée, et n'affectant que certains centres à la fois. Le Syndicat des postiers du Canada pratiquait généralement l'arrêt de travail illimité, à la grandeur du pays. M. Claude Parrot, le président du SPC jusqu'à tout récemment, fut emprisonné pour avoir recommandé à ses membres de défier une loi spéciale de retour au travail, en 1980 (Le Devoir, 30/1/1980 p. 20).

Par ailleurs, les relations entretenues par ces deux syndicats ne furent pas toujours très cordiales. Si le Syndicat des postiers traitait publiquement l'Union des facteurs de «syndicat de boutique» couchant avec l'employeur, ce dernier accusait les postiers de retarder la livraison du courrier par les facteurs, en se traînant les pieds dans les bureaux de poste. La consultation et la «fraternisation» (boire un verre au bar avec un membre de la direction, par exemple) étaient très suspectes aux yeux des postiers (Dupont, Actualité, 5/1978), alors que la consultation était



largement utilisée par l'Union des facteurs. De telles divergences de philosophie syndicale rendaient les relations interassociations difficiles, à certaines occasions.

#### 2.4. Historique du Syndicat des postiers du Canada et de l'Union des facteurs du Canada.

##### 2.4.1. La décision n° 675 du Conseil canadien des relations du travail.

Les relations de travail souvent mouvementées de cet ex-ministère ont défrayé fréquemment les manchettes. Plusieurs arrêts de travail ont incité la direction de la Société d'État à rechercher une solution pour éviter des interruptions du service postal (Francoeur, Le Devoir, 19/01/1989). L'un des buts visés consistait à rendre la poste canadienne profitable, tel que souhaité par le gouvernement. (C.C.R.T., décision n°675, p.44).

Le Conseil canadien des relations du travail statuait en février 1988 sur la demande de révision des unités de négociation, déposée en 1985 par la Société canadienne des Postes. La décision subséquente du Conseil

consolidait les 26 unités préexistantes en quatre nouvelles unités. L'une de ces unités de négociation comprend presque tous les employés de l'exploitation, soit 76 % des employés postaux représentés par des associations, en date du 6 mai 1985 (C.C.R.T., décision n° 675, p.13).

Les employés de la Société compris dans cette nouvelle unité étaient représentés auparavant par différents agents négociateurs dont les deux plus importants étaient le Syndicat des postiers du Canada (S.P.C.) et l'Union des facteurs du Canada (U.F.C.). Le nombre d'adhésions respectif de ces associations est de 20 280 membres pour le premier, et de 18 072 membres pour le second. Ces deux groupes représentent près de 86% de cette maxi-unité (C.C.R.T., décision n° 675, p.16). Ces deux syndicats constituaient les deuxième et troisième plus importants agents négociateurs de la Fonction publique fédérale, en 1981 (Finkelman 1983, p. 1v).

D'autres groupes d'employés, beaucoup moins importants numériquement, tels les hommes de métiers et manoeuvres, étaient représentés par L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC). Cette association négociait pour le compte de 6304 membres aux Postes. La Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE) assurait la représentation de 35 électriciens de la Société canadienne des Postes. Ces petits groupes ont été ajoutés à l'unité visant les employés de l'exploitation (C.C.R.T., décision n° 675, p.48) et ces syndicats perdirent le droit de représenter leurs anciens membres.

Il est intéressant de noter que 88% des employés de Postes Canada étaient répartis en quatre unités de négociation et représentés par L'Union des facteurs du Canada, Le Syndicat des postiers du Canada, l'Association des officiers des Postes du Canada (4117 membres) et l'Association canadienne des maîtres de Poste et adjoints (9787 adhérents). Les employés représentés par l'Alliance de la fonction publique du Canada étaient disséminés en 24 unités d'accréditation distinctes, reflet de la classification professionnelle propre à la *Loi sur les relations du travail dans la fonction publique* de 1967. Il convient de conclure que la fragmentation des unités à Postes Canada provenait essentiellement des différentes unités représentées par l'Alliance de la fonction publique, et non des principaux groupes d'employés syndiqués de l'entreprise. Le Conseil écrivait que ces groupes étaient assez homogènes en terme de composition (énoncé de politique du C.C.R.T..., 10/2/1984, pp. 4-7).

Les tensions et l'échec des pourparlers entre les deux plus grands syndicats (U.F.C. et S.P.C) concernant le leadership de la nouvelle unité provoquèrent éventuellement la tenue d'un vote de représentation, ordonné par le Conseil, et ce parmi l'ensemble des employés de la nouvelle unité. Le résultat fut très serré, révélant la profonde et prévisible division existant entre les anciens membres de l'Union des facteurs, d'une part, et ceux du Syndicat des postiers, d'autre part. Ces derniers remportèrent le vote par une marge de 900 voix seulement, sur un total de 46 000 voix (Slotnick, *The Globe and Mail*, 18/01/1989). L'Union des facteurs, presque centenaire, allait être rayée de la carte (Des Rivières, *Le Devoir*, 17/01/89).

Cette division incita l'exécutif du Syndicat des postiers à prendre des mesures draconiennes pour assurer, par la force, son leadership au sein de la nouvelle unité de négociation. Louis-Marie Tremblay, dans son analyse du pluralisme de représentation, y souligne que le monopole de représentation comporte des défauts importants:

«La majorité dicte ses volontés à la minorité et celle-ci n'a aucun moyen de contrôle sur la majorité ni aucun moyen d'exprimer ses volontés à moins de se joindre aux rangs du syndicat dont elle ne veut pas.» (Tremblay, 1960, p.334).

Le syndicat majoritaire cherchera alors à contrôler tous les travailleurs de l'unité, y compris les minorités, pour y maintenir sa représentativité majoritaire. Il peut y arriver, par le biais de formules de sécurité syndicale et de dispositions constitutionnelles. L'objectif est d'éliminer la concurrence intersyndicale (Tremblay, 1960, pp.335-336).

Voici les mesures prises par le Syndicat des postiers en 1989 et 1990: expulsions syndicales massives et à vie, des anciens dirigeants de l'Union des facteurs du Canada et exclusion de l'Association des postiers, pour une période minimale de cinq ans, des délégués syndicaux facteurs. Quelque mille expulsions eurent lieu à travers le Canada dont une centaine à Montréal. Le motif invoqué pour justifier ces mesures disciplinaires fut que ces membres étaient en conflit d'intérêts parce qu'ils refusaient de mettre fin à leur statut de membre de l'Union des

facteurs du Canada, alors qu'ils étaient devenus membres du Syndicat des postiers<sup>9</sup>.

Soulignons enfin que le Conseil canadien des relations du travail a rejeté en 1990 une demande de révision d'unités provenant de l'Union des facteurs du Canada et visant uniquement ses anciens membres (*Canada Post Corp. c. L.C.U.C.*, 1991). L'Union alléguait que la défense des intérêts de ses anciens adhérents était inappropriée à cause de la structure de représentation très centralisée des postiers. Elle ne correspondait pas, selon elle, aux mécanismes de consultation prévus à la convention collective des facteurs. Plus de 16 000 d'entre eux avaient signé la carte d'adhésion syndicale et remis les frais de 5 \$ exigés (p.208), sur un total de 20 000 facteurs et courriers, soit 80% du total (p.196). Le Conseil refusa tout de même la requête de l'Union des facteurs, en accord avec sa politique très restrictive concernant le fractionnement des unités existantes. Par ailleurs, le Conseil a eu à traiter une

---

<sup>9</sup>Ces informations nous ont été communiquées par M. Michel Cadieux, ancien agent d'affaire montréalais de l'Union des facteurs du Canada, lors d'une entrevue téléphonique tenue le 5 novembre 1992. Une décision du Conseil canadien des relations du travail, rapportée en 1992, fait état de la réintégration de huit membres de l'U.F.C. de Colombie-Britannique, expulsés à vie du Syndicat des postiers, à cause du maintien de leur adhésion à leur précédente association, dans des circonstances similaires à celles évoquées par M. Cadieux. Ils furent réintégrés. (*Horsley c. C.U.P.W.*, 15 CLRBR 2d, pp.141-153.) Une seconde décision du C.C.R.T., *Canada Post Corp. c. L.C.U.C.*, décision n°818, fait état de la «purge» exercée contre les membres de l'U.F.C.. Le Syndicat des postiers ne possède toujours aucune méthode administrative de gestion des dossiers des membres expulsés ou suspendus des rangs syndicaux, malgré les recommandations des syndicats, en 1993 et 1994 (Perspective SPC, vol. 22, n°1, p. 13; vol. 21, n° 2).

quantité impressionnante de plaintes de pratiques déloyales contre le S.P.C., provenant des anciens membres de L'UFC, peu après la consolidation des unités<sup>10</sup>.

La disparition brutale de la structure de représentation de l'Union des facteurs provoqua une démobilisation radicale des facteurs du point de vue syndical, qui perdure encore en 1994. Les anciens membres de l'Union des facteurs ne se reconnaissent pas dans un type d'idéologie syndicale de gauche, qui n'est traditionnellement pas la leur (Dupont, Actualité, mai 1978, pp.31-38).

#### 2.4.2. *«Une hostilité permanente entre les deux groupes».*

(Francoeur, Le Devoir, 19/01/89)

Cette division entre les membres des deux principaux syndicats postaux ne date pas d'hier. Historiquement, les facteurs et les postiers ont toujours eu des syndicats indépendants, malgré des propositions répétées de fusion par le Syndicat des postiers (Le Devoir, 12/02/88, p.19). Les origines de l'Union des facteurs du Canada remontent à 1891, et celles du

---

<sup>10</sup>Le Conseil canadien des relations du travail, dans son rapport annuel de 1989-1990, signale une hausse de 321% des plaintes de pratiques déloyales. Il en impute la responsabilité à la fusion des unités de négociations de la Société, qui a donné lieu au dépôt de plus de 1 200 plaintes contre le Syndicat des postiers du Canada. Cela est à mettre en relation avec le nombre élevé d'expulsions des rangs syndicaux des anciens responsables de l'UFC. L'année suivante, il y eut 250 plaintes contre le SPC enregistrés par le C.C.R.T. (rapports annuels du C.C.R.T. de 1988-1989, 1989-1990 et 1990-1991, Ottawa, Approvisionnements et services Canada).

Syndicat des postiers à 1911. D'ailleurs, le syndicalisme postal américain est né également à la même période, ainsi que la tradition de représentation distincte des facteurs et des postiers qui date de plus de cent ans chez nos voisins du sud (Tierney, 1981, chap. 4). Les facteurs américains n'ont jamais désiré fusionner avec leurs collègues postiers malgré la transformation du ministère des Postes américaines en agence gouvernementale, en 1971.

Les associations postales canadiennes représentaient leurs membres de façon purement consultative, car les accréditations et la négociation collective n'étant survenues qu'en 1968 au ministère des Postes (C.C.R.T., décision n° 675, pp.4 et 8), à la suite du conflit postal de 1965. Tout au long des années qui ont précédé l'accréditation initiale, ces deux groupes de salariés furent représentés séparément (Arthurs, 1971, p. 54).

La première accréditation, accordée par la Commission des relations du travail dans la Fonction publique le 4 janvier 1968, fut octroyée au Conseil des unions des Postes (Conseil des unions d'employés des Postes et le Conseil du trésor, dossier n° 146-2-83, k-120)<sup>11</sup>. Cet organisme chapeautait l'Union des facteurs et le Syndicat des postiers et était présidé conjointement par les deux dirigeants syndicaux. Cette

---

<sup>11</sup>Les syndicats postaux étaient régis par la *Loi sur les relations du travail dans la Fonction publique* et administrée par une Commission portant le même nom. Quand le ministère des Postes est devenu une Société d'État en 1982, les employés et leurs associations sont passés sous la juridiction du *Code canadien du travail*.

accréditation devait respecter les classifications gouvernementales qui groupaient alors les facteurs et les postiers dans la classe de la manutention du courrier. Les deux syndicats n'auraient donc pu obtenir une accréditation distincte pour leurs membres respectifs (Finkelman, 1983, pp. liii-lv). De profonds désaccords internes ont mené à la dissolution du Conseil des unions des Postes (Le Devoir, 24/07/74, pp.1-6) et une accréditation fut octroyée à chacun de ces syndicats, en 1975 (Le Devoir, 18/01/75, pp.3-6). La Commission des relations du travail dans la Fonction publique a justifié sa décision en déclarant que les groupes étaient traditionnellement séparés par l'organisation et qu'il y avait des différences fonctionnelles claires entre les facteurs et les postiers (Finkelman, 1983 pp. 111-112).

A titre de comparaison, le paysage syndical à la poste américaine n'était guère différent. Les deux grands syndicats traditionnels y sont aussi celui des facteurs (1889), la très puissante *National Letter Carriers Association* et celle des postiers (1890), la *National Association of Post Office Clerks*, qui devint en 1971 l'*American Postal Workers Union*, à la suite de la fusion volontaire de divers syndicats représentant différentes catégories de postiers et de personnel d'entretien. L'association des facteurs n'a jamais voulu suivre ce mouvement, et demeure encore indépendante aujourd'hui. Il y a néanmoins, sur une base volontaire, une structure coordinatrice entre les syndicats postaux américains pour des fins de négociation collective. Les employés postaux américains n'ont pas droit de grève, et sont, comme au Canada, les plus anciens syndiqués de la fonction publique fédérale. Il y a même une



association d'officiers (contremaîtres) postaux américains, comme à la poste canadienne (Tierney, 1981, chap. 4).

Beaucoup de faits expliquent l'antagonisme et la cohabitation difficile de ces deux groupes fonctionnels. La nature du travail entre un facteur et un postier diffère; le premier exécute des tâches externes de livraison dans des itinéraires totalement normalisés, et le second, un travail interne de traitement du courrier largement mécanisé. Les conditions d'exécution de ces diverses tâches ne sont pas les mêmes, les facteurs ayant une certaine liberté dans leur travail, sur la façon de le faire notamment. Ils sont plus «entrepreneurs» qu'employés. Leur surveillance est réduite au minimum, et leurs horaires sont de jour, du lundi au vendredi. Les postiers travaillent très majoritairement de nuit, sous surveillance constante, dans des conditions qui rappellent les usines manufacturières. Ils sont soumis à des cadences précises et des tâches répétitives, dans des centres de tri comptant des centaines d'employés, où le niveau de bruit est élevé à cause des machines trieuses (Francoeur, Le Devoir, 19/01/89). Un petit nombre (30%, à Montréal, en 1987) de postiers privilégiés travaillent dans les succursales postales comme préposés au tri du courrier et guichetiers aux comptoirs de vente des produits postaux<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup>Ces chiffres sont calculés à partir des effectifs déclarés par la porte-parole de Postes Canada, dans un article de Lisa Binsse (La Presse, 30/9/1987, pp. 1-2). Les postes de guichetiers et de commis à la recommandation dans les bureaux urbains sont des affectations dites «recherchées» qui font l'objet de dispositions conventionnelles spécifiques (convention coll. entre le SPC et le SCP, échéant le 31/01/1995). Les guichetiers sont, la plupart du temps, les seuls postiers que rencontrent la clientèle. Leur nombre diminue constamment depuis la mise en place du programme de franchisage des bureaux de poste, en 1987 (Beaulieu, Le Devoir, 31/07/1987, p. 10).

## 2.5. Type de syndicalisme pratiqué par le Syndicat des postiers et l'Union des facteurs.

La philosophie syndicale diverge de manière importante quant aux objectifs et aux moyens à prendre pour les atteindre: le Syndicat des postiers est très militant et pratique un syndicalisme «de gauche», porté sur l'affrontement, alors que l'Union des facteurs est un syndicat de tradition modérée, ayant une philosophie acceptant le compromis, dans l'intérêt des deux parties (Dupont, Actualité, mai 1978). Ces orientations syndicales différentes sont très souvent mentionnées dans les journaux et autres publications d'actualité que nous avons consultés.

Il est important de noter que les constitutions des deux syndicats illustrent des divergences significatives quant à l'utilisation de la grève comme moyen de revendication. L'UFC voit la grève comme «une des armes les plus puissantes des syndicats. Elle ne doit pas être utilisée à la légère..» (Statuts de l'UFC, p.90). Sur le même sujet, le SPC a pour politique que les «travailleurs et travailleuses doivent prendre l'offensive pour repousser les attaques des employeurs.» Le SPC milite dans le mouvement syndical pour que tout syndicat en grève, légale ou illégale, soit appuyé. (statuts nationaux du SPC, p. 12). Il prône également que les institutions financières soient nationalisées, qu'on développe une économie planifiée et que le public devienne propriétaire des industries-clés, afin d'enrayer le chômage (p.18).

Les officiers syndicaux des deux associations sont tous des employés postaux sortant des rangs, formés au sein même du syndicat concerné (Arthurs, 1971, p. 55). C'est d'ailleurs pourquoi une disparition de plusieurs centaines de délégués et d'officiers syndicaux de l'UFC est très grave (les facteurs ont une foule de griefs techniques relatifs à la mesure des itinéraires). Il n'y a pas un seul permanent syndical de l'extérieur du milieu postal, même au siège social, encore aujourd'hui.

Le Syndicat des postiers du Canada est un syndicat de type industriel et fortement expansionniste (Perspective SPC, nov.-déc. 1992, p. 1), alors que l'Union des facteurs est un syndicat essentiellement professionnel (Dupont, Actualité, mai 1978). De plus, les employés postaux se définissent surtout à partir de leur groupe fonctionnel, manifestant une solidarité «de métier» plutôt qu'une solidarité à l'échelle de l'entreprise, les groupes étant relativement fermés. Arthurs (1971) déclarait qu'avant l'accréditation initiale, le Syndicat des postiers comptait 95% des membres de son bassin de recrutement dans ses rangs. L'Union des Facteurs avait, quant à lui, 98% de tous les facteurs comme membres (p. 54). Durant le conflit de 1974, déclenché par les postiers, les facteurs de plusieurs villes du pays ont franchi les piquets de grève parce qu'ils n'étaient pas d'accord avec les revendications des postiers (Le Devoir, 22 avril 1974, pp. 1-6). Arthurs relate que les facteurs ont toujours craint la domination des postiers, plus nombreux et plus radicaux, et que cela était un des points majeurs qui ont fait échouer toute tentative de fusion antérieure (p.55).

La structure syndicale est différente également, notamment sur le rôle du délégué syndical. L'Union des Facteurs privilégiait la formation de délégués syndicaux capables de régler les situations conflictuelles au moment où elles se produisaient dans toutes les succursales postales, le grief étant considéré comme le recours de dernier choix pour parvenir à un règlement. La procédure de grief favorisait l'échange entre les intervenants à tous les niveaux de l'entreprise (cinq étapes à la procédure), à commencer par le lieu de travail de l'employé lésé, où le délégué devait rencontrer le surveillant avec le salarié concerné et discuter du différend avant d'entreprendre toute autre action<sup>13</sup>.

Le Syndicat des postiers considère que la rédaction du grief est la base initiale de son intervention, et la procédure de grief, autre que disciplinaire, se résume à une première étape divisionnaire de règlement, faute de quoi il est déféré immédiatement à l'arbitrage (deux étapes à la procédure). Son approche est donc essentiellement legaliste (Le Courrier, vol 19, n°1, p. 5). Le rôle du délégué est de renseigner les membres et de les aider à recueillir les éléments du grief, ainsi que de faire le suivi de la plainte<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup>La convention collective conclue entre la Société canadienne des Postes et l'Union des facteurs du Canada, échue le 31/07/89, article 9. La décision n° 818 du C.C.R.T. (14 CLRBR 2d), à la page 207, énonce les différences structurelles de représentation des deux syndicats, plaidées par l'U.F.C.

<sup>14</sup>Convention collective intervenue entre la Société canadienne des Postes et le Syndicat des postiers du Canada, échue le 31/07/89, article 9.

Ces attitudes bien différentes concernant la fonction du grief se sont traduites par le nombre de griefs déposés par chacun de ces groupes, tout de suite après la consolidation des unités: du 1<sup>er</sup> février 1989 au 24 août 1991, un total de 25 674 griefs furent présentés par l'ensemble des membres de la nouvelle unité, à Montréal seulement. Sur ce nombre, 22 022 appartiennent aux membres internes, 2 561 sont attribués aux membres externes et 1 091 griefs proviennent des groupes d'électriciens et d'hommes d'entretien. Même si les statistiques pour le groupe des postiers datent de juillet 1988 (comprenant une période de 6 mois supplémentaire par rapport aux autres groupes), la disproportion est évidente, de l'ordre de dix pour un, approximativement (rapport du dirigeant régional des griefs du Montréal-Métro, juin 1990 à juin 1993). Des copies de griefs de l'UFC datant de la fin 1988, soit au moment où l'association était encore en responsables des facteurs, porte le numéro 625. M. Cadieux, ancien agent d'affaires montréalais de ce syndicat, nous rapporte lors d'une entrevue téléphonique réalisée le 5 novembre 1992, qu'à cette époque il y avait en moyenne 700 griefs déposés annuellement dans la région de Montréal, et ce, par les facteurs et chauffeurs.

Il existe une réalité largement connue dans le monde des relations de travail: les engorgements chroniques de la procédure de grief des postiers. Depuis la fin des années soixante-dix, différents journaux ont publié des articles sur l'état peu reluisant de la procédure de griefs dans l'unité de négociation représentée par le Syndicat des postiers du Canada. Le record absolu semble être celui de 1993, avec un total de 126 400 griefs en attente, qui s'accroissent à raison de 2 800 plaintes écrites mensuellement (Journal de Montréal, 31/08/1993, p.14). Il n'y a

pas eu, à notre connaissance, d'engorgement de la procédure de griefs chez les facteurs avant la consolidation. Leur philosophie de règlement «sur le plancher» des plaintes de ses membres en est probablement la cause.

Ces quelques exemples illustrent assez bien les divergences fondamentales entre ces deux syndicats et leurs adhérents. Leur communauté d'intérêts est minime, sinon inexistante (Samson, Le Soleil, 22/01/1989, p. B-6).

#### 2.6. Analyse des différences conventionnelles entre les facteurs et les postiers.

Il est, selon nous, évident à la lecture des conventions collectives des deux grands groupes séparés, échues en juillet 1989, que celles-ci ont été élaborées pour répondre à des exigences de conditions de travail qui sont fort dissemblables, même si le titre des rubriques, héritage du Conseil des unions des employés des Postes (CUEP, 1968-1975), peut se ressembler.

Ces disparités importantes quant aux conditions de travail des différents groupes de l'exploitation urbaine se retrouvent dans la convention collective couvrant l'unité consolidée (1993-1995). En effet, dans la dernière convention, conclue entre la Société canadienne des Postes et le Syndicat des postiers et échéant en janvier 1995, il y a, au total,

trente-trois articles comportant des alinéas propres à un seul, plusieurs ou chacun des cinq groupes fonctionnels de l'unité de négociation. Cette convention collective compte cinquante-cinq articles.

Les clauses relatives aux avantages sociaux, tels le régime de retraite et les assurances collectives, sont relativement similaires entre tous les groupes. Elles ont été établies antérieurement, en accord avec les pratiques de la Fonction publique fédérale. Les employés postaux faisaient, en effet, partie des fonctionnaires fédéraux avant l'avènement de la Société canadienne des Postes, en 1981.

Les parties qui ont négocié la dernière convention collective couvrant l'unité d'exploitation urbaine consolidée ne se sont pas gêné pour affirmer que ces tractations seraient les plus difficiles de l'histoire des Postes, à cause de la multiplicité des conventions à refondre. M. Gilles Courville, négociateur principal pour la partie patronale, déclarait:

«Notre tâche est en effet de remplacer par une seule pas moins de sept conventions qui jouissaient de conditions et de modalités particulières.» (Pilon, Le Droit, 6/6/1989).

Quant à la partie syndicale, elle établit le même constat dans son Rapport du Conseil exécutif national au congrès du Syndicat des postiers du Canada de 1993:

«La série de négociations qui s'est déroulée entre 1989 et 1992 a été la plus longue et la plus complexe de toute l'histoire du SPC.(..) Dès le début, il était clair que la fusion de sept conventions collectives serait une tâche difficile qui exigerait beaucoup de temps» (p. 28).

Examinons les clauses les plus représentatives reflétant ces conditions de travail disparates entre facteurs et postiers: les heures de travail, le travail un jour de repos, le rappel au travail et les itinéraires de facteurs dont les titulaire sont absents, le choix des affectations par les facteurs-relèves, la dotation des emplois réguliers vacants, et pour finir, l'ancienneté. Par souci de concision, nous étudierons la clause d'ancienneté.

Les dispositions conventionnelles traitant de l'ancienneté dans les conventions collectives successives ont fait que celui qui passait d'une fonction de facteur à celle de postier ne pouvait revendiquer l'ancienneté qu'il possédait avant la mutation dans son nouveau groupe, et vice-versa. L'ancienneté accumulée en tant qu'employé permanent dans des groupes fonctionnels différents est «gelée» jusqu'au retour de l'employé(e) dans ce groupe. A titre d'exemple, M. X a été postier durant deux ans, puis est devenu facteur par la suite. Son ancienneté de facteur débute le jour de son entrée en fonction en tant qu'employé régulier dans ce dernier groupe, puisqu'il n'a jamais occupé un poste dans le groupe externe auparavant. S'il retournerait dans des fonctions de postier ultérieurement, il récupérerait ses deux années d'ancienneté de postier au moment d'obtenir sa permanence (ce qui peut prendre un certain nombre d'années), mais ne pourrait réclamer l'ancienneté accumulée dans sa



fonction précédente de facteur. (convention entre la Société canadienne des Postes et le Syndicat des postiers du Canada en vigueur jusqu'au 31/1/1995, art. 11.08.).

L'ancienneté relative à l'intérieur des groupes fonctionnels est une donnée essentielle à considérer. Dans le groupe des facteurs, par exemple, cette ancienneté relative comporte des avantages certains puisqu'elle conditionne le choix des itinéraires. Les plus anciens facteurs se dirigent naturellement vers les itinéraires les plus faciles et les moins pénibles physiquement, alors que les plus jeunes obtiennent les plus difficiles. La protection de cette ancienneté relative devient un enjeu très important dans ce contexte, et c'est pourquoi il existe des dispositions conventionnelles interdisant la reconnaissance de l'ancienneté d'employés d'autres groupes fonctionnels, dans des classifications autres que la leur.

Les clauses de convention collective des deux groupes sont différentes. Les postiers ont une clause d'ancienneté d'entreprise pour leur groupe, alors que les facteurs ont des clauses d'ancienneté qui tiennent compte de l'année d'embauche et du type de tâches accomplies par ses membres (facteurs ou camionneurs (C.S.P.)). Ces distinctions ont été maintenues dans la convention collective de 1991, la fusion des listes d'ancienneté ayant été un grand sujet de dissension au Conseil des unions des Postes, à la fin des années 60<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Voir Arthurs, 1971, p. 55 sur ce dernier point.

Dans le cas des postiers, l'ancienneté relative de leur groupe fonctionnel détermine qui aura accès aux postes recherchés de guichetiers dans les succursales postales, et qui aura droit aux postes de jour dans les établissements de tri, qui sont très limités en nombre.

Les considérations variées que nous avons abordées au cours de ce chapitre, telles l'histoire des organisations syndicales et patronales, les relations qu'elles entretenaient entre elles, la description des opérations postales et des principales tâches des employés postaux, prendront toute leur signification dans le prochain chapitre, troisième et dernier de ce mémoire. Une analyse attentive de la décision n° 675 (1988) du Conseil canadien des relations du travail, décision redéfinissant les unités de négociation de la Société canadienne des Postes, constituera cette dernière partie.

Ce chapitre se veut une synthèse d'éléments provenant des deux chapitres précédents. Les critères seront évalués en fonction des faits du cas que nous avons décrit. Certains passages rappelleront ponctuellement ce qui a été dit au cours de ce chapitre, car ils servent d'indicateurs de pertinence; nous tenterons de limiter le plus possible le rappel de ces faits. Par ailleurs, il peut être difficile de cerner avec justesse les critères, qui peuvent refléter une variété d'éléments se répétant sous d'autres critères. Cette complexité est imputable à l'imprécision des critères, entretenue par les Commissions de relations du travail elles-mêmes. Par exemple, l'intégration des opérations peut se discuter à la rubrique «structure de l'employeur» et «communauté d'intérêt». Nous

préférons conserver un maximum de cohérence durant ce dernier chapitre, au détriment parfois d'un certain ordre systématique.

### Chapitre 3: La décision du Conseil canadien des relations du travail de consolider les unités postales.

#### 3.1. Cadre méthodologique de l'étude.

Nous commençons ce chapitre par la présentation de la méthodologie utilisée afin de réaliser l'analyse du cas et des critères. La question de recherche que nous formulons pour les besoins de ce mémoire est la suivante:

Dans quelle mesure les critères qui ont servi à déterminer l'unité de négociation appropriée lors de la consolidation des unités préexistantes aux Postes en 1988, respectent-ils les critères jurisprudentiels ?

Le concept de base relié à cette question de recherche est la pertinence du choix des critères utilisés pour consolider les unités de négociation aux Postes. Pour en arriver à juger de cette pertinence, il faut appliquer tous les critères et comparer nos résultats avec ceux du Conseil canadien des relations du travail. Les variables rattachées à ce concept sont donc les critères eux-mêmes.

La décomposition des indicateurs, c'est-à-dire l'opérationnalisation des variables, s'est faite de la façon suivante: pour chacune des variables,

nous avons établi certains indicateurs dont nous vérifions l'impact dans le cas étudié. Une fois l'étude du cas complétée, nous l'avons replacé dans le cadre plus large de la détermination des unités de négociation, particulièrement dans les cas de consolidation d'unités, au niveau fédéral. Les variables sont les critères eux-mêmes, énumérées dans le chapitre 1 de ce mémoire. Les indicateurs de chacune de ces variables nous permettront de porter un jugement sur la pertinence du choix des critères retenus.

Grille d'analyse de la décision du Conseil canadien des relations du travail:

1) La volonté des employés:

- Manifestations d'appui ou de protestation des salariés;
- Vote de représentation et distribution par unité des votes, au moment de la fusion;
- Participation des salariés aux activités du syndicat;
- Position des syndicats au moment des auditions du Conseil.

2) L'histoire des accréditations, des négociations collectives et des conventions chez cet employeur:

- Structure organisationnelle postale;
- Différences conventionnelles entre les unités;

- Historique syndical de l'Union des facteurs et du Syndicat des postiers;
- Relations entretenues entre ces deux syndicats;
- Historique des négociations du Conseil des unions des employés des Postes et de l'employeur, le ministère des Postes (1968-75);
- Historique des négociations entre l'employeur et chacun des syndicats (1975-1988);
- Nombre de griefs de chacune des unités;
- Nombre de jours de négociation lors du renouvellement des conventions collectives, par unité.

3) La division territoriale ou géographique des usines:

- Classification des différents établissements au Canada et distribution des différents types de salariés dans ces établissements, en proportions;
- Impératifs organisationnels requis pour faire face à la distribution géographique des établissements.

4) La mobilité de la main-d'oeuvre et/ou de l'exécution du travail:

- Types d'emplois aux Postes;
- Descriptions de tâches de ces différents emplois;

- Formation requise pour effectuer ces différents emplois;
- Compétences exigées pour l'embauche et les mutations;  
dans les différents emplois, dans les différentes unités et entre  
elles;
- Dispositions conventionnelles régissant la mobilité  
interprofessionnelle, par unité;
- Relations entre les divers emplois;
- Nombre de mutations d'une unité à l'autre, par unité;
- Motifs de mutation d'une unité à l'autre, par unité.

5) La paix industrielle:

- Nombre d'arrêts de travail par unité;
- Nombre de jours de grève par conflit et par unité de négociation;
- Nombre de conventions collectives négociées sans conflit de travail,  
par unité;
- Genres d'arrêts de travail pratiqués par les unités;
- Histoire des conflits;
- Antécédents d'arrêts de travail illégaux.

6) La communauté d'intérêts: similitudes de fonctions, de salaires, de conditions de travail, une certaine interdépendance et interchangeabilité dans les fonctions ainsi qu'une transférabilité et des promotions, d'une catégorie à l'autre:

- Analyse des différences conventionnelles entre les unités;
- Analyse des opérations postales afin de déterminer les interdépendances professionnelles;
- Comparaison des différentes fonctions pour dégager les différences et similitudes éventuelles;
- Intérêt d'obtenir une transférabilité fonctionnelle selon les occupations, pour les salariés et pour l'employeur;
- type de supervision pour chacune des catégories d'employés;
- analyse des promotions possibles pour chacune des fonctions.

7) Le concept de viabilité:

- Nombre de conventions collectives renouvelées pour chacune des unités;
- Pouvoir de négociation des unités;
- Homogénéité des unités, en termes de composition.

8) Le statut administratif et organisationnel de l'employeur:

- Passage du statut de ministère à celui de Société d'État;
- Méthodes et politiques administratives de gestion du personnel.



### 3.2. Examen des critères utilisés par le Conseil.

La révision des unités doit s'effectuer en regard des critères jurisprudentiels adoptés par le C.C.R.T<sup>16</sup>. Les critères utilisés par le Conseil dans le dossier postal sont une meilleure sécurité d'emploi et plus de flexibilité dans le cheminement professionnel des employés et, pour l'employeur, une plus grande facilité à gérer efficacement son entreprise (Gagnon, Lebel et Verge, 1991, p.476). Examinons rapidement ces critères, qui proviennent de la catégorie favorisant les grandes unités.

#### 3.2.1. Améliorer la sécurité d'emploi.

La sécurité d'emploi aux Postes n'a jamais été un réel problème, malgré les déclarations incendiaires des dirigeants du Syndicat des postiers au cours des années 70, au plus fort de la mécanisation des opérations de tri (Le Devoir, 21/9/1976; annexe 2 p.181). Rappelons que l'organisation procède par attrition et rachats d'emploi. La sécurité d'emploi était garantie conventionnellement avant même la révision des unités, et l'est encore. Par ailleurs, les parties négociantes ont démontré clairement que

---

<sup>16</sup>Foisy, Lavery, Martineau (1986) écrivent que le Conseil voit comme étant son devoir et son obligation de redéfinir les unités quand les changements organisationnels le justifient (p.61). La définition des unités est balisée par les critères jurisprudentiels retenus par le C.C.R.T..

des arrangements, quant au transfert temporaire d'employés excédentaires, sont possibles, sans recours à la révision d'unités d'accréditation, car ils se sont déjà produits dans le passé. Le cas des facteurs affectés par l'arrêt de la livraison six jours par semaine, en témoigne.

Puisque la sécurité d'emploi était déjà acquise, pourquoi le Conseil a-t-il justifié en partie sa décision de consolider les unités par ce motif, alors que ce sujet est un classique de la négociation entre les parties ?

### 3.2.2. Plus de flexibilité dans le cheminement professionnel des employés.

Une plus grande flexibilité dans le cheminement professionnel des employés est presque impossible actuellement, à cause des règles conventionnelles régissant l'ancienneté et les mutations, comme nous l'avons dit au chapitre 2. La mobilité interfonction est très limitée, puisque l'ancienneté du salarié n'est pas reconnue dans un emploi d'un autre groupe. Les conditions de travail très différentes des postiers et des facteurs constituent des barrières à ne pas sous-estimer. Le recrutement des employés est encore distinct, et il est basé sur des critères propres à chaque catégorie d'emploi.

Augmenter la flexibilité dans le cheminement professionnel des employés à Postes Canada, c'est remettre en cause l'ancienneté fonctionnelle actuelle au profit d'une ancienneté d'entreprise intégrale<sup>17</sup>. Cela amènerait une profonde perturbation de l'équilibre existant à l'intérieur et parmi les divers groupes occupationnels, quant à leur ancienneté relative. Ces dispositions sont restées sensiblement les mêmes dans la convention collective de 1991, qui couvre l'unité agrandie. Un assouplissement à ce chapitre profiterait vraisemblablement plus à la Société qu'à ses employés (Des Rivières, Le Devoir, 17/01/89). Elle aurait, en effet, plus de possibilités de déplacer horizontalement un employé de sa fonction vers une autre, qu'actuellement.

### 3.2.3. Meilleure administration de l'entreprise par l'employeur.

Il est certain que le critère ayant trait à une meilleure administration de l'entreprise par l'employeur peut être pertinent, notamment à cause des opérations complexes que nécessite le traitement de plusieurs millions de pièces de courrier par jour (C.C.R.T., décision n°675, p.24-29). Il convient de le diviser en deux parties: coûts de négociation et d'administration moindres, d'une part, et, d'autre part, une amélioration de la position concurrentielle de la poste canadienne.

---

<sup>17</sup>Certains avantages sociaux ainsi que le nombre de semaines de vacance des employés sont calculés sur la base des années de service et sont reconnus dans l'ensemble de l'entreprise.

Dans le premier volet, nous constaterons que les coûts de négociation peuvent être moindres en rationalisant les unités, ce qui devait se faire de toute évidence dans le cas des employés administratifs, comme nous l'avons exposé précédemment. La réunification des 24 catégories d'employés cols blancs de l'entreprise, (puis 17, certaines catégories ayant disparu en cours de révision), facilitait énormément l'administration des conventions collectives et simplifiait les procédures de renouvellement de celles-ci. Notons que l'Alliance de la Fonction Publique elle-même réclamait cette unité de cols blancs. La consolidation de l'unité d'exploitation de la Société, comprenant facteurs, postiers, chauffeurs, électriciens et techniciens divers, ne présente pas la même évidence d'économies d'échelles, et voici pourquoi.

Les négociations avec le Syndicat des postiers du Canada sont conflictuelles et les délais très longs, d'une part, et l'administration de la convention collective donne lieu à des engorgements épiques de la procédure de griefs (Journal de Montréal, 31/8/1993, p. 14). Les conflits seront plus généralisés et plus longs qu'avec l'Union des facteurs, entraînant ainsi des coûts pour l'entreprise. Les délais de négociation ne pourront que s'allonger davantage, avec la composition hétérogène de l'unité actuelle, entraînant là aussi des coûts importants. La lourdeur d'une unité de 46 000 employés, pas toujours d'accord sur les négociations en cours, occasionnent des débours sérieux qui, s'ils sont difficilement chiffrables, doivent atténuer les avantages économiques potentiels d'une négociation à large échelle.

Le Syndicat des postiers du Canada opte pour une approche essentiellement légaliste de règlement des problèmes de travail, ce qui n'est pas étranger à l'obstruction chronique et répétitive de sa procédure de griefs. Si le problème se limitait à 23 000 employés de la poste auparavant, il s'étend maintenant à 46 000 employés. Beaucoup de plaintes de la part des facteurs-chauffeurs se réglaient sans recours à la procédure de grief. Ce n'est plus le cas aujourd'hui; la philosophie des postiers à cet égard domine la nouvelle maxi-unité. Cela représente des coûts supplémentaires directs et indirects, et un climat de travail qui ressemble parfois à une guerre de tranchée juridique. Les coûts directs sont imputables au règlement du grief lui-même (frais juridiques) alors que les coûts indirects ont trait aux délais très longs de règlement des griefs, et se chiffrent en perte de productivité, absentéisme, accidents de travail, stress, etc. Le maintien des particularités conventionnelles relatives aux besoins différents des groupes, à présent réunis dans l'entente collective actuelle, ne la rend sûrement pas facile à administrer pour la Société. Cette convention est, en effet, un assemblage de sous-conventions déguisées.

Quant au second point, celui concernant une amélioration de la position concurrentielle de la Société, une entente SCP-UFC facilitant la gestion de l'entreprise fut entérinée en juillet 1987, comme nous l'avons signalé au chapitre 2. Donc, ce qu'il faut en conclure, c'est que l'objectif d'une meilleure gestion de l'entreprise par l'employeur pouvait peut-être se négocier dans le cadre existant antérieurement, soit dans celui établissant une représentation distincte des postiers et facteurs, puisque l'employeur y est déjà arrivé avec l'un de ses syndicats.

Pourquoi alors le Conseil a-t-il invoqué ce critère dans la décision rationalisant les unités, si les parties sont possiblement capables de résoudre ces problèmes par la voie de la négociation ?

### 3.3. Examen des critères rejetés par le Conseil.

Le Conseil n'a pas tenu suffisamment compte dans sa décision n° 675 de certains critères largement utilisés, en matière de détermination des unités d'accréditation par les instances compétentes, en Amérique du Nord. Pourtant, certains de ces critères s'appliquaient bien à la situation postale, comme nous le verrons dans cette section.

#### 3.3.1. La communauté d'intérêts.

Logan (1948) considérait que les deux grands groupes d'employés postaux devaient demeurer indépendants. Il souligne le peu d'intérêts communs entre les postiers et les facteurs:

«(..) within the post office department the letter carrier, with his interest on the physical requirements of his "beat" and good cooperation and facilities for sorting his load has usually little consciousness of common ground with the "inside"

postal clerk with his problems of night work and Sunday work.»(Logan, 1948, p. 295).

Le Conseil canadien des relations du travail parle peu de la communauté d'intérêts entre les deux groupes dans sa décision:

«En théorie, le Conseil pourrait peut-être arriver à structurer des unités de négociation uniquement sur la communauté d'intérêt. Malheureusement, cela n'est pas toujours possible. Cet objectif, ce besoin ou ce désir est plus ou moins facile à réaliser ou à satisfaire, selon la nature ou l'importance de l'employeur. A notre avis, plus l'entreprise est importante, moins ce critère l'est. Par conséquent, même s'il s'agit d'un critère important que nous ne pouvons ignorer et que nous devons examiner, il nous faut envisager le concept traditionnel de la communauté d'intérêt dans le contexte des autres critères et les peser tous ensemble, compte tenu des objectifs que le Conseil s'est donnés dans la présente affaire.» (p.47)

Donc, selon le Conseil canadien des relations du travail, le poids que qu'il doit accorder à la communauté d'intérêts serait inversement proportionnel à la taille de l'entreprise considérée. Faisons une parenthèse sur ce point.

Il est naturel de penser que plus le nombre d'employés dans une entreprise est important, plus il est facile de constituer des groupes viables, en terme de taille et ayant des occupations similaires. Ce qui motive un groupe plus ou moins important d'employés à se constituer en unité de négociation c'est, à la base, les intérêts qu'ils ont en commun. Si la viabilité de l'unité est en jeu à cause de sa petite taille, ce

groupe tentera de se joindre à un autre groupe afin d'améliorer sa situation, l'intérêt commun de cette nouvelle unité devenant une meilleure position de négociation. L'affirmation du Conseil dans cette décision nous semble illogique.

D'ailleurs, le C.C.R.T. n'a pas toujours tenu ce discours. Dans la décision Airwest Airlines (CanLRBR, [1981]), il écrivait ceci:

« On the other hand, when dealing with a bigger employer, who is well organized and who employ many employees, it appears normal that the community of interest factor will become more predominant and will tend to favour more specialized units.»

Les objectifs du Conseil ont-ils pris l'avant-scène, au détriment des critères généralement étudiés dans un tel cas ? En fait, il nous semble que l'on devrait tenir uniquement compte des critères dans la détermination des unités de négociation, et non des objectifs que pourrait se fixer l'organisme administratif en redéfinissant les unités.

L'instance fédérale, par cette affirmation apparemment sans logique, tente de diminuer l'importance relative de la communauté d'intérêts en tant que critère à considérer dans la détermination des unités de négociation. Pourquoi ? Une hypothèse plausible serait que ce critère peut affaiblir considérablement sa politique de l'unité dite «idéale», qui devrait comprendre l'ensemble des salariés de l'entreprise (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, p. 64). Reconnaître que certains employés ont des fonctions pouvant différer significativement de celles d'autres



salariés, oblige moralement, sinon juridiquement l'organisme administratif à déterminer plusieurs unités de négociation, ce que le Conseil tente d'éviter à tout prix. La tendance actuelle est, comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, à une diminution du nombre d'unités de négociation, car le Conseil voit la scène des relations du travail canadienne comme étant trop fragmentée (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, pp. 67-69). Dans le cas de Postes Canada, la fragmentation provenait de la série d de 24 unités administratives, reflet de la classification transministérielle de la *Loi sur les relations du travail dans la fonction publique* de 1967. Cependant, 88% des employés étaient répartis en 4 unités seulement, qualifiées antérieurement par le Conseil «d'assez homogènes». Le C.C.R.T. avait refusé de statuer sur le sort de ces minis-unités, désirant revoir l'ensemble des unités de négociation de la nouvelle Société d'État (énoncé de Politique du C.C.R.T..., 1984, p. 14).

Dans le cas qui nous occupe, la preuve fournie au Conseil par la Société et, par la suite, par le Syndicat des postiers du Canada lors des audiences, tentait de masquer les différences pourtant assez visibles entre les diverses fonctions, particulièrement entre les deux grands groupes fonctionnels de la Société. Par exemple, lorsque l'avocat de l'Union des facteurs du Canada, Me John P. Nelligan, demande au témoin patronal si les facteurs travaillent sous surveillance étroite, comme les postiers, le témoin déclare alors que le système hautement normalisé de mesure des itinéraires des facteurs équivalait à une surveillance tout aussi étroite du facteur qu'une surveillance directe, et «humaine», de son collègue postier (Procès-verbaux des audiences du 9, 10, 11 sept. 1986 du C.C.R.T., p. 148-152.) Pourtant, il est clair que la surveillance

du facteur, sur la route notamment, est minimale. De plus, le système normalisé est basé sur des moyennes nationales. A cause de nombreux impondérables reliés à l'exécution extérieure du travail du facteur (conditions météorologiques, volumes du courrier), il est très difficile de savoir avec exactitude où il en est dans sa routine de livraison. On ne peut donc comparer une surveillance humaine et une surveillance de nature théorique, comme le système de mesure des itinéraires de facteurs.

Outre la surveillance relâchée pour le facteur et beaucoup plus étroite pour le postier, cette surveillance est très largement distincte, c'est à dire qu'il y a des surveillants pour les facteurs et les chauffeurs, et d'autres surveillants pour les postiers. Le Conseil, dans sa décision n°675, fait allusion, à la page 32, que la surveillance de ces employés est effectuée par les membres de l'Association des officiers de Postes Canada, mais il garde sous silence le fait que ces contremaîtres surveillent normalement une seule catégorie d'employés à la fois.

Les fonctions ne sont clairement pas les mêmes, les facteurs ayant une fonction de préparation et de livraison des envois postaux, alors que les postiers ont une tâche bien définie de traitement du courrier (et de vente au comptoir, dans le cas des guichetiers). Ils ne relèvent pas du même secteur opérationnel de l'entreprise. Les postiers, en général, ne portent pas l'uniforme, alors que les facteurs et chauffeurs sont tenus de le porter et ont les mêmes vêtements. Quand les guichetiers arborent l'uniforme, il se distingue de ceux des facteurs et des officiers.

Les camionneurs sont responsables du relevage du courrier, la première phase du cycle postal; les postiers sont très présents dans la deuxième phase, celle du traitement du courrier; enfin, les facteurs et chauffeurs sont très impliqués dans la phase terminale de livraison de ce courrier. Les postiers se trouvent en grande majorité dans les grands établissements mécanisés, les facteurs et chauffeurs sont décentralisés et répartis en petits groupes, en zones urbaines. Les postiers travaillent à l'intérieur des établissements, alors que la majeure partie du temps de travail des facteurs et chauffeurs se passe à l'extérieur des installations postales. Les facteurs et la plupart des chauffeurs sont les seuls employés dont les horaires sont du lundi au vendredi, de jour, et ce parce que ces horaires doivent correspondre aux besoins des clients privés et commerciaux. Ils n'ont pas à s'ajuster à des horaires de production comme les postiers. (Procès-verbaux des audiences du C.C.R.T., du 8 au 10 décembre 1987, pp. 103-108).

Dans sa décision n°675, le Conseil, pour traiter brièvement de la communauté d'intérêts entre les facteurs et les postiers, argumente en établissant des similitudes entre les fonctions des facteurs triant la nuit («night routers») et les occupations des commis des postes (p. 32). Or, les tâches des trieurs de nuits sont atypiques et ne concernent qu'un infime pourcentage, inférieur à 0,02%, des employés représentés par l'ancienne unité de négociation de l'UFC, comme nous l'avons mentionné au chapitre 2. Cela n'empêche pas le Conseil d'affirmer dans sa décision qu'ils ont «constaté d'innombrables cas où les employés de l'une des unités de négociation exécutent un travail identique ou nettement analogue à celui des membres des autres unités de négociation», à la page

51. Il nous semble, à la lecture des définitions de tâches que nous avons fournies au chapitre 2, que les employés ont tous une occupation claire et précise. Il nous apparaît difficile de prétendre, comme l'affirme le Conseil, que tous les employés sont susceptibles de faire un travail identique à celui accompli par une autre catégorie d'employés.

L'interchangeabilité des employés d'une fonction à une autre est loin d'être évidente. La plupart des fonctions postales étant semi-spécialisées, il est essentiel de fournir aux employés mutés une formation adéquate. Or, la plupart des employés postaux ont des connaissances limitées très strictement à ce qui est en rapport avec leur travail, et ont peu d'information concernant le travail des autres groupes d'emplois ainsi que de l'entreprise entière. D'ailleurs, rappelons que Sorkin (1980) estime qu'un employé doit travailler au moins six mois avant de donner un rendement qui soit acceptable.

Dans la décision n° 675, le Conseil retient essentiellement les arguments de la Société et du Syndicat des postiers, qui cadrent d'ailleurs bien avec ses politiques et qui lui permettent de les appliquer. Le Conseil va jusqu'à déclarer que s'il n'y a pas plus de ressemblance entre les tâches des membres des deux groupes, c'est qu'ils constituent deux unités distinctes, et non pas parce que le travail des deux groupes se distingue naturellement (p.51). L'organisme fédéral ignore un fait historique indéniable: c'est l'employeur lui-même qui a fait une distinction très nette entre le travail du facteur et du postier, qui a déterminé les tâches que chacun des groupes d'employés exécuteraient, et cela depuis qu'il existe un service postal au Canada. De plus, les tâches du postier

et du facteur sont demeurées remarquablement stables dans le temps, ici et aux Etats-Unis. Nous pensons qu'il y a là plus que l'effet supposé de la division en deux unités de négociation distinctes. Au début du siècle, il n'y avait pas d'unités de négociation du tout, et le travail du facteur et du postier étaient différents l'un de l'autre, ce qui n'a d'ailleurs pas changé maintenant qu'ils se retrouvent dans une unité commune<sup>18</sup>.

Ces incohérences ne sont pas les seules que nous ayons relevées dans cette décision. Le C.C.R.T. , dans la décision *Canada Post Corporation, Ottawa, Ontario c. Various Unions* (n°626) datée du 29 avril 1987, reconnaît le statut de salariés au sens du *Code canadien du travail* aux facteurs ruraux. Cette décision fut déboutée en Cour fédérale d'appel, le 21/12/1987, parce que le Conseil aurait excédé sa juridiction (*Canada Post Corp c. CUPW, A-273-87*) en déclarant les courriers ruraux employés de la Société.

A la page 169 de la décision n° 626, le Conseil déclare que les fonctions du courrier rural ne diffèrent guère des tâches exécutées par les facteurs urbains et, dans plusieurs cas, de celles des maîtres de poste ruraux. Il poursuit ensuite son analyse des opérations postales en déclarant que malgré l'absence de frontières claires entre les secteurs

---

<sup>18</sup>La brochure de la Société d'histoire de Sherbrooke, intitulée "La poste pour tous" (1993), contient de très vieilles photos, où un oeil exercé peut facilement reconnaître une aire de travail de postiers et une salle de facteurs. Hormi certains détails d'époque, ces endroits ont relativement peu changé en termes d'équipement, ce qui témoigne éloquemment de la constance, en termes de tâches à accomplir.

urbains et ruraux, la Société canadienne des Postes divise ses opérations selon ce mode (p.169). Le Conseil voit une intégration parfaite entre les secteurs ruraux et urbains (pp. 166-171).

Or, dans la décision consolidant les unités d'accréditation, le Conseil canadien des relations du travail déclare que «la distinction entre les services d'exploitation urbain et rural est réelle et doit être maintenue» (p.48), bien qu'il ait établi le caractère intégré des opérations d'exploitation (p.34). Le Conseil a donc accordé une unité distincte pour les maîtres de poste ruraux. L'instance fédérale a justifié sa décision en invoquant leurs besoins et désirs différents de ceux de deux des autres groupes de l'exploitation, soit les postiers et les facteurs. Selon le Conseil, ces besoins spécifiques étaient évidents à la simple lecture de leur convention collective et des conditions de travail particulières qu'elle contient. Leur approche de la négociation collective a été évoquée comme étant une preuve de leur statut distinct (p. 48).

Il est curieux de constater que le Conseil semble confus sur son évaluation des opérations postales. Celui-ci a longuement insisté dans sa décision de consolider les unités de l'exploitation, en 1988, sur le caractère intégré des opérations de l'employeur. Il sépare néanmoins les maîtres de postes ruraux qui sont partie prenante de ladite exploitation, selon ses précédentes constatations. Pourtant, le C.C.R.T. a précédemment assimilé les fonctions du courrier rural, du facteur urbain et, dans bien des cas, de celui du maître de poste rural, moins d'un an auparavant (C.C.R.T., décision n° 626, p. 169).

Le Conseil argumente que les conventions collectives des membres du Syndicat des postiers et de l'Union des facteurs ne sont pas «radicalement différentes» (p.34), alors que les particularités de celle des maîtres de poste «sautent aux yeux» (p. 48), sans s'expliquer davantage. Il est pourtant clair à la lecture des conventions collectives des deux grands groupes séparés, échues en juillet 1989, que celles-ci ont été élaborées pour répondre à des exigences de conditions de travail qui sont fort dissemblables, comme nous l'avons souligné à la section 2.6. du chapitre 2. Des disparités importantes quant aux conditions de travail des différents groupes de l'exploitation urbaine se retrouvent dans la convention collective, couvrant l'unité consolidée.

Les conventions collectives antérieures sont uniquement des «barrières artificielles entre les groupes», selon le Conseil (C.C.R.T., décision n° 675, p. 43). Celui-ci reconnaît la spécificité des maîtres de poste ruraux à cause de leur convention collective particulière mais il ne remarque pas les différences manifestes entre les conventions collectives des autres groupes de l'exploitation. N'érige-t-il pas lui-même une autre «barrière artificielle» entre les employés ruraux et leurs collègues urbanisés en mettant à part les maîtres de poste?

Concernant l'argument avancé par le C.C.R.T. sur l'approche particulière des maîtres de poste, il est tout aussi clair que l'approche de la négociation collective entre les facteurs et les postiers est différente. Pourtant le Conseil n'applique ce motif qu'aux maîtres de poste ruraux et les oppose au bloc des postiers et des facteurs sur ce point (p. 48).

Les opérations postales sont intégrées et le Conseil, dans sa décision consolidant les unités, souligne fréquemment les interactions entre divers groupes d'employés. En fait, à la lecture de la décision, un observateur non averti pourrait croire que tous les employés, de quels groupes qu'ils proviennent, travaillent en constante interaction et dans un heureux mélange. Des démarcations naturelles existent néanmoins parmi les groupes fonctionnels, comme l'a constaté la Commission des relations de travail dans la Fonction publique en 1975, et la Commission royale d'enquête sur les conditions de travail au ministère des Postes, en 1966. Ces démarcations ont trait au cycle des opérations postales, tel que nous l'avons décrit au chapitre 2. Mustapha (1981) établit le caractère distinct de la livraison du courrier, par rapport aux autres phases postales.

Ainsi, qu'un petit nombre de postiers travaillent dans des bureaux de postes urbains (classes 7 à 11) et dans des succursales postales avec les facteurs, ne change rien au fait que les premiers exécutent des tâches internes de traitement du courrier et de vente de produits postaux, alors que les seconds livrent à l'extérieur ce courrier (C.C.R.T., décision n° 675, p.27-28). La majorité des postiers sont concentrés dans les centres de tri mécanisés, et ont peu de contact avec des employés relevant d'autres groupes (Binsse, La Presse, 30/9/87). Les facteurs et courriers des services postaux passent la plus grande partie de leur temps de travail hors des installations postales (les deux tiers ou les trois quarts, selon les itinéraires). Les interactions existent, mais elles sont limitées, quoiqu'essentielles à la bonne marche des opérations.



Si l'intégration des opérations de l'employeur ne fait aucun doute, elle est inhérente au système postal lui-même. Cette intégration ne saurait constituer une communauté d'intérêts à elle seule. D'ailleurs, cela n'a pas empêché la représentation distincte postier-facteur de fonctionner adéquatement durant près d'un siècle, et cela ne semble pas constituer un problème dans l'intégration des opérations postales aux États-Unis actuellement. Nous en concluons donc que l'intégration des opérations postales ne requiert aucunement une intégration syndicale équivalente.

Les incohérences constatées, soit la séparation des employés urbains et ruraux malgré l'intégration des opérations postales, la communauté d'intérêts distincte des maîtres de poste par rapport aux autres employés de l'exploitation, la ressemblance des tâches entre facteurs et postiers alléguée par des arguments qui ne résistent pas aux faits, sont autant d'indices qui peuvent faire douter de la compréhension réelle des opérations postales qu'avait le Conseil canadien des relations du travail quand il a rendu sa décision. Nous croyons que les contradictions soulevées sont attribuables aux objectifs poursuivis par le Conseil dans le dossier Postes Canada, telle que la promotion de sa politique des grandes unités, et ce, au détriment des critères eux-mêmes.

Pour terminer ce point, précisons que s'il est un sujet qui fut abordé par la presse, suite à l'annonce de la décision du Conseil canadien des

relations du travail de déterminer une unité regroupant les postiers et les facteurs, c'est bien la difficile cohabitation à venir entre les deux groupes. Les motifs que la presse citait le plus souvent étaient les divergences fondamentales de philosophies syndicales et les fonctions très différentes des employés impliqués dans ce «mariage forcé»<sup>19</sup>.

### 3.3.2. Histoire des négociations collectives entre l'employeur et les syndicats représentant ses employés.

Le Conseil parle longuement de l'histoire des deux principaux syndicats postaux (pp.3-8), mais sans relever la tradition nettement séparée de la représentation des facteurs et des postiers. L'histoire des négociations collectives entre l'employeur et chacun de ces syndicats indépendants est plus longue (13 ans, entre 1975 et 1988) que l'histoire des négociations collectives du ministère des Postes avec le Conseil des unions des employés des Postes (CUEP) (7 ans, entre 1968 et 1975). De plus, le Conseil des unions des employés des Postes était dirigé conjointement par le président de l'Union des facteurs du Canada et le président du Syndicat des postiers du Canada. Cela a fait dire à la Commission des relations du travail dans la Fonction publique, au moment d'accréditer séparément ces deux associations, que la convention collective alors en

---

<sup>19</sup>Les articles de journaux que nous considérons représentatifs sont les suivants: Pelchat, Le Devoir, 18/2/1988 et 8/8/1989; Samson, Le Soleil, 22/1/1989; Le Soleil, 28/8/1991; Francoeur, Le Devoir, 12/7/1989 et 19/1/1989; Le Devoir, 18/1/1989.

vigueur donnait l'impression que l'employeur était en relation avec deux entités bien distinctes, et non pas avec un conseil syndical (Finkelman, 1983, p. 112).

Nous ne ferons que rappeler la triste issue de l'expérience du Conseil des unions des employés des Postes. Le C.C.R.T., dans sa décision n° 675, fait référence aux dissensions internes du CUEP, et impute la responsabilité de sa dissolution uniquement à ces désaccords. Pourtant, selon Finkelman, la Commission des relations du travail dans la Fonction publique justifiait ainsi sa décision: «It was clearly established that the existing unit did not permit satisfactory representation of the employees it included .». L'accréditation distincte fut accordée par la Commission à cause de la séparation traditionnelle que l'organisation faisait entre les facteurs et les postiers, et sur la base de distinctions fonctionnelles claires entre les deux groupes (Finkelman, 1983, pp. 111-112).

Le Conseil a insisté, dans sa décision, sur la définition du groupe institutionnel de la manutention du courrier, établie par le Comité préparatoire des négociations collectives de la Fonction publique du Canada, datant de 1963 (Commission Heeney), qui comprenait facteurs et postiers, afin de justifier sa vision des choses (pp. 12-13, p. 50). Montpetit (1966, p. 14) et Arthurs (1971, pp. 55-56) affirmaient que la classification gouvernementale convenait mal aux employés postaux, catégorie où l'on retrouvait des emplois difficilement comparables ailleurs. Il nous semble bizarre, par ailleurs, que le Conseil utilise ainsi une classification d'emploi établie pour les besoins de la Fonction

publique fédérale afin de justifier sa décision de regrouper les facteurs et les postiers, alors que l'un des motifs de la révision globale était d'ajuster la structure de négociation de la Société à ce qui est conforme au Code canadien du travail (énoncé de Politique du C.C.R.T..., 1984, pp. 13-14).

Du côté des négociations, nous avons prouvé que les traditions, les valeurs et les stratégies de ces deux associations sont différentes. Le Syndicat des postiers est d'idéologie radicale de gauche, l'Union des facteurs est de tradition modérée. Par exemple, les facteurs en grève, même durant un conflit, n'hésitent pas à rentrer au travail pour distribuer les chèques sociaux quand le besoin s'en fait sentir (Le Devoir, 22 sept. 1978). Puisqu'ils côtoient quotidiennement leurs clients, les facteurs sont plus sensibles à l'opinion publique et aux lendemains de grève.

Si le Conseil devait tenir compte des expériences en milieux similaires, l'expérience postale américaine que nous avons relatée dans le deuxième chapitre est fort instructive. La poste américaine est devenue une agence gouvernementale en 1971, et certains de ses syndicats se sont regroupés en 1981. La distinction entre les facteurs et postiers est cependant demeurée inchangée, le désir d'indépendance des facteurs étant toujours vivace (Tierney, 1981). Ainsi, au Canada, le Conseil a décidé d'aller à l'encontre d'un exemple quasi identique.

### 3.3.3. La paix industrielle.

Le C.C.R.T. ne dit pas que la paix industrielle était une réalité dans le groupe représenté par l'Union des facteurs du Canada. Il fait état des arrêts de travail qui perturbent le service postal, mais sans mettre en lumière le nombre élevé de grèves postales nationales imputables au Syndicat des postiers du Canada, qui ont déclenché 5 des 6 grèves importantes aux Postes, durant les quinze dernières années (Le Devoir, 18/01/89).

Un simple coup d'oeil nous permet de saisir l'ampleur du nombre de jours-personnes perdus par association d'employés postaux depuis 1965: 168 140 jours-personnes pour l'UFC, et 1 820 690 jours-personnes pour le SPC, avant 1988, soit un ratio de près de 10 pour 1. Le nombre de jours-personnes perdus, imputable au Conseil des unions des employés des Postes est aussi considérable: entre 1968 et 1975, dernière année où les facteurs, chauffeurs et postiers étaient regroupés au sein de cette association, il y eut perte de 576 000 jours-personnes. Le conflit de 1991, réunissant facteurs et postiers, totalise 167 500 jours-personnes perdus, un niveau que l'Union des facteurs a mis 22 ans à atteindre (Voir annexe 3). Donc, nous affirmons que s'il y avait des problèmes de paix industrielle à Postes Canada, c'était à cause des relations conflictuelles entre les dirigeants postaux et le Syndicat des postiers du Canada; cette paix industrielle était un fait établi avec l'Union des facteurs du Canada.

Le Conseil, à la page 55 de sa décision consolidant les unités, nous donne la clé de cette opération de consolidation. Il écrit que le fait de conserver une unité distincte (pour le groupe des employés d'entretien) dans le groupe dit d'exploitation, ferait courir le même risque d'instabilité à la Société, dans ce secteur «critique»:

«Nous sommes convaincus que, nonobstant les différences d'ordre professionnel entre les membres du groupe GL & T et de la FIOE, d'une part, et les autres membres du groupe de la manutention du courrier, d'autre part, les avantages qui résulteraient de la création d'une seule unité de négociation d'exploitation sont tels, à la fois pour l'organisation et pour les employés, qu'il vaut la peine de la créer.»

Ce raisonnement nous apparaît simpliste. Il n'est guère évident que la nouvelle consolidation des unités à Postes Canada lui apporte la paix industrielle. Le dernier conflit (post-consolidation), en 1991, fut encore une fois violent, et malgré des dissensions syndicales entre facteurs et postiers (Trottier, La Presse, 27/8/1991), il fut dommageable pour la Société. Un déficit de 128 millions, le premier depuis 1987, fut assumé par la Société d'État cette année-là.

#### 3.3.4. Le concept de viabilité.

Le Conseil n'évoque pas le fait que les deux unités séparées avaient fait la preuve de leur viabilité respective en concluant plusieurs conventions

collectives avec l'employeur. De plus, le C.C.R.T. ne soulève pas la possibilité réelle de frictions fratricides graves qu'une fusion forcée de ces associations pourrait produire. Il s'agissait ici de deux grands groupes de syndiqués, et non pas d'un gros syndicat absorbant un petit groupe d'employés. Logiquement, ces risques évidents ne devaient pas être ignorés par le Conseil. Celui-ci s'est borné à faire un voeu pieux au sujet de la maxi-unité qu'il venait de déterminer:

«Nous espérons que cela permettra aux employés d'éviter les rivalités internes qui s'étaient créées à l'époque du CUEP, dans la mesure où des gens qui ont tant en commun feront cause commune.» (décision n° 675, p. 54).

Le résultat: une lutte intestine comme il s'en produit rarement dans l'histoire du syndicalisme, et l'écrasement total de la structure de représentation centenaire des 20 000 facteurs. Postes Canada aurait-il «.. demandé au C.C.R.T. de réunir ses syndicats pour mieux régner, contrairement à la stratégie connue de diviser pour régner»? (Samson, Le Soleil, 22/1/1989). Il n'est pas à exclure que la viabilité à long terme de cette nouvelle unité soit compromise par sa trop grande diversité occupationnelle. Si le Conseil se déclare réticent à mettre de côté une relation de négociation qui dure depuis 20 ans, il n'a guère hésité à mettre fin à une relation patronale-syndicale distincte entre, d'un côté, les deux grands groupes de syndiqués traditionnels de la poste et, de

l'autre, la Société canadienne des Postes, alors que cette relation durait depuis près d'un siècle.

### 3.3.5. La volonté des employés.

Ce critère est mentionné dans la décision n° 675, mais pour établir que cette volonté n'est pas déterminante quant à l'unité de négociation appropriée. Le Conseil déclare que leur volonté pourra s'exprimer lors du choix de l'agent négociateur de l'unité ainsi déterminée (p.37). En réalité, ce choix ne pouvait s'exercer véritablement, puisqu'un des groupes était majoritaire et pro-fusion.

Cette volonté, que l'on peut assimiler à la position prise par les syndicats lors des audiences, était de maintenir les unités telles qu'elles étaient. Une preuve évidente de ce fait est le résultat très serré du vote de représentation. En effet, les employés impliqués ont manifesté une solidarité étonnante quant à leur agent négociateur respectif (Samson, Le Soleil, 22/1/1989). Il n'y avait que le Syndicat des postiers du Canada et la Société canadienne des Postes qui désiraient voir les unités d'exploitation urbaine consolidées. Si cette volonté n'est pas déterminante juridiquement, nous pensons que le Conseil devrait démontrer plus de sensibilité à cet égard dans des cas aussi potentiellement conflictuels que la consolidation d'unités existantes,



par le biais de la procédure de révision prévue au Code canadien du travail.

Morin (1991, p. 312) écrit qu'il est souvent utile de considérer attentivement la demande des requérants, car elle reflète des motifs sous-jacents qui éviteraient à l'organisme compétent en matière d'accréditation, de s'en tenir à des abstractions ou aux seules hypothèses logiques. Ces motifs sont parfois reliés à la cohérence du groupe envisagé, aux expériences en semblables milieux, aux structures syndicales elles-mêmes ou à la nature du syndicat, professionnel ou industriel. Il nous apparaît clairement que les positions de l'Union des facteurs et celle du Syndicat des postiers du Canada, pour ne nommer que ces deux associations, sont motivées par des considérations analogues à ce que décrit Morin.

L'Union des facteurs, durant les audiences, a tenté de démontrer la spécificité du groupe qu'il représentait, en mettant en lumière la structure syndicale décentralisée qui la caractérisait, les difficultés qu'avait rencontrées l'expérience précédente du CUEP, les particularités du travail du facteur et du chauffeur, de ses conditions d'exercice ainsi que de leur convention collective, qui justifiaient une représentation spécialisée et distincte (procès-verbaux des audiences du C.C.R.T., 8, 9 et 10 déc. 1987, pp. 99-119). Il s'agissait donc de plus que de «simples manifestations extérieures des besoins et désirs de leurs membres», comme les qualifiait l'instance fédérale, il s'agissait de la raison d'être du syndicalisme centenaire et indépendant des facteurs. A notre avis, le Conseil s'est muré dans sa vision de ce que devrait être l'unité dite

d'exploitation de Poste Canada, pour des raisons qui nous apparaissent similaires aux efforts qu'il a déployés pour diminuer l'importance du critère de la communauté d'intérêt dans la grande entreprise.

La conception que semble se faire le Conseil de la position des parties durant leurs représentations serait motivée strictement par des visées corporatistes, par exemple lorsque les associations font part de leur vision des unités de négociation ( C.C.R.T., décision n° 675, p. 19). Il affirme dans sa décision que les options retenues par les associations «ne représentent que les manifestations extérieures des besoins et des désirs de leurs membres», en faisant remarquer qu'il ne voulait pas, en disant cela, minimiser l'importance de leur rôle.

Le Conseil écrit ceci pour justifier sa position à l'effet que les désirs des employés ne sont pas déterminants quant à la détermination des unités de négociations:

«Normalement, dans leur unité de négociation, les employés sont en quelque sorte dans un cocon. Ils n'ont pas l'avantage d'une vue globale et ils ne sont, par conséquent, pas conscients de tous les faits dont il faut tenir compte pour déterminer des unités de négociation appropriées. Un conseil de relations du travail, et, en l'espèce, le présent panel du Conseil, a eu l'avantage d'entendre de nombreux témoins et d'écouter les plaidoyers des avocats, en plus d'étudier la preuve, de sorte qu'il est plus en mesure que les employés d'évaluer globalement le caractère approprié des unités de négociations, dans le contexte de l'ensemble de la Société.» (C.C.R.T., décision n°675, p.47).

Même s'il peut être vrai que le Conseil est plus à même de savoir tenir compte d'un ensemble d'éléments quant à la tâche de déterminer une unité de négociation appropriée, nous croyons qu'il doit accorder une importance beaucoup plus considérable qu'il ne l'a fait dans ce cas-ci, aux souhaits des employés concernés, à cause des conséquences très importantes qu'ils auront à subir. Ultiment, ce sont les employés qui auront à vivre avec la décision du Conseil.

Le Conseil, pourtant, ne pouvait ignorer l'Histoire: à plusieurs reprises, lors des congrès nationaux tenus par l'Union des facteurs, ses membres ont voté contre une fusion avec le Syndicat des postiers du Canada, préférant maintenir leur indépendance. Durant les audiences, le procureur de la Société, Me Gary Coleman, questionne M. Robert Mc Garry, président de l'UFC, sur ce point (Procès-verbaux des audiences du C.C.R.T., 21 et 22 sept. 1987, pp. 22-23). Le Conseil savait donc que les membres de ce syndicat s'opposaient à une cohabitation avec d'autres groupes, que sa décision risquait d'être mal accueillie, et qu'il y avait possibilité de frictions graves entre les employés dans l'unité qu'il venait de créer. Ce qui n'a pas manqué d'arriver, comme nous l'avons démontré auparavant au chapitre 2.

### 3.3.6. La division territoriale ou géographique des usines.

Les structures syndicales centralisées du Syndicat des postiers et décentralisées de l'Union des facteurs correspondaient à des réalités

bien définies: les postiers se retrouvent en majorité dans les 23 grands centres mécanisés, alors que les facteurs sont disséminés, en petits groupes, dans une multitude d'établissements à travers le Canada, en zones urbaines. C'est pourquoi le rôle du délégué était plus valorisé pour l'Union des facteurs, à cause du défi que représente la mobilisation de membres répartis en un aussi grand nombre d'établissements.

#### 3.4. Pertinence du choix des critères dans cette décision, par rapport aux réalités postale et syndicale.

La conclusion qu'il faut tirer de ce cas d'espèce est la suivante: le Conseil a délibérément omis de considérer certains critères, et a retenu ceux qui lui permettaient d'arriver à déterminer des unités de négociation les plus grandes possible, en accord avec sa politique de favoriser l'émergence de superunités dans les secteurs traditionnellement syndiqués. Cette politique de l'unité dite idéale a pour fondement, la croyance largement répandue, mais discutable, que la paix industrielle est mieux servie par de grandes unités de négociation.

Le Conseil a retenu les critères suivants: assurer une meilleure sécurité d'emploi aux employés postaux et plus de flexibilité dans leurs cheminements professionnels, et faciliter la gestion de l'entreprise pour l'employeur. Il fut démontré que le premier motif invoqué par le Conseil ne s'était pas révélé préoccupant par le passé, et que la sécurité

d'emploi était déjà acquise, par le biais des conventions collectives. De plus, des arrangements entre syndicats ont déjà eu lieu quand des surplus de main-d'oeuvre importants sont survenus. L'entreprise procède aux compressions de personnel par la méthode de l'attrition. Nous sommes donc peu convaincu de la nécessité que le Conseil améliore la sécurité d'emploi aux postes, ce sujet demeurant matière à négociation entre les parties. Cette intervention de l'organisme administratif nous apparaît comme étant très peu justifiable dans ce contexte.

Favoriser un meilleur cheminement professionnel aux employés peut être un objectif louable de la part du Conseil. Toutefois, la responsabilité d'enrichir les tâches ou de générer un certain mouvement des effectifs entre différentes fonctions, incombe, selon nous, à la Société canadienne des Postes elle-même. Si le Conseil conçoit les unités de négociation comme étant des barrières insurmontables, nous croyons que les véritables barrières se situent au niveau des dispositions se rapportant à l'ancienneté. Et ces dispositions, nonobstant tout remodelage des unités, ne peuvent être modifiées sans négociation entre les parties. Donc, à notre avis, le Conseil «a mis la charrue avant les boeufs» en élargissant l'unité de négociation de l'exploitation sur cette base. Le cheminement professionnel envisagé ne se réalisera pas avant que des changements majeurs ne surviennent à la convention collective actuelle et aux dispositions concernant l'ancienneté (lire texte sur des changements récents à ce sujet, en annexe 5). Il n'était pas exclu que ces changements n'auraient pu survenir dans le cadre qui existait auparavant, si les parties négociantes l'avaient véritablement désiré. Il s'agit donc, là aussi, d'une intervention discutable du Conseil dans les

affaires internes de l'entreprise, sous le couvert d'une bonne action envers les employés.

Enfin, la multiplicité des unités de négociation à la poste canadienne pouvait, nous le concevons aisément, rendre difficile la gestion de cette Société d'État par ses dirigeants. Si une rationalisation des unités s'avérait nécessaire, la plus criante était chez les unités transministérielles établies par la *Loi sur les relations du travail dans la Fonction publique*, rassemblées maintenant dans l'unité administrative de Postes Canada.

Puisque 88% des employés postaux étaient répartis entre quatre syndicats seulement, il convient de dire que la multiplicité d'unités était attribuable aux 17 groupes maintenant réunis. Ce problème résolu, le Conseil aurait tout simplement pu adjoindre aux deux grands syndicats de l'exploitation urbaine, les unités résiduelles, composées principalement de gens de métier et d'entretien. Par exemple, les techniciens en électronique auraient pu joindre les rangs des postiers, puisqu'ils se trouvent dans les grands établissements mécanisés. Le Conseil aurait pu également créer une unité technique pour tous les gens de métier et d'entretien. Ces solutions auraient eu le grand mérite de concilier à la fois la consolidation des structures de négociation et le respect de la volonté et la spécificité des groupes fonctionnels de la Société.

La communauté d'intérêt et la volonté des employés étaient, et demeurent encore, des critères d'une importance considérable, particulièrement dans

les cas de révision d'unités. Il est clair que la communauté d'intérêts entre les différents groupes de l'unité d'exploitation est mince, particulièrement entre les facteurs-chauffeurs et les postiers. Une certaine communauté d'intérêts peut exister entre divers corps de métier et l'une ou l'autre des deux grands groupes, principalement à cause de la taille très réduite de ces unités. Cependant, cette communauté ne saurait être imposée en montant en épingle certaines similarités apparentes entre fonctions, comme semble l'avoir fait le Conseil dans le cas des trieurs de nuit, et ce, dans le but de justifier sa décision.

La volonté des employés est importante à considérer pour deux raisons : ils connaissent bien leur travail, ce qui peut expliquer, mieux que par des graphiques et exposés oraux parfois, la nature et le fonctionnement réels de l'organisation. Le second motif est d'ordre purement pratique: si l'organisme tente d'aller à l'encontre des désirs et souhaits des employés, ou de certaines catégories importantes d'employés, il y a de fortes chances de voir la décision de l'instance contestée et, de ce fait, la viabilité future de l'unité consolidée peut être sérieusement compromise.

La diversité d'une unité telle que l'a créée le Conseil canadien des relations du travail à la Société canadienne des Postes est surprenante à plus d'un égard. Le compromis nécessaire à un exercice de consensus de cette ampleur est tel qu'un jour ou l'autre, certains groupes se sentiront lésés dans leurs revendications particulières. La viabilité d'une unité si complexe nous apparaît comme étant fragile.

L'instabilité et le manque d'unité d'action de ces syndicats étaient largement connus. Stern et Anderson (1977) ont dit que des actions fragmentées étaient fréquentes chez le Syndicat des postiers du Canada; de même, la centralisation des négociations n'arrangeait rien sous cet aspect. Les locaux ont un pouvoir certain dans ces syndicats: les «initiatives» des grands locaux sont monnaie courante durant les conflits, et le retour au travail s'avère parfois problématique à cause de ce fait. Les révoltes locales, telles celles de Montréal en 1987 et 1991, ont abouti à des grèves générales ici, et à des grèves rotatives ailleurs au pays (Binsse, La Presse, 29/9/1987; Berger, La Presse, 31/8/1991). Une diversité fonctionnelle encore plus grande augmente encore l'instabilité d'une coalition forgée de toutes pièces par le C.C.R.T..

L'UFC a déjà réussi un maraudage partiel dans les rangs de ses anciens membres, et ce, dans le but de faire revoir la détermination des unités de négociation. 80 % des anciens membres de cette association avaient signé la carte d'adhésion syndicale en 1989 et payé les frais de 5 dollars exigés. Le Conseil a rejeté la requête, malgré ce désaveu clair de la part des facteurs-chauffeurs. Il n'est pas exclu que cette unité soit la cible de maraudages à répétition, à l'avenir, par l'UFC et d'autres associations (deux ont déjà eu lieu, en 1989 et 1991: Perspective SPC, vol. 21, n° 3, p. 6).

La conclusion de l'analyse qui précède est évidente: le Conseil canadien des relations du travail n'a pas respecté les critères jurisprudentiels



usuels en redéterminant les unités de négociation à la Société canadienne des Postes. Un examen de ces critères et des indicateurs retenus pour chacun d'eux conduisent à l'affirmation que le Conseil a sous-évalué ou omis d'évaluer certains critères et en a surévalué certains autres, dans le but d'appliquer sa politique dite de l'unité «idéale». Les objectifs du Conseil dans le cas de Poste Canada l'ont emporté sur une pondération efficace de tous les critères, ce qui aurait très probablement poussé l'instance fédérale à perpétuer la distinction historique entre deux groupes antagonistes de l'exploitation urbaine de la poste canadienne, les facteurs et les postiers.

Nous soulignerons deux conséquences importantes de cette décision n° 675 du C.C.R.T.: la première concerne la liberté d'association, la seconde traite de la paix industrielle, résultat espéré de la rationalisation des unités d'accréditation.

### 3.5. Approche du Conseil et liberté d'association.

Le Bureau international du travail préconise la majorité absolue obtenue par le scrutin secret, comme méthode à appliquer quant au choix de l'agent négociateur d'une unité d'accréditation préalablement déterminée par l'organisme compétent (La liberté syndicale, B.I.T., 1976, par.30). Cette façon de procéder est relativement démocratique dans le cas d'une accréditation initiale, puisque la volonté des employés s'est manifestée, au départ, par la voie de l'adhésion au syndicat dont ils désiraient

obtenir les services de représentation. Le Conseil semble d'ailleurs se montrer plus attentif aux souhaits des salariés concernés dans la procédure d'accréditation initiale, puisqu'il déterminera une unité plus petite, s'il le faut, pour faciliter l'accès à la négociation collective, ou s'il a des doutes quant à la viabilité de l'unité (Foisy, Lavery, Martineau, 1986, pp. 62-63).

Or, nous avons démontré que le Conseil juge la volonté des employés concernés comme n'étant pas prédominante quant à la redétermination subséquente des unités d'accréditation. Pourtant, la liberté d'association est censée être le principe directeur du *Code canadien du travail* et des différentes Chartes, comme nous l'avons souligné plus tôt. Nous croyons que l'on devrait accorder plus d'attention aux souhaits des employés, dans les cas de redéterminations subséquentes, puisque:

- 1) l'instance est très restrictive quant à une future possibilité de fragmentation des unités d'accréditation;
- 2) la possibilité de conflits internes au sein d'une unité consolidée est beaucoup plus considérable que lors d'une détermination initiale, entraînant ainsi des risques accrus de mauvaise représentation de certaines catégories d'employés minoritaires et une instabilité potentielle de l'unité consolidée (viabilité compromise);
- 3) la détermination des unités d'accréditation est un domaine hautement discrétionnaire, l'autorité de l'instance compétente ne pouvant être

contestée qu'en cas de déni de justice naturelle ou de décision manifestement déraisonnable.

Dans la décision consolidant les unités de négociation à la Société canadienne des Postes, le Conseil déclare qu'il doit maintenir la philosophie visant la formation de plus grandes unités, et que cela est un objectif additionnel aux critères déjà évoqués (p.34). Nous affirmons qu'une telle tendance du Conseil n'est pas conciliable avec la liberté d'association.

Le Conseil a redéterminé l'unité appropriée et mis ensemble divers groupes d'employés dont un était majoritaire. Au moment où le Conseil a demandé aux employés concernés, de choisir l'agent négociateur qui serait dorénavant à la tête de cette unité par un vote, et compte tenu du fort «esprit de clan» fonctionnel qui se manifeste dans l'entreprise, le résultat conflictuel était prévisible d'avance (Francoeur, Le Devoir, 19/01/89).

Le C.C.R.T. ne pouvait ignorer que de graves conflits risquaient de surgir, étant donné que plusieurs de ces associations et leurs membres ne désiraient aucunement s'amalgamer. De plus, tous les projets d'entente entre les deux grands syndicats relativement au leadership ont échoué. C'est le motif qui a incité le Conseil à demander un vote, sur le modèle qui prévaut en cas de détermination initiale. Par le fait même, le Conseil n'aurait-il pas choisi l'agent négociateur de cette unité en

procédant de cette manière, alors qu'il se déclare hors juridiction pour choisir le syndicat habile à représenter des employés ?

Le vote majoritaire dans une unité consolidée ne saurait avoir un caractère véritablement démocratique quand certains syndicats d'employés minoritaires sont en désaccord quant à l'opportunité de cette rationalisation. Un vote de représentation, dans ce contexte, revient à imposer la loi du syndicat majoritaire, que n'ont pas voulu les membres d'autres associations.

Il est vrai que Conseil n'est pas obligé de déterminer l'unité la plus appropriée. Il a cependant choisi la solution qui se rapprochait le plus de l'unité idéale qui lui sert de référence, en restant sourd à des solutions qui auraient préservé le statut distinct des deux grands syndicats postaux traditionnels, tout en rationalisant amplement la structure de négociation à la poste canadienne. Selon Adams (1985), il n'est pas inhabituel de séparer les employés extérieurs et intérieurs d'une entreprise, pour cause de communauté d'intérêts déficiente. L'instance fédérale a persisté dans sa vision abstraite de ce que devait être l'unité d'exploitation urbaine. Assez curieusement, elle a dissocié du processus intégré des opérations postales l'exploitation rurale, dont les fonctions sont pourtant semblables à celles exercées par les facteurs et postiers urbains, à cause de leurs besoins particuliers.

Tel que nous l'avons démontré au chapitre 2, le résultat de cette consolidation de l'unité d'exploitation urbaine fut désastreux: des centaines d'expulsions d'anciens membres de l'UFC, une pluie de plaintes

de pratiques déloyales déposées auprès du C.C.R.T. par des facteurs mis à l'écart, et une instabilité de cette nouvelle unité qui fut deux fois la cible de maraudages d'associations évincées par le vote de représentation.

En définitive, la liberté d'association de plusieurs syndicats postaux, et plus particulièrement celle des anciens membres de l'Union des facteurs du Canada, a été gravement entravée par la vision du Conseil quant aux unités de négociation qu'il perçoit comme performantes.

### 3.6. Effets de la décision sur les parties quant à la viabilité de l'unité consolidée et la paix industrielle.

Pour ce qui est du critère (ou de l'objectif, le Conseil utilisant les deux dénominations) de paix industrielle, la consolidation des unités de négociation n'a guère changé les dernières négociations à la Société. Hébert (1992) discute du fait que l'élargissement des unités peut amener une stabilisation des relations de travail, quand la «responsabilité» des parties existe. Dans le cas du Syndicat des postiers du Canada, nous ne pouvons pas dire que son quasi-monopole de représentation des employés de la poste l'ait incité à plus de modération dans l'exercice de ses pouvoirs.

Ce syndicat n'est pas, en général, très sensible à la pression de l'opinion publique. Les coûts sociaux d'un conflit à la poste canadienne se trouvent ainsi renforcés (Hébert, 1992, p.650), alors qu'une multiplication des arrêts de travail n'était pas évidente dans la structure antérieure où les postiers et facteurs étaient représentés distinctement.

Les dernières négociations (1989-1992), longues et houleuses, se sont soldées par une grève, générale à Montréal, et rotative dans le reste du pays, où facteurs et postiers ont piqueté côte à côte. La profonde instabilité de ce syndicat a cependant transparu, notamment à Montréal, où la grève a connu un certain nombre de ratés. L'emploi de briseurs de grève par les Postes a occasionné pour la seconde fois des scènes disgracieuses de syndiqués s'en prenant à leurs remplaçants. Finalement, une convention collective fut ratifiée à l'été 1992, après plus de deux années de conciliation, de négociations, de médiations extraordinaires et de moyens de pressions (Perspectives, mai-juin 1993, p.6), sans oublier la promulgation d'une loi spéciale de retour au travail à l'automne 1991. La paix industrielle n'est donc pas encore une réalité à la Société canadienne des Postes, malgré la consolidation des unités d'accréditation.

Conclusion
------------

A notre avis, la décision de consolider l'unité dite d'exploitation urbaine est la résultante de plusieurs tendances, tant de politiques internes de l'instance fédérale que de politiques macro-économiques gouvernementales. Commençons par le contexte général pour en venir ensuite au particulier.

L'État intervient de plus en plus pour contrôler les conflits industriels, c'est maintenant bien connu et documenté (Plouffe, 1987). La réduction des dépenses gouvernementales est devenue la priorité de nos dirigeants politiques, depuis le milieu des années soixante-dix. Le conflit industriel est vu comme étant dommageable pour l'économie canadienne: le gouvernement cherche donc à le contenir le plus possible afin d'accroître, entre autres objectifs, la compétitivité canadienne sur les marchés internationaux. L'activité de grève sera jugulée par le biais de lois spéciales de retour au travail ou par l'imposition unilatérale de conditions de travail, dans le secteur public et para-public.

Dans le secteur privé, l'État s'implique également, par la voie du retour au travail imposé législativement, si l'activité de grève est suffisamment importante pour causer, selon eux, des difficultés d'ordre économique, ou si l'opinion publique l'y pousse. Le constat est le suivant: l'intervention toujours croissante de l'État dans les relations

du travail met en péril la liberté de négociation des employés du secteur public, et, dans une moindre mesure, dans le secteur privé.

Au palier fédéral, le Conseil canadien des relations du travail règne sur le secteur privé des relations industrielles, et aussi sur les Sociétés de la couronne du gouvernement central. Nous avons décrit comment le Conseil voyait son rôle, soit celui d'intervenant socio-politique ayant un objectif à long terme de promotion de la paix industrielle. Il n'est plus l'arbitre de querelles de nature privée, mais un défenseur de l'intérêt public. L'organisme est fermement convaincu des bienfaits de grandes unités de négociation afin d'atteindre son objectif de paix industrielle, ce qui le pousse à discréditer le critère de la communauté d'intérêts et la liberté d'association qui est l'essence du *Code canadien du travail*. Nous avons vu que ce postulat est largement discuté dans la communauté des relations industrielles. Le Conseil considère la scène des relations du travail comme étant trop fragmentée.

Le Conseil a donc révisé globalement les unités d'accréditation d'un certain nombre d'entreprises pancanadienne ces dernières années, révisions qui se sont soldées par un bilan à la baisse des unités de négociation. La vision «de novo» qu'il utilise dans les cas de révisions globales l'incite à tenir compte le moins possible des unités d'accréditation précédentes, donc à dévaluer le critère de l'histoire des négociations et des accréditations antérieures. L'unité dite idéale, pour lui, comprendrait l'ensemble des employés d'une entreprise.



Le dossier de la Société canadienne des Postes comprenait deux éléments majeurs que tentent de contrôler les pouvoirs publics: des conflits de travail imputables aux postiers qui perturbaient l'activité économique du pays et une Société d'État qui devait dorénavant rapporter des profits au gouvernement. L'instauration de la paix industrielle, qui nous semble le motif sous-jacent de cette décision de consolidation, s'avérerait la solution pour atteindre ces deux résultats attendus, selon lui.

Dans sa décision, le Conseil argumente que la Société est souvent «sur la sellette pour le public et pour les hommes politiques», et «qu'elle subit des pressions énormes de tous ceux qui veulent qu'elle améliore son service et fasse ses frais». C'est par ces mots que l'instance administrative justifie son objectif de faciliter la gestion de l'entreprise par l'employeur (décision n°675, p. 44).

Le but du gouvernement, de concert avec la haute direction postale, était de réunir, par l'entremise du Conseil canadien des relations du travail, tous les syndicats de la Société «pour mieux régner» (Samson, Le Soleil, 22/1/1989). La mobilisation contre les projets d'un employeur, au sein d'un syndicat affligé de dissensions internes graves est, en effet, moins facile. Le gouvernement, en tant qu'actionnaire unique de la Société d'État, reçoit une part des profits réalisés par elle. Il a donc intérêt à ce que la Société soit rentable au maximum, et il lui donne les outils nécessaires pour y arriver. Le premier ministre Brian Mulroney lui-même n'a-t-il pas avalisé le recours aux briseurs de grève lors du conflit postal de 1987 (Le Soleil, 27/6/87) ?

Dans le cas de Postes Canada, nous pouvons nous demander à juste titre si les décisions du Conseil n'étaient pas prises avant que les auditions ne soient tenues. Les critères retenus et appliqués ne le furent que pour justifier juridiquement le résultat attendu, à priori, par le Conseil canadien des relations du travail et le gouvernement conservateur de l'époque.

Une indication claire que le C.C.R.T. avait sa petite idée sur la structure de négociation appropriée avant le début des auditions, a été sa volonté de déférer dans le temps les multiples requêtes déposées par l'Alliance de la fonction publique pour ajouter des employés aux unités déjà existantes, et la mise «sur la glace» des griefs concernant des conflits de juridiction entre le SPC, L'UCF, L'AFPC et la FIOE. Le Conseil «s'attendait à ce que la présente décision résoudrait beaucoup de ces difficultés» (décision n° 675, p.35).

Ainsi, la consolidation des unités de négociation à la Société canadienne des Postes serait, selon nous, une illustration récente de la priorité gouvernementale de réductions budgétaires et de politiques restrictives quant à l'exercice du droit de grève, au détriment de la liberté d'association des employés concernés, pourtant censée être protégée par les Chartes.

Nous croyons que nous allons assister à une politisation toujours accrue des conflits postaux, leur importance et leur étendue étant plus

considérables qu'auparavant. Ce fait forcera le gouvernement à intervenir presque à chacun des arrêts de travail, par le biais des lois spéciales. Il n'est pas non plus exclu de voir l'instabilité de l'unité d'exploitation s'accroître, au point de causer l'effondrement de la structure syndicale actuelle. Le prochain renouvellement de la convention collective, prévu pour 1995, pourrait être déterminant à cet égard.

Rapport du dirigeant régional des griefs du Montréal-Métropolitain, juin 1990 à juin 1993, document remis au Congrès National 1993 du Syndicat des postiers du Canada;

Rapport du conseil Exécutif National soumis au dix-huitième Congrès triennal du Syndicat des postiers du Canada, juin 1993.

Syndicat des postiers du Canada, circulaire SPC Communiqué «L'ancienneté universelle entrerait en vigueur à la signature du prochain contrat.», 13/1/1994.

Syndicat des postiers du Canada, circulaire SPC Région du Montréal-Métropolitain, «Les membres du SPC disent «oui» à l'ancienneté universelle.», 15/3/1994.

Syndicat des postiers du Canada, Section locale de Montréal, circulaire, «Article 53 et effectif», 25/4/1994.

#### Documents patronaux internes

Guide du Facteur, Société canadienne des Postes, Levées et Livraison, Services urbains, 1988.

Manuel de mesure des itinéraires de facteurs, Société canadienne des Postes, février 1979.

Rapport annuel aux employés 1992-1993, Société canadienne des Postes, 32 p.

Société canadienne des Postes, Sommaire du plan général de 1989 à 1994, Sommaire du Budget d'exploitation de 1989-1990 et modifications, Sommaire du budget d'investissement de 1989-1990 et modifications, juin 1989, 40 p.

Clarkson Gordon, «Rendement du service postal canadien», juin 1989, 4 p.

Société canadienne des Postes, «La Société Canadienne des Postes annonce le plus important programme d'investissement de son histoire», Communiqué, 15 juin 1989, 3 p.

LANDER D., «On va y arriver!», Allocution du Président-directeur-général de la SCP, Symposium sur la privation, Institut Fraser, Toronto, 23 juin 1989.

Société canadienne des Postes, Rapport annuel 1988-1989, Ottawa, 33 p.

Société canadienne des Postes, Table-ronde en collaboration avec l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal, tenu le 29 septembre 1989, 27 p.

Société canadienne des Postes, Guide du Personnel, mars 1994.

Procès-verbaux d'une partie des audiences tenues par le Conseil canadien des relations du travail dans le dossier Société canadienne des Postes

Audience du 1er novembre 1985: Pages 6 à 31, 67 à 69.  
 Audiences du 9 et du 12 juin 1986: Pages 49 à 65.  
 Audiences du 9 au 11 septembre 1986: Pages 13 à 167.  
 Audiences du 23 et 24 septembre 1986: Pages 101 à 175.  
 Audiences du 25 et 26 septembre 1986: Pages 101 à 179, 293 à 338, 354 à 356.  
 Audiences du 6 et 7 novembre 1986: Pages 8 à 78, 91 à 95.  
 Audiences du 18 au 20 novembre 1986: Pages 113 à 168, 181 à 218.  
 Audiences du 24 et 25 février 1987: Pages 3 à 24.  
 Audiences du 5, 7, 19 et 20 mai 1987: Pages 1 à 26, 49 à 51, 56 à 75.  
 Audiences du 9 au 11 septembre 1987: Pages 87 à 99, 113 à 122, 130 à 132.  
 Audiences du 21 et 22 septembre 1987: Pages 7 à 31, 32 à 62, 124 et 125.  
 Audiences du 26 au 28 octobre 1987: Pages 271 à 325.  
 Audiences du 8 au 10 décembre 1987: Pages 2 à 119.

#### Articles de journaux (listés chronologiquement)

##### Le Devoir

FRANCOEUR J., « Les facteurs de Montréal sont prêts à faire la grève. », 13 juillet 1965, p. 1.  
 PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers sont très déçus des augmentations proposées. », 17 juillet 1965, p. 1.  
 LE DEVOIR, « Vote de grève des postiers de Montréal. », 19 juillet 1965 pp. 1-2.  
 CLICHE P., « En très grand nombre, les employés des postes favorisent la grève, mais leur centrale fédérale est dans l'expectative. », 20 juillet 1965, p. 3.  
 GAGNON E., « Ottawa enjoint aux postiers de reprendre le travail mais la grève s'étend à d'autres centres. », 23 juillet 1965, p. 1-2.  
 LE DEVOIR, « La grève des postes gagne d'autres centres: Ottawa a nommé hier le commissaire spécial. », 24 juillet 1965, p. 1.  
 LE DEVOIR, « Postes: Benson se dit optimiste mais le désaccord des postiers crée l'impasse. », 27 juillet 1965, pp. 1-2.  
 LE DEVOIR, « Sept ans d'efforts. », 27 juillet 1965, pp. 1-2.

- GAGNON E., CLICHE P., «Contre mauvaise fortune bon coeur, ou comment se passer de la poste.», 27 juillet 1965, p. 1.
- CLICHE P., « Les postiers en ont assez et veulent aller jusqu'au bout.», 27 juillet 1965, p. 3.
- GAGNON E., « La grève des postes: Toronto hésite, Vancouver cède et Montréal résiste.», 29 juillet 1965, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Diefenbaker réclame un rapport qui reste secret.», 29 juillet 1965, p. 3.
- CLICHE P., « Dialogue de sourds et division des postiers.», 29 juillet 1965, pp. 1-2.
- LE DEVOIR, « Montréal, dernier bastion de la grève.», 30 juillet 1965, p. 1.
- CLICHE P., « Les postiers de Montréal tiennent le coup, mais certains souhaitent un scrutin secret.», 30 juillet 1965, pp. 1-2.
- CLICHE P., « Postes: la fin de la grève semble imminente.», 2 août 1965, p. 1.
- LE DEVOIR, « Les conditions de travail, plus que les salaires, nous ont poussés à cette grève.», 2 août 1965, pp. 1-2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Ottawa approuve des augmentations de salaire de \$550 pour les employés de la poste.», 5 août 1965, pp. 1-2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Pearson: Ottawa veut négocier avec ses employés mais ne se laissera intimider par la grève.», 9 août 1965, pp. 1-2.
- FRANCOEUR J., « Les postiers de Montréal mettent fin à leur grève.», 9 août 1965, pp. 1-2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le ministère rejette la demande des facteurs.», 9 janvier 1969, p. 1-2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le syndicat demande aux facteurs de se rendre au travail: Les rencontres des derniers jours n'ont donné aucun résultat concret.», 10 mars 1969, p. 3.
- V.P. « M. Kierans et le malaise des postes.», 9 mai 1969, p. 4.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Rapport sur les postes: Seule l'automatisation évitera de nouvelles hausses de tarifs.», 6 mai 1969, p. 2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le ministère des postes recule: Les facteurs reviendront à leur ancienne méthode de travail.», 1er août 1969, p. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postes seraient transformées en une Société d'État.», 12 décembre 1969, p. 1.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers veulent avoir voix au chapitre.», 10 janvier 1970, p. 7.
- DUGUAY, J.-L., « Pour les employés des Postes, un long chemin à parcourir.», 28 février 1970, p. 3.

DUGUAY, J.-L., « Les facteurs accusent les postes de saboter leur session d'étude. », 7 mars 1970, p. 1-2.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postes: les dirigeants syndicaux recommandent la grève. », 8 mai 1970, pp. 1-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les dirigeants des postiers vont solliciter l'appui du CTC. », 16 juin 1970, pp. 1-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Postes: Le CUP garde une ligne dure. », 17 août 1970, p. 1.

DUGUAY, J.-L., « Quand le facteur repart... en tournée. », 25 août 1970, pp. 1-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Une proposition du médiateur: Les postiers acceptent; la parole est au cabinet. », 4 septembre 1970, pp. 1-2.

DUGUAY, J.-L., « Les promesse du ministère ne satisfont pas les facteurs; Les débrayages, une «possibilité réelle» aux postes. », 14 janvier 1971, p. 3.

PRESSE CANADIENNE (Calgary), « Le syndicat des postiers étend son action à l'ensemble des communications. », 7 juin 1971, p. 6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Nouveau malaise chez les facteurs. », 3 juillet 1971, p. 1.

BONHOMME J.-P., « La menace de grève est écartée aux Postes. », 6 juillet 1971, p. 1.

TREMBLAY G., « Les postiers contestent la politique d'embauche du ministère. », 7 juillet 1971, pp. 3-2.

BONHOMME J.-P., « Allinsky aux syndiqués: Tout est dans la manière de lutter. », 30 juillet 1971, p. 6.

TRUDEL C. « Les débrayages aux Postes épargnent la métropole du moins pour l'instant. », 16 novembre 1971, pp. 3-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les débrayages prennent fin aux Postes. », 17 novembre 1971, pp.3-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les facteurs: il y aura riposte. », 19 novembre 1971, pp. 1-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le ministère des postes est accusé de vouloir briser le syndicat des facteurs. », 10 décembre 1971, p. 10.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le ministère songe à poursuivre le prof. Vanderberg. », 14 décembre 1971, p. 10.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les employés des postes s'inquiètent. », 27 avril 1972, p. 10.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Certains leaders syndicaux évoquent la possibilité d'une grève aux Postes. », 29 août 1972, p. 3.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les facteurs: sortie théâtrale des délégués francophones. », 30 août 1972, p. 6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les facteurs disent non à la fusion avec les postiers. », 31 août 1972, p. 3.

- RICHARD P., « Les postiers montréalais critiquent la stratégie de leurs chefs nationaux. », 29 novembre 1972, p. 1.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers invités à rejeter le rapport. », 19 décembre 1972, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Postiers et facteurs voteront le 3 janvier. », 20 décembre 1972, pp. 2-6.
- LECLERC J.-C., « Une double crise aux postes. », 21 décembre 1972, p. 4.
- TRUDEL C., « Les postiers sont invités à voter «non» en signe de désaveu de leurs négociateurs. », 4 janvier 1973, p. 16.
- TRUDEL C., « Le vote des postiers et des facteurs pourrait être reporté. », 5 janvier 1973, p. 3.
- RICHARD P., « Les postiers de Montréal désavouent massivement leur direction nationale. », 8 janvier 1973, pp. 1-6.
- RICHARD P., « Les facteurs: la grève au besoin. », 9 janvier 1973, p. 3.
- RICHARD P., « Le scrutin révèle un état de profonde division aux Postes. », 10 janvier 1973, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les dirigeants nationaux veulent retourner à la table de négociations. », 11 janvier 1973, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les négociateurs des postiers attendent une réponse du Trésor. », 12 janvier 1973, p. 9.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Postes: Ottawa accepte les conclusions du rapport de conciliation. », 16 janvier 1973, pp. 1-6.
- LE DEVOIR, « Une lettre qui peut nuire aux négociations. », 20 janvier 1973, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Un accord de principe intervient aux Postes. », 25 janvier 1973, pp. 1-6.
- RICHARD P., « L'entente de principe est très mal accueillie au Québec. », 26 janvier 1973, pp. 3-6.
- RICHARD P., « L'entente de principe aux Postes défavorise les syndiqués du Québec. », 31 janvier 1973, p. 3.
- BISSONNETTE L., « Les postiers rentrent et 'restent solidaires' », 13 avril 1974, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le ministre dénonce les fiers-à-bras. », 16 avril 1974, pp. 1-6.
- LECLERC J.-C., « Boycottons plutôt le code postal. », 16 avril 1974, p. 4.
- FRANCOEUR G., « Poursuites judiciaires contre les grévistes? Les Postes paralysées à 80%. », 17 avril 1974, pp. 1-6.
- LAPLANTE L., « Avant de sombrer dans l'irréparable. », 17 avril 1974, p. 4.
- FRANCOEUR G., « Lueur d'espoir dans la grève des Postes. », 19 avril 1974, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Impasse aux Postes, Urgence: les chèques de prestations. », 20 avril 1974, pp. 1-6.



PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « La nomination d'un médiateur et la tiédeur des facteurs annoncent un répit aux Postes.», 22 avril 1974, pp. 1-6.

RYAN C., « Leur d'espoir dans le conflit des postes.», 22 avril 1974, p. 4.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Progrès vers un accord global aux Postes.», 23 avril 1974, pp. 1-6.

LE DEVOIR (Québec), « Aide sociale: Les chèques distribués dans les bureaux locaux.», 23 avril 1974, p. 7.

RYAN C., « Les effets ruineux de la grève des postes.», 23 avril 1974, p. 4.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les courriers de Montréal débraient à leur tour mais... «Il y a encore de l'espoir» aux Postes.», 24 avril 1974, pp. 1-6.

RYAN C., « Attente et suspense à Ottawa.», 24 avril 1974, p. 4.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les parties ont «besoin de temps», pense le médiateur.», 25 avril 1974, pp. 1-6.

FRANCOEUR G., « Postes: Les poursuites, nouvelle pierre d'achoppement.», 26 avril 1974, pp. 1-6.

FRANCOEUR G., « Postes: douze jours pour rattraper le temps perdu.», 27 avril 1974, pp. 1-6.

RYAN C., « Les fruits d'une médiation efficace.», 27 avril 1974, p. 4.

FRANCOEUR G., « Les postiers sont invités à quitter l'Union des postes.», 30 mai 1974, p. 3.

LE DEVOIR, « Postiers et facteurs: c'est la rupture.», 24 juillet 1974, pp. 1-6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les facteurs accusent les postiers de retarder l'accréditation séparée.», 7 septembre 1974, p. 6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le Conseil des postes perd l'accréditation.», 12 octobre 1974, p. 3.

LE DEVOIR, « Les facteurs prêts à débrayer même sans l'appui des postiers.», 27 décembre 1974, p. 3.

LE DEVOIR, « L'accréditation des facteurs sera contestée.», 3 janvier 1975, pp. 3-6.

LEFEBVRE U., « Les facteurs sûrs d'obtenir une unité distincte de celle des postiers.», 9 janvier 1975, p. 3.

LE DEVOIR, « L'Union des facteurs est confiante de garder son accréditation.», 18 janvier 1975, p. 6.

DUFRESNE J-V., « Les postiers s'opposent à une mécanisation attendue à l'été.», 20 janvier 1975, p. 3.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Négociations rompues, les cols bleus multiplieront les grèves tournantes.», 22 février 1975, p. 6.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les cols bleus acceptent une trêve de 36 heures.», 24 février 1975, pp. 1-6.

- FRANCOEUR G., « Les facteurs refusent de rentrer. », 13 mars 1975, p. 1.
- LECLERC J.-C., « Le diable aux Postes ? », 16 avril 1975, p. 4.
- CARON L., « Réflexions sur le service postal. » (lettres au DEVOIR), 17 avril 1975, p. 4.
- RYAN C., « La loi commune ou la loi du plus fort. », 18 avril 1975 p. 4.
- PRESSE CANADIENNE (Québec), « La grève des facteurs fait tache d'huile. », 22 avril 1975, pp. 1-6.
- FRANCOEUR G., « Les facteurs prennent pour cible le centre-ville. », 23 avril 1975, pp. 1-6.
- GUÉNARD M., VALLIERE P., « Postes: la paix n'est pas sûre malgré l'accord. », 25 avril 1975, pp. 1-6.
- RYAN C., « La situation aux ports et aux postes. », 29 avril 1975, p. 4.
- BARBEAU F., « Le syndicat national impose la tutelle aux facteurs de Montréal. », 29 avril 1975, pp. 1-6.
- RYAN C., « Au bord de la guillotine. », 30 avril 1975, p. 4.
- VALLIERE P., « Les facteurs maintiennent leur appui à "l'exécutif en exil". », 1er mai 1975, p. 2.
- LE DEVOIR, « Facteurs au poste. », 2 mai 1975, p. 3.
- LE DEVOIR, « La tutelle des facteurs est révoquée. », 3 mai 1975, pp. 3-6.
- BARBEAU F., « Les postiers sont collectivement malades, 25 millions de pièces à débloquer. », 26 mai 1975, pp. 1-6.
- MACKASEY B., « Les postes à Montréal: un véritable chaos. », 26 mai 1975, p. 4.
- LE DEVOIR (Ottawa), « Les facteurs entérinent leur contrat mais les postiers réclament un conciliateur. », 28 mai 1975, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers mis en garde contre un danger de schisme. », 9 juin 1975 p. 6.
- FRANCOEUR G., « Postiers et ministre se renvoie la balle. », 22 octobre 1975, pp. 1-6.
- RYAN C., « Une grève ruineuse et sans espoir. », 22 octobre 1975, p. 4.
- FRANCOEUR G., « Les Postes renvoient du personnel. », 23 octobre 1975, pp. 1-6.
- RYAN C., « La prochaine étape aux Postes. », 10 novembre 1975, p. 4.
- LE DEVOIR, « La brèche s'élargit chez les postiers. », 11 novembre 1975, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les griefs s'accumulent au ministère des Postes. », 4 juin 1976, p.2
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Aucun postier ne perdra son emploi. », 21 septembre 1976, p. 2.

- LE DEVOIR, « Le syndicat des postiers accuse le fédéral de renier sa signature. », 25 septembre 1976, p. 3.
- FRANCOEUR G., « Injonction des postiers contre les changements technologiques. », 28 septembre 1976, p. 3.
- LE DEVOIR, « C'est la guerre aux Postes ! », 4 octobre 1976, p. 3.
- FRANCOEUR G., « Injonction contre les grévistes. », 5 octobre 1976, p. 1-6.
- BISSONNETTE L., « Ottawa réclame une injonction pour stopper les grévistes. », 7 octobre 1976, pp. 1-6.
- RYAN C., « De nouveau la guerre aux Postes ? », 7 octobre 1976, p. 4.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers envisagent de passer les Fêtes en grève. », 2 décembre 1976, pp. 3-6.
- PRESSE CANADIENNE (Vancouver), « Postes: Hall s'en remet à la justice. », 3 décembre 1976, p. 9.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Postes: Blais rencontre le syndicat. », 7 décembre 1976, p. 7.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « La publication d'un rapport secret suscite une controverse aux Postes. », 31 décembre 1976, pp. 3-6.
- FRANCOEUR G., « Les postiers revendiquent une enquête royale. », 19 mai 1977, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Postes: Les négociations sont rompues. », 20 mai 1977, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le ministre des Postes reproche au syndicat son attitude rétrograde. », 7 juin 1977, p. 2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les négociations aux Postes reprendront qu'en septembre. », 6 juillet 1977, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers d'Ottawa protestent contre l'embauche d'occasionnels. », 23 juillet 1977, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Halifax), « Aux Postes, les relations n'ont jamais été aussi mauvaises. », 25 juillet 1977, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Postes: début des audiences sur la plainte d'Ottawa. », 18 août 1977, p. 18.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Parrot rejette le blâme sur les Postes. », 19 août 1977, p.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Entente chez les facteurs. », 20 août 1977, p. 3.
- FRANCOEUR G., « Les postiers lancent une campagne de publicité. », 12 octobre 1977, p. 13.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Dix millions de lettres retournées à l'envoyeur ? », 25 octobre 1977, pp. 1-2.
- LE DEVOIR, « Aux Postes: Ottawa interdit l'affichage de deux articles de journaux. », 17 novembre 1977, p. 10.
- BISSONNETTE L., « Blais annonce une hausse générale des tarifs postaux. », 22 novembre 1977, pp. 1-6.

- LE DEVOIR, «La FTQ accuse les Postes de provoquer un affrontement.», 24 décembre 1977, p. 2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « La 'ligne dure' avec les postiers.», 21 février 1978, p. 7.
- DUHAMEL A., « La psychose aux Postes: une réputation irrémédiablement perdue ?», 23 mai 1978, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Halifax), « Lamontagne doute qu'une société de la couronne soit le «paradis».», 7 juillet 1978, p. 2.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Une victoire pour le syndicat des postiers.», 3 août 1978, p. 2.
- LE DEVOIR, « Les négociations sont relancées avec les facteurs, qui menacent de débrayer.», 12 septembre 1978, p. 17.
- TURCOTTE C., « Une direction unique pourrait favoriser un meilleur climat.», 22 septembre 1978, p. 2.
- FRANCOEUR L.-G., « Les facteurs se mettent en grève.», 22 septembre 1978, pp. 1-6.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), «L'offre aux facteurs: Ottawa a touché le fond du baril.», 25 septembre 1978, pp. 1-6.
- LEVANT V., « Réflexions sur le conflit des Postes.», 30 octobre 1978, p. 5.
- POIRIER P., « Lamontagne dépose le bill créant la Société des postes.», 12 décembre 1978, pp. 1-6.
- FRANCOEUR, J., «Si le facteur sonnait trois fois.», 23 mai 1986.
- FRANCOEUR, J., « La dépolitisation aux Postes.», 3 avril 1987, p. 10.
- PRESSE CANADIENNE, « Lueur de grève à Postes Canada.», 27 avril 1987, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), «Le président des facteurs prédit une grève générale à la mi-juin.», 20 mai 1987, p. 2.
- FRANCOEUR, J., « La «ligne dure» aux Postes.», 22 mai 1987, p. 10.
- LE DEVOIR, « Mulroney avalise le recours aux briseurs de grève à Postes Canada.», 27 juin 1987, p. A-3.
- PRESSE CANADIENNE, « Les facteurs à leurs sacs.», 6 juillet 1987, pp. 1-8.
- FRANCOEUR, J., « L'efficacité aux Postes.», 6 juillet 1987, p. 6.
- LE DEVOIR, « Les facteurs: c'est dans le sac.», 24 juillet 1987, p. 3.
- FRANCOEUR, J., « 0 stratégie des stratégies !», 25 juillet 1987, p. A-6.
- BEAULIEU, C., « On achètera ses timbres chez Provigo et on recevra son courrier dans la journée.», 31 juillet 1987, p. 10.
- FRANCOEUR, J., « Si, si si...», 12 août 1987, p. 8.
- DES RIVIERES, P., « La Société des Postes refuse de renoncer à la privatisation.», 3 septembre 1987, pp. 1-12.

- LE DEVOIR, «La Société canadienne des Postes prend un engagement envers tous les Canadiens.», 8 septembre 1987, p. 4.
- DES RIVIERES, P., « Les postiers ne s'entendent pas sur la meilleure attaque.», 10 septembre 1987, p. 3.
- FRANCOEUR, J., « Un raccourci impraticable.», 17 septembre 1987, p. 10.
- TISON, M., « Des mesures disciplinaires étaient illégales aux Postes.», 18 septembre 1987, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE, « L'affrontement aux Postes apparaît inévitable.», 29 septembre 1987, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE, « La loi tarde et la violence s'accroît.», 14 octobre 1987, p. 12.
- PRESSE CANADIENNE, « Postes: c'en est fait de la grève.», 16 octobre 1987, pp. 1-12.
- PRESSE CANADIENNE, «Postes Canada passe de 28 à ... quatre syndicats.», 12 février 1988, p. 20.
- PELCHAT M., «Les syndicats de postiers et de facteurs sont «en guerre» pour gagner le vote de 47,000 employés des Postes.», 15 novembre 1988, p. 3.
- PELCHAT M., « Malgré les conflits avec leur exécutif national, les postiers voteront «postiers».», 16 novembre 1988.
- DES RIVIERES P., «Aujourd'hui aux Postes: Douze heures de suspense pour une fusion historique», 17 janvier 1989, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), «Parrot sort gagnant aux Postes.», 18 janvier 1989, p. 10.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), «Nouvelle dynamique syndicale aux Postes», 19 janvier 1989, p. 1.
- FRANCOEUR J., «Postiers et facteurs réunis: De la confrontation à la négociation, un obstacle de plus?», 19 janvier 1989, p. 6.
- DES RIVIERES, P., «Les fusions sèment la panique à bord des milieux syndicaux.», 6 février 1989, pp. 1-14.
- DES RIVIERES, P., « Une guerre intestine secoue les postiers.», 8 février 1989, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Les postiers demandent une commission royale d'enquête.», 7 avril 1989.
- PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Livraison du courrier: le gouvernement songe à accentuer la concurrence.», 18 avril 1989.
- FRANCOEUR, J., « Les facteurs dans le maquis.», 12 juillet 1989, p. 8.
- PELCHAT, M., «Les postiers font 175 revendications à leur employeur tout en se déchirant entre eux.», 8 août 1989, p. 3.
- PRESSE CANADIENNE, «Pour ou contre la privatisation des Postes? Lander reste coi.», 31 octobre 1989, p. 12.
- PRESSE CANADIENNE, « Le syndicat annonce un record inédit aux Postes: 107 000 griefs.», 31 août 1990.

CORNELLIER M., « Les défenseurs de la poste rurale sont déboutés en cour. », 24 janvier 1991, p. A-3.

PRESSE CANADIENNE (Ottawa), « Le maraudage risque de changer le cours des négociations aux Postes. », 6 juin 1991.

PERRAULT, R., « Mon vécu de *scab* aux Postes. », 19 septembre 1991, p. B-8.

LABELLE, J., « A l'école des *scabs*. », 28 septembre 1991, p. B-10.

BLANCHARD, S., « Déçus de la médiation, les postiers reprennent leurs moyens de pression. », 10 octobre 1991, p. A-3.

### Journal le Droit

PILON, F., « Le «hit squad» est là pour talonner. », 31 mai 1989, p. 19.

PILON, F., « Des porte-monnaie qui ne revoient pas leur propriétaire. », 31 mai 1989 p. 19.

PILON, F., « Des allégations inacceptables. », 31 mai 1989 p. 19.

PILON, F., « La Société souffre d'incompréhension. », 5 juin 1989, p. 23.

PILON, F., « Le syndicat se dit victime de harcèlement. », 5 juin 1989, p. 23.

PILON, F., « Des négociations complexes aux Postes. », 6 juin 1989, p. 18.

### Journal Le Soleil

LACHANCE, L., « Plus cher pour un service moindre. », 28 mars 1987, pp. A-1, A-2.

LACHANCE, L., « Quand l'Oncle Sam nous fait rougir. », 28 mars 1987, p. B-1.

LACHANCE, L., « Tous les Américains sont satisfaits. », 28 mars 1987, p. B-1.

LACHANCE, L., « Une révolution à Postes Canada. », 28 mars 1987, p. B-2.

LACHANCE, L., « Le gouvernement rogne sur le service », 28 mars 1987, p. B-2.

GIROUX, R., « Aux Postes de livrer le courrier. », 30 mars 1987, p. B-4.

PRESSE CANADIENNE, « La grève aux Postes menace dans une semaine. », juin 1987.

COMEAU, P.-A., « Eviter la collision frontale ? », 11 juin 1987, p. 10.

- PRESSE CANADIENNE, « Parrot promet de nuire à la livraison du courrier dès mardi. », 13 juin 1987, p. A-3.
- PARE, I., « Le Canada fait face à la grève des facteurs. », 16 juin 1987, pp. 1-12.
- LECLERC, J.-C., « Notre monstre préhistorique. », 17 juin 1987, p. 10.
- PARE, I., « Quelques incidents troublent le calme des lignes de piquetage des facteurs. », 17 juin 1987, p. 3.
- PARE, I., « La tension monte chez les facteurs. », 18 juin 1987, pp. 1-12.
- PARE, I., « Le calme à Montréal, des éclats en province. », 19 juin 1987, p. 2.
- PRESSE CANADIENNE, « La Société des postes n'utilisera pas de briseurs de grève pendant une médiation. », 20 juin 1987, p. A-3.
- COMEAU, P.-A., « Une lettre en attente. », 26 juin 1987, p. 10.
- POMERLEAU, M., « Les facteurs recherchent l'appui de la population. », 27 juin 1987.
- NOREAU, P.-P., « Postes: à qui la faute? La population «divisée» », 27 juin 1987, p. A1-A2.
- PRESSE CANADIENNE, « Brian Mulroney déclare approuver le recours aux briseurs de grève. », 27 juin 1987.
- POMERLEAU, M., « Le conflit aux postes suscite de la solidarité à l'occasion des funérailles de Michel Matte. », 27 juin 1987.
- PARE, I., « Des cadres remplacent les facteurs. », 30 juin 1987, p. 2.
- PARE, I., « Les facteurs retournent à leurs piquets de grève. », 3 juillet 1987, p. 1.
- DUCHESNE, V., « Une poste rentable et efficiente ? », 9 août 1987, p. B-4.
- GIROUX, R., « La bêtise postale en marche. », 29 septembre 1987, p. B-4.
- FESSOU, J.D., « Postes Canada surveillée de près par Dignité rurale. », 13 novembre 1987.
- SAMSON, J.-J., « L'armée divisée de Parrot. », 22 janvier 1989, p. B-8.
- BRETON, B., « Postes Canada se défend de harceler ses employés. », 18 février 1989, p. F-14.
- BRETON, B., « Les postiers s'acheminent vers un nouvel affrontement. », 22 juillet 1990, p. A-5.
- BRETON, B., « Le recours à la grève semble inévitable aux Postes. », 6 septembre 1990, p. A-13.
- FOURNIER, L., « Les postiers de Québec feront la guerre aux briseurs de grève. », 24 août 1991, p. A-7.
- LE SOLEIL (PC), « Postes: la grève gagne Québec. », 27 août 1991, pp. A-1, A-2.
- BRETON, B., « Quatorze postiers arrêtés à Québec. », 28 août 1991, pp. A-1, A-2.

BRETON, B., « Retour au travail des postiers et facteurs de Québec. », 30 août 1991, p. A-3.

NOREAU, P.-P., DESGAGNES, R., « Médiateur nommé aux Postes. », 4 septembre 1991, pp. A-1, A-2.

BRETON, B., « Les postiers et les facteurs dressent un sombre bilan des postes. », 17 octobre 1991, p. A-9.

Journal The Gazette

HENDERSON, M., « Postman's message: 'I've had enough' », 17 juin 1987, p. A-3.

FARBER, M., « Small voices in loud strike. », 17 juin 1987, p. A-3.

ASSOCIATED PRESS, « Post offices test faxes », 7 novembre 1989, p. D-7.

Journal La Presse

WAGNIERE, F., « Un projet boîteux. », 11 juin 1987, p. B-2.

PRESSE CANADIENNE, « Une nouvelle grève aux postes encore plus violente attend les Canadiens en septembre. », 20 juillet 1987, p. A-4.

PRESSE CANADIENNE, « Postes Canada traité d'incompétence pour avoir réclamé un cent de plus le prix des timbres. », 2 août 1987, p. A-5.

VENNAT, P., « Urgence postale. », 24 septembre 1987, p. B-2.

BINSSE, L., « Postiers de Montréal: grève générale ou grèves rotatives ? », 29 septembre 1987, p. 2.

PRESSE CANADIENNE, « Des hélicoptères pour déjouer les piquets de grève. », 29 septembre 1987, pp. 1-2.

BINSSE, L., « Grèves tournantes des postiers.. mais grève générale à Montréal. », 30 septembre 1987, pp. 1-2.

NAPIER, J., « Facteurs et postiers s'entendent comme chiens et chats. », 23 août 1989, p. A-10.

PRESSE CANADIENNE, « Mandat de perquisition contre Radio-Canada: la Cour Suprême tranchera. », 22 décembre 1989, p. A 10.

TROTTIER, E., « La grève générale des postiers de Montréal a des ratés. », 27 août 1991, pp. A-1, A-2.

BERGER, F., « Du grabuge aux Postes. », 28 août 1991, pp. A-1, A-2.

LEGER, M.-F., « Les personnes âgées se disent les otages du conflit aux Postes. », 29 août 1991, pp. A-1, A-2.



- PRESSE CANADIENNE, « Chacun cueille son courrier! », 29 août 1991, p. A-2.
- CÉDILLOT, A., « Un service de courrier réclame une injonction contre les grévistes. », 29 août 1991, p. A-2.
- LEGER, M.-F., « Postes: policiers et grévistes s'affrontent à Montréal. », 30 août 1991, pp. A-1, A-2.
- LEGER, M.-F., « Ottawa a empêché la distribution des chèques de pension. », 31 août 1991, pp. A-1, A-2.
- PAQUIN, G., « Conflit des Postes: les personnes âgées s'estiment utilisées par Ottawa. », 31 août 1991, p. A-4.
- BERGER, F., « La grève se poursuit à Montréal tandis que le reste de la province retourne au travail. », 31 août 1991, p. A-4.
- BERGER, F., « Le pourquoi de la violence aux Postes. », 31 août 1991, p. B-1.

Journal de Montréal

PRESSE CANADIENNE, « 158 000 griefs. », 31 août 1993, p. 14.

Journal La Tribune

FISSETTE G., « Craignant le pire, le Syndicat des Postes fait appel à Charest. », 14 février 1990, p. A 3.

Journal Les Affaires

LAJOIE G., « UPS envahit le marché québécois de la livraison de colis. », 14 octobre 1989, p. 23.

Revue

Dupont P., « La guerre des Postes », L'Actualité, mai 1978, pp. 31-38.

Journaux d'entreprise et syndicaux.

SPC

- SPC, vol. 7, n° 1, janv.-fév. 1977, 6 p.  
 Perspective SPC, vol. 21, n°3, mai-juin 1993, 8 p.  
 Perspective SPC, vol. 21, n°2, mars-avril 1993, 12 p.  
 Perspective SPC, vol. 20, n°6, novembre-décembre 1992, 6 p.  
 Perspective SPC, vol. 20, n°5, septembre-octobre 1992, 6 p.  
 Perspective SPC, vol. 20, n°3, mai-juin 1992, 7 p.  
 Perspective SPC, vol. 21, n°6, novembre-décembre 1993, 10 p.

### **UFC**

- Le courrier, vol. 19, n°3, septembre 1990, 12 p.  
 Le courrier, vol. 19, n°1, mars 1990, 8 p.  
 Le courrier, vol. 18, n°2, décembre 1989, 8 p.  
 Le courrier, vol. 18, n°1, octobre 1989, 8 p.

### **SCP**

- Performance, vol 4, n°11, octobre 1989, 6 p.  
 Performance, vol. 8, n°2, juin 1993, 26 p.  
 Performance, vol. 8, n°1, avril-mai 1993, 32 p.  
 Performance, vol. 7, n°8, février-mars 1993, 22 p.  
 Performance, vol. 8, n°6, novembre-décembre 1993, 30 p.  
 Performance, vol. 8, n°7, janvier 1994, 36 p.  
 Cadres, vol. 5, n°6, septembre 1989, 30 p.

### **Brochures**

- «La poste, ses gens, ses services», Postes Canada, Direction des Communications, Division de Montréal, Supplément au journal **ps**, 1983.  
 «L'an 200 est déjà là ! », Postes Canada, conçu et publié par la Direction des affaires publiques, Région postale du Québec, Supplément au journal **ps**, février 1980.  
 «La poste pour tous», Société d'histoire de Sherbrooke, Sherbrooke, 1993, 11 p.

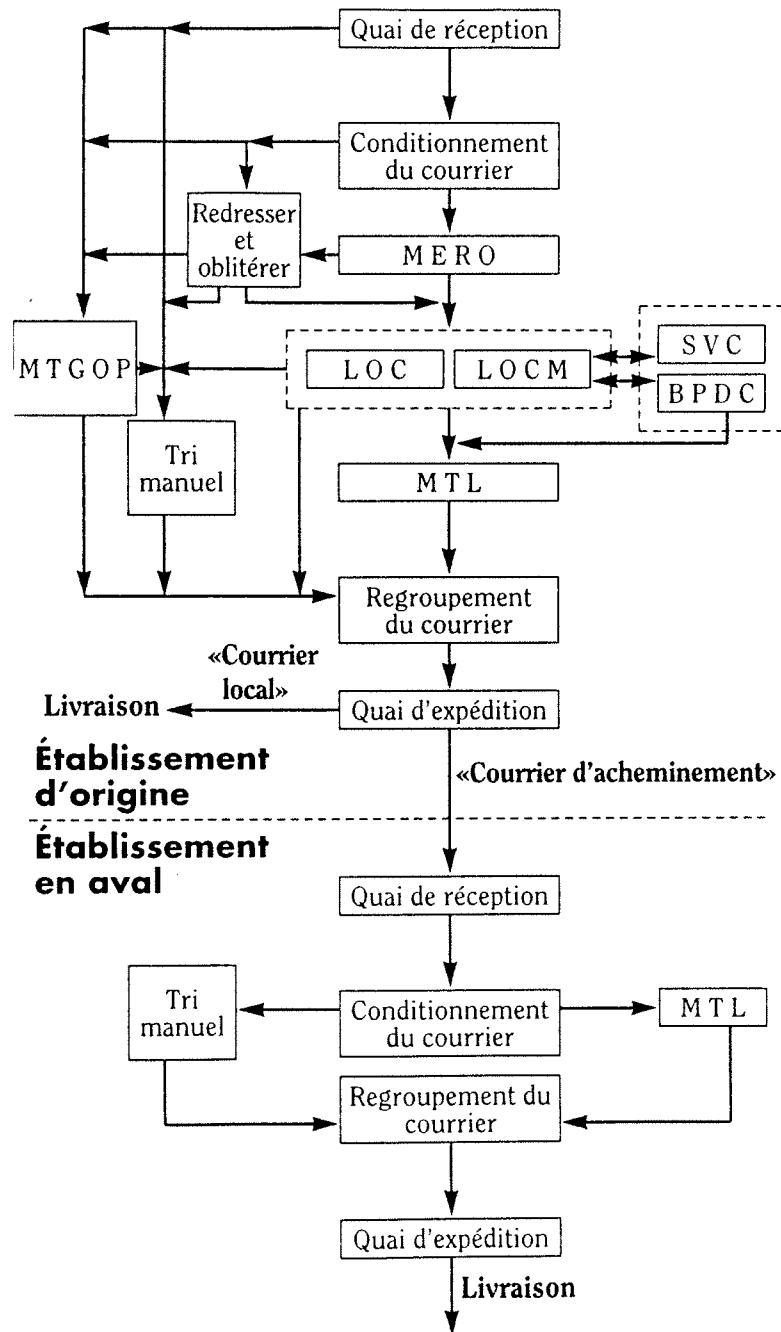
«La lutte des Postiers continue», Supplément du journal SPC, janvier 1979.

Annexe 1: Shématisation des opérations postales de traitement du courrier.

Annexe 1: Shématisation des opérations postales de traitement du courrier.

Ce document provient du Guide du Personnel, Société canadienne des Postes, 1994, p. 2-4.

**Le traitement du courrier**



Annexe 2: Tableau des effectifs syndicaux des groupes  
postiers (PO) et facteurs-camionneurs (PO Ext)-(CSP) 1968-81

Annexe 2: Tableau des effectifs syndicaux des groupes postiers (PO) et facteurs-camionneurs (PO Ext)-(CSP) 1968-81

Groupe	Syndicat	année	nombre
--------	----------	-------	--------

PO - PO Ext	CUEP	1967-68	25 000
PO - PO Ext	CUEP	1969-70	27 557*
PO - PO Ext.	CUEP	1973-74	35 547

PO	SPC	1974-75	23 000
PO Ext - CSP	UFC	1974-75	16 449
PO	SPC	1975-76	23 000
PO Ext - CSP	UFC	1975-76	16 702
PO	SPC	1976-77	23 663
PO Ext - CSP	UFC	1976-77	16 702
PO	SPC	1977-78	23 897
PO Ext - CSP	UFC	1977-78	17 827
PO	SPC	1978-79	23 984
PO Ext - CSP	UFC	1978-79	18 143
PO	SPC	1979-80	23 391
PO Ext - CSP	UFC	1979-80	20 106
PO	SPC	1980-81	23 328
PO Ext - CSP	UFC	1980-81	20 306

\* Augmentation importante due à l'accréditation des employés à temps partiel.

Source: Rapports annuels de la Commission des Relations du Travail dans la Fonction Publique, de 1968 à 1981.

Annexe 3: Tableau des conflits postaux impliquant plus de cents personnes, en termes de journées-personnes perdues.



Annexe 3: Tableau des conflits postaux impliquant plus de cents personnes, en termes de journées-personnes perdues.\*

Année	Date début et fin	Syndicat impliqué	Nb de pers. impliquées	Nb j/p perdus
1965	22/7 au 9/8	UFC	12 248	89 830
1967	7/11 au 9/11	UFC	635	1 270
1968	18/7 au 8/8	CUEP	24 000	360 000
1969	7/3 au 12/3	UFC	1 309	2 780
	30/10 au 31/10	CUEP	494	490
1970	3/3 au 14/3	SPC	2 500	2 500
	30/3 au 31/3	UFC	865	870
	14/5 au 15/5	SPC-UFC	1 025	1 030
	15/5 au 16/5	SPC-UFC	5 000	5 000
	26/5 au 8/9	CUEP	15 120	215 510
1971	9/11 au 16/11	UFC	1 750	4 170
1972	17/11 au 19/11	UFC	281	400
	8/12 au 8/12	SPC	800	400
1973	4/1 au 9/1	SPC-UFC	104	310
	17/1 au 19/1	SPC	100	300
	16/1 au 17/1	SPC	1 529	1 530
	29/1 au 30/1	SPC	150	150
	25/6 au 26/6	SPC	210	210
	1/8 au 5/8	SPC-UFC	110	160
1974	10/2 au 11/2	SPC	200	200
	10/4 au 26/4	SPC	15 000	147 040
1975	17/2 au 19/3	SPC-UFC	6 477	23 400
	12/3 au 15/3	UFC	2 200	6 600
	14/4 au 27/5	UFC	3 165	20 000
	15/5 au 30/5	SPC	2 066	7 170
	21/10 au 3/12	SPC	17 963	690 170
1976	3/10 au 4/10	SPC	1 700	1 700
	4/10 au 5/10	SPC	1 100	1 100
	5/10 au 6/10	SPC	400	400
	6/10 au 7/10	SPC	750	750
	13/10 au 14/10	SPC	4 500	4 500

1977	7/3 au 8/3	UFC	100	100
	9/3 au 9/3	SPC	329	280
	21/3 au 26/3	SPC	1 000	1 000
	22/4 au 23/4	SPC	120	120
	5/5 au 6/5	SPC	295	300
	20/7 au 27/7	SPC	1 200	2 100
	9/9 au 9/9	SPC	250	180
	16/9 au 17/9	SPC	130	130
	17/10 au 21/10	SPC	170	530
	5/12 au 14/12	SPC-UFC	510	3 280
1978	2/3 au 4/3	SPC	174	170
	29/5 au 29/5	SPC	167	230
	14/7 au 15/7	SPC	600	600
	27/7 au 31/7	SPC-UFC-AFP	957	2 540
	31/7 au 2/8	SPC-UFC	200	400
	14/8 au 15/8	SPC	234	470
	1/9 au 25/9	V.UNIONS	565	11 310
	22/9 au 25/9	V.UNIONS	2 127	3 290
	16/10 au 26/10	SPC	21 503	144 580
1979	7/5 au 8/5	SPC	213	210
	17/12 au 18/12	SPC-UFC	110	220
1980	24/1 au 4/2	SPC-UFC	183	1 160
	25/8 au 27/8	SPC	400	1 020
1981	30/6 au 11/8	SPC	22 862	663 030
1985	3/3 au 12/3	SPC	108	670
	1/4 au 1/4	SPC	234	60
	3/4 au 3/4	UFC	1 671	1 330
	3/4 au 3/4	SPC	395	250
	15/4 au 16/4	AFP	109	20
	1/5 au 5/5	SPC	1 116	800
	7/8 au 7/8	SPC-AFP	192	100
	11/10 au 14/10	AFP	153	310
	11/11 au 13/11	V.UNIONS	620	1 170
	23 /12 au 30/12	V.UNIONS	108	30
1986	10/2 au 12/2	SPC	1 168	2 020
	13/3 au 16/3	V.UNIONS	628	500
	19/8 au 20/8	V.UNIONS	486	410
1987	15/1 au 15/1	SPC-UFC	310	300
	13/5 au 14/5	V.UNIONS	173	140
	16/6 au 6/7	UFC	20 270	36 820
	15/9 au 15/9	UFC	247	50
	30/9 au 17/10	SPC	23 000	137 220
1988	24/8 au 13/9	AFP	4644	31 660

1989	22/3 au 23/3	SPC**	438	440
	30/11 au 1/12	SPC**	120	120
1991	24/8 au 6/9	SPC**	40 831	161 850
	29/10 au 29/10	SPC**	40 831	5 730

\* Tiré de Grèves et Lock-out au Canada, Direction de l'économie et des recherches, ministère du Travail, Ottawa, Canada, jusqu'à 1980. Pour les statistiques des jours-personnes perdus de 1980 à 1992, nous avons consulté Travail Canada qui nous a fourni gracieusement les chiffres pour la Société canadienne des Postes.

\*\* Le SPC était devenu l'agent négociateur de l'unité élargie comprenant facteurs et camionneurs, postiers, hommes de métiers et électriciens.

SPC: Syndicat des postiers du Canada  
 UFC: Union des facteurs du Canada  
 AFP: Alliance de la Fonction Publique  
 V.UNIONS: Divers syndicats

#### Quelques statistiques:

Total des jours-personnes perdus aux Postes, de 1965 à 1991:	2 810 190
Total des jours-personnes perdus par les membres de l'UFC, de 1965 à 1987:	164 220
Total des jours-personnes perdus par les membres du SPC, de 1965 à 1987:	1 820 690
Total des jours-personnes perdus par les membres du Conseil des Employés des Unions des Postes, de 1968 à 1974:	576 000
Total des jours-personnes perdus par les membres de l'AFP, de 1965 à 1991:	31 990
Total des jours-personnes perdus par les membres de différents syndicats postaux faisant grève ensemble, sans que l'on puisse départager le total de chaque syndicat, de 1965 à 1987:	109 500
Total des jours-personnes perdus par les membres du SPC, depuis la consolidation (1989-91):	168 140

Annexe 4: Indicateurs de performance postaux: Efficience des facteurs et  
Efficience du traitement du courrier, cinq ans avant et cinq  
ans après la consolidation (1988).

Annexe 4: Indicateurs de performance postaux: Efficience des facteurs et Efficience du traitement du courrier, cinq ans avant et cinq ans après la consolidation (1988).

Ces tableaux ont été produits à partir de deux sources. La première est un document provenant de la table-ronde organisée en collaboration avec l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal, le 29 septembre 1989. La seconde source est le Rapport annuel aux employés 1992-1993, réalisé par la Société canadienne des Postes à l'intention de son personnel.

Tableau des indicateurs d'efficience des facteurs: Points de remise desservis par facteur, par heure rémunérée.

Années	Nb points remise/h.	% d'augm.
1982-1983	42.0	
1983-1984	43.3	3.1 %
1984-1985	43.9	1.4 %
1985-1986	45.4	3.5 %
1986-1987	46.6	2.6 %
1987-1988	47.1	1.1 %

La moyenne d'augmentation de l'efficience des facteurs est de 2.3 % par année, 5 ans avant la consolidation.

1988-1989	47.5	0.8 %
1989-1990	48.3	1.7 %
1990-1991	49.9	3.3 %
1991-1992	52.1	4.4 %
1992-1993	53.7	3.1 %

La moyenne d'augmentation d'efficience des facteurs est de 2.7 % par année, 5 ans après la consolidation.

Tableau de l'efficience du traitement du courrier: objets traités par heure rémunérée.

Années	Nb objets traités/h.	% d'augm.
1982-1983	227	
1983-1984	232	2.2 %
1984-1985	242	4.3 %
1985-1986	248	2.5 %
1986-1987	256	3.2 %
1987-1988	266	3.9 %

La moyenne d'augmentation de l'efficience du traitement du courrier est de 3.2 % par année, 5 ans avant la consolidation.

1988-1989	270	1.5 %
1989-1990	285	5.5 %
1990-1991	302	6.0 %
1991-1992	320	6.0 %
1992-1993	334	4.2 %

La moyenne d'augmentation d'efficience du traitement du courrier est de 4.6 % par année, 5 ans après la consolidation.

**Annexe 5: Développements récents quant à l'ancienneté d'entreprise à la  
Société canadienne des Postes.**

Annexe 5: Développements récents quant à l'ancienneté d'entreprise à la  
Société canadienne des Postes.

Des modifications majeures sont survenues récemment quant à l'ancienneté au sein de la nouvelle unité consolidée par le Conseil canadien des relations du travail en 1988. Le Syndicat des postiers du Canada a tenu un référendum parmi ses membres, en février et mars 1994, sur la question de l'ancienneté. Le Syndicat des postiers n'a jamais caché sa position sur ce sujet: une intégration complète du syndicat nécessitait la transférabilité de l'ancienneté d'un groupe fonctionnel à un autre. L'association ouvrière voyait dans les dispositions actuelles des "obstacles injustes" entre les membres (Bulletin du SPC daté du 15/3/1994). L'excellent volume de Julie White, *Mail and Female: The Women and the CUPW* (1991), qui se trouve en référence bibliographique, met bien en lumière la forte tendance nivellissante de ce syndicat. Sa philosophie de gauche du syndicalisme explique cette préoccupation.

Ce vote est un exemple patent de démobilisation syndicale. Sur cette question si importante pour la mobilité des membres au sein de cette unité, seulement 9 216 personnes se sont déplacées pour manifester leur volonté, sur un total approximatif de 46 000 adhérents, soit un pourcentage d'environ 20% du membership. Le vote fut serré, à l'image de celui tenu par le C.C.R.T. en 1988; 56% des gens ont voté oui et 43% ont voté non. Malgré tout, le syndicat est satisfait de ce résultat, compte



tenu de la forte résistance de "bon nombre de membres au début de la campagne". Il déclare que ce vote est définitif, et ce, malgré la faible participation de ses commettants. Pour faire passer la mesure, le Conseil Exécutif a repoussé l'application de l'ancienneté d'entreprise au moment de la signature d'une nouvelle convention collective (Communiqué SPC, 13/1/1994). Lors de l'introduction de l'ancienneté d'entreprise dans l'unité contrôlée par le SPC, avant la consolidation, un délais d'application fut nécessaire, selon White (1991), pour faire baisser la réticence des postiers d'alors. Cela se passait au début des années 1980.

Cette nouvelle base de calcul de l'ancienneté aura des effets considérables pour les facteurs et les postiers. Il n'y a pas eu d'embauche permanente du côté postier depuis 1983. La Société veut réduire leur nombre le plus possible, et des employés furent déclarés excédentaires ces dernières années. Du côté des facteurs, il y a embauche régulière, de 1989 à 1994; la moyenne de l'ancienneté est donc plus faible, soit 10 ans, chez les facteurs. Celle-ci est de dix-huit ans chez les postiers (notes de M. B. Brody, en marge de la table ronde organisé entre la Société et l'École de Rel. Indust. de l'Un. de Mtl, sept. 1989). Ce changement, d'un point de vue de l'ancienneté relative entre les facteurs, est donc défavorable pour eux, notamment en ce qui concerne les choix d'itinéraires et des périodes de vacances annuelles.

Une tentative de relocaliser des postiers excédentaires dans des postes de facteurs, au printemps 1993, s'est soldée par un échec. La Société a dû faire marche arrière deux mois plus tard, la plupart des postiers concernés étant incapables de s'adapter à ces tâches. Ils demandaient à

être réintégrés dans des postes de leur groupe fonctionnel. Le syndicat désire d'ailleurs, à l'instar de la Société, que les postes vacants de facteurs soient offerts aux employés postiers, ce qui ne tardera pas à provoquer des modifications majeures aux listes d'ancienneté lors de l'entrée en vigueur du prochain contrat de travail. Cela profitera beaucoup plus aux postiers qu'aux facteurs, à moyen et à long terme.

