

COLLOQUE

Numéro 11

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE  
EN QUESTION

publié sous la responsabilité de :

Monique Desrochers  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

Publication annuelle de l'École de relations industrielles  
de l'Université de Montréal

Rédaction, administration, commandes :

Service des publications  
École de relations industrielles  
Université de Montréal  
Case postale 6128  
Tél. : (514) 343-7312

Directeur de la collection : Viateur Larouche  
Comité de rédaction : Michel Brossard  
Gilles Guérin

Tous droits réservés, Canada, 1980

ISBN 2-89067-937-3

ISSN 0318-5648

Dépôt légal — 4<sup>e</sup> trimestre 1980

Les 6 et 7 novembre 1980, l'École de relations industrielles tenait son XI<sup>e</sup> Colloque dont le thème portait sur « La négociation collective en question ».

Le professeur Gérard Hébert, de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, a tracé le bilan de la décennie de 1970 en matière de négociation collective. Cette conférence a été suivie d'un groupe d'ateliers traitant de : « la loi anti-scabs », « les protocoles de retour au travail », « le piquetage et l'injonction », « le pattern-bargaining et la négociation multipatronale », « la multiplicité des recours ».

Le professeur André Raynauld du Département de Sciences économiques de l'Université de Montréal était le second conférencier et abordait : « la négociation collective et l'inflation. »

Un second groupe d'ateliers se partageait les sujets suivants : « la négociation par équipe », « la médiation préventive et la négociation permanente », « les médiations spéciales », « l'arbitrage de la première convention », « l'opinion publique et le rôle des medias ».

La dernière conférence, donnée par le professeur Fernand Morin de la Faculté de Droit de l'Université de Montréal, s'intitulait : « la négociation de bonne foi. »

Pour clore ce colloque, une table ronde était composée de quatre pannellistes qui ont brossé à grands traits l'avenir de la négociation collective. Le thème de cette année, d'une grande fécondité, se situait au cœur du système des relations de travail.

Nos remerciements sincères aux conférenciers, aux personnes-ressources, aux animateurs d'ateliers et aux organisateurs qui ont contribué au succès de ce XI<sup>e</sup> Colloque.

Louis-Philippe Brizard  
Directeur suppléant  
École de relations industrielles  
de l'Université de Montréal.

## NOTE

Les travaux de la deuxième journée du Colloque ont comporté une table ronde, animée par M. Louis-Philippe Brizard, directeur suppléant de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Ont participé à cette table ronde :

Roger Hébert, vice-président, personnel et relations industrielles, Johnson & Johnson ;

Marc Lapointe, président, Conseil canadien des relations du travail ;

Réal Mireault, président, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre ;

Marcel Pepin, président, Confédération mondiale du travail.

Nous avons reproduit les textes remis par ces experts mais non le compte-rendu de la discussion.

## TABLE DES MATIÈRES

	page
Allocution d'ouverture	
Louis-Marie Tremblay .....	7
I. La négociation collective : bilan des années 1970	
Gérard Hébert .....	9
<b>Ateliers :</b>	
— La loi anti-scabs et son application	
Maurice Lemelin .....	21
— Les protocoles de retour au travail	
Raymond Desilets .....	25
Louis Leclerc .....	29
— Piquetage et injonction	
Victor Melançon .....	33
Robert Levac .....	38
— Le pattern-bargaining et la négociation multipatronale	
Marius Dagneau .....	53
Robert Dean .....	58
André Fréchette .....	61
— La multiplicité des recours	
Louis Morin .....	72
II. Le régime des conventions collectives et l'inflation	
André Raynauld .....	77
<b>Ateliers</b>	
— La négociation par équipes	
Marc Vaillancourt et Georges Smith .....	88
— Médiation préventive et négociation permanente	
Yves Dulude .....	96
— Médiations spéciales, commissions parlementaires ou arbitrage des différends ?	
Rodrigue Blouin .....	100

— L'arbitrage de la première convention	
Claude D'Aoust .....	109
— L'opinion publique et le rôle des médias	
Léo Cormier .....	115
Jacques Brisbois .....	120
III. La négociation de bonne foi	
Fernand Morin .....	124
IV. — Table ronde	
L'avenir de la négociation collective	
Roger Hébert .....	154
Marc Lapointe .....	156
Réal Mireault .....	157
Marcel Pepin .....	160

## ALLOCUTION D'OUVERTURE

**Louis-Marie Tremblay**  
Vice-Recteur aux affaires professorales  
de l'Université de Montréal

C'est avec une fierté quelque peu nostalgique que je m'adresse à vous aujourd'hui au nom du recteur. J'ai eu en effet l'honneur d'ouvrir et de présider, il y a trop d'années déjà, les deux premiers colloques à titre de directeur du département de relations industrielles. Je me souviens que nous voulions présenter aux spécialistes des relations de travail une formule nouvelle de travail sur des questions d'intérêt commun. Ce n'est pas sans une certaine appréhension que nous nous étions lancés dans cette aventure. Je me réjouis de constater que le colloque de l'École de relations industrielles soit devenu un événement de toute première importance. C'est tout à fait évident si l'on considère l'éminence des personnes ressources, la qualité et la quantité des participants ainsi que la couverture journalistique dont le colloque est l'objet.

Ce n'est pas à vous qui êtes des spécialistes des relations de travail que j'apprendrai la distinction classique entre conflits de droit et conflits d'intérêt, les premiers constituant des mésententes relatives à l'interprétation et à l'application d'une convention collective existante, les seconds étant des mésententes relatives au contenu d'une convention collective en voie d'élaboration.

Les conflits de droit sont peu apparents pour le grand public, car la plupart d'entre eux sont réglés par un arbitrage dont la sentence est, depuis 1961, exécutoire. C'est probablement lorsqu'il y a une confrontation au grand jour que le public peut être sensibilisé à certains conflits de droit. Mais là n'est pas l'objectif de votre colloque qui est axé sur les conflits de négociation.

Les sous-thèmes du colloque gravitent autour des méthodes de solution applicable aux conflits de négociation. Il ne s'agit donc pas de savoir si le Québec détient le championnat des grèves ou toute autre question du genre tout aussi intéressante qu'elle puisse paraître. Qu'il me soit permis de faire état de quelques-uns de ces sous-thèmes.

Parmi les moyens nouveaux retenus par le législateur pour diminuer le nombre ou l'acuité des conflits en en éliminant les sources, on relève les articles 190.1 et suivants du *Code du travail*, communément désignés par l'expression « loi anti-scabs ». Il y a également les dispositions touchant l'arbitrage de la première convention collective, à la suite d'une accréditation (articles 93.1 à 93.9 du *Code du travail*). Nous remarquons aussi, dans les innovations du projet de loi numéro 45 de décem-

bre 1977, l'article 110.1 destiné à faciliter le retour à la normale, à la fin des conflits, en préservant l'emploi des ex-grévistes. Cette dernière « nouveauté » législative est d'autant plus intéressante qu'elle touche un problème qui avait sensiblement retardé la reprise du travail dans quelques conflits, depuis 1975, et que, d'autre part, la Cour suprême du Canada vient de décider en mars 1980 (arrêts *Commercial Photo Service* et *Hilton Québec*), que le *Code*, dans sa version antérieure au bill 45, n'offrait pas la protection qu'on avait cru en certains milieux.

Mais il n'y a pas que le législateur qui innove. Les parties, elles-mêmes, le font en imaginant de nouvelles méthodes de négociation dont il sera question durant ce colloque. On peut mentionner aussi les protocoles de retour au travail qui sont particulièrement en vogue chez nous, surtout depuis le début de la dernière décennie.

L'administration publique, entendons surtout les fonctionnaires du Ministère du travail et de la main-d'œuvre, va également de l'avant dans l'adaptation aux nouvelles réalités contemporaines et, à cet égard, il faudra surveiller, dans les prochaines années, le travail de l'équipe de médiation préventive. Vous aurez, durant les deux jours qui viennent, à débattre d'un sujet qui est fondamental non seulement pour les membres de la profession mais pour la population toute entière.

Je vous souhaite donc de fructueux échanges et déclare ouvert le XI<sup>e</sup> Colloque de relations industrielles de l'Université de Montréal.



# CONFÉRENCE JEAN-RÉAL CARDIN

## LA NÉGOCIATION COLLECTIVE BILAN DES ANNÉES 1970

Gérard Hébert, professeur  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

C'est avec joie mais aussi avec appréhension que j'ai accepté de prononcer la conférence Jean-Réal Cardin pour le XI<sup>e</sup> colloque de l'École de relations industrielles et que je m'apprête à vous livrer le fruit de mes réflexions. Joie pour l'occasion qui m'est ainsi donnée, après d'autres, de rendre hommage à notre collègue et ami Jean-Réal Cardin ; appréhension de trahir peut-être sa mémoire et la profondeur de son regard sur les relations de travail à notre époque. Joie de pouvoir reprendre devant vous, en une fresque rapide, des considérations que j'ai partagées avec des générations d'étudiants ; appréhension aussi devant le caractère insaisissable et les multiples contradictions des dernières années, dont je dois vous tracer le bilan.

Dix ans dont on peut dire qu'ils représentent un grand pas en avant ou un recul irrécupérable, selon le point de vue adopté. Dix ans qui ont assuré la consolidation de la négociation collective, ou qui en ont consacré la stagnation et préparé la disparition progressive.

### Les données de base

Rappelons d'abord quelques données de base, qu'on a peut-être tendance à oublier.

Les effectifs syndicaux au Québec sont passés, de 1970 à 1980, d'environ 700 000 à 900 000, ce qui représente toujours à peu près 37,5% de la main-d'œuvre salariée non agricole. Le phénomène peut-être le plus important de la décennie, pour le mouvement syndical québécois, c'est la croissance des syndicats indépendants, plus précisément la désaffiliation de quelques grandes unités, qui a fait passer les effectifs des syndicats non affiliés de 8% de tous les effectifs syndicaux, au cours des années 1960, à environ 16 ou 17% à la fin des années 1970.

Le nombre des accréditations accordées par le Bureau du commissaire enquêteur était d'environ 1 200 par année, il y a dix ans ; il varie aujourd'hui de 800 à 1 000. De 3 000 à 4 000 conventions collectives sont déposées chaque année au bureau du Commissaire général du travail. Leur durée moyenne est de deux ans ; environ un tiers sont signées pour trois ans.

L'ordinateur du ministère nous disait qu'il y avait en 1978 10 000 conventions collectives en vigueur au Québec dont plus de la moitié régissait des unités de moins de 50 salariés. Une publication de 1979 parle de 8 000 conventions. De ce nombre global, près de 3 000 visent le secteur public et parapublic ; il s'agit évidemment de 3 000 unités d'accréditation, dont chacune dépose sa convention collective ; on sait que le nombre de conventions collectives distinctes dans le secteur public et para-public ne dépasse pas 50. L'information sur le nombre de conventions collectives en vigueur en 1970 n'est pas disponible.

On ignore la durée moyenne des négociations au Québec. Mais on sait que les grandes négociations au Canada (celles qui visent 500 travailleurs et plus) durent en moyenne six mois ; 10% prennent plus d'une année. La situation n'a pas changé depuis dix ans. Quant à l'étape où le règlement s'effectue, 40% des grandes conventions canadiennes se règlent à l'étape de la négociation directe, 45% grâce à l'intervention d'un tiers et 15% à la suite d'un arrêt de travail. Cette proportion non plus n'a guère changé depuis dix ans.

Pour ce qui regarde le contexte, l'inflation constitue le phénomène majeur de la décennie. Au cours des premières années, l'indice des prix à la consommation augmentait de 2 à 3% par année. En 1974 et 1975, nous avons eu près de 11% d'augmentation annuelle des prix ; tombée à 7,5% en 1976, l'inflation dépasse de nouveau 10% en 1980. En somme, les prix ont doublé depuis dix ans. En réponse à la poussée des prix au milieu de la décennie, la proportion des grandes conventions canadiennes incluant une clause d'indexation a augmenté considérablement, passant d'environ 20% au début de la décennie à 45% à la fin de 1976, pour retomber à 35% l'année dernière.

Pour ce qui est du taux de chômage, il a oscillé entre 5 et 8% dans l'ensemble du Canada, entre 7 et 11% au Québec. Il s'établit maintenant à 7 et 10% respectivement.

Quant aux gains horaires moyens dans l'industrie manufacturière, ils sont passés de 3\$ à 8\$ au Canada, et à 7,50\$ au Québec. Les gains hebdomadaires moyens étaient 135\$ en 1970 ; ils sont maintenant 315\$. En comparant ainsi les principales données de 1970 à celles de 1980, on peut conclure que les gains moyens ont augmenté plus vite que les prix ; si on choisissait comme base une autre année, on pourrait prouver le contraire.

## Les grands événements

Si nous jetons maintenant un coup-d'œil sur les principaux événements de la décennie, on peut noter ce qui suit.

C'est d'emblée le secteur public, avec ses trois rondes de négociation, qui a dominé la scène de la négociation collective. Chaque ronde ayant amené une série de grèves, concentrées ou successives, le nombre de jours-hommes perdus par suite d'arrêts de travail au Québec a dépassé les 3 000 000 en 1972, en 1975 et 1976, en 1979 et 1980. En 1976, une grève de la construction et des manifestations contre les mesures anti-inflation ont porté le total à plus de 6 000 000 de jours perdus. Par rapport à l'ensemble des jours travaillés au Québec, la proportion atteint un niveau qui brise tous les records, 1,15% en 1976, 0,6% en 1972, 1975 et 1979. La proportion pour 1980 sera vraisemblablement dans le même ordre de grandeur.

L'application des mesures anti-inflationnistes semble bien avoir été l'événement majeur pour le secteur privé de l'économie. Proclamées le 14 octobre 1975, elles s'appliquèrent jusqu'à la fin de 1978. Nous y reviendrons tantôt.

Faut-il rappeler les grands conflits du secteur privé ? La Presse en 1970 et 1971, les grèves de Joliette (Firestone et Canadian Gypsum) en 1973 et 1974, puis successivement, United Aircraft, l'amiante, l'Alcan, Commonwealth Plywood et Kenworth, les mines de la Côte-Nord et de la Gaspésie, l'industrie des pâtes et papiers.

Dans le domaine de la législation, beaucoup de lois visaient le secteur public, soit pour déterminer le cadre de la négociation à venir, soit pour forcer le retour au travail. Pour le secteur privé, à part la construction, qui a eu droit en moyenne à une loi par année, le *Code du travail* n'a connu qu'une modification importante : introduite sous le numéro 24 en 1974, elle a finalement été adoptée, après modifications et ajouts, le 22 décembre 1977 ; on y réfère habituellement sous le nom poétique de « projet de loi n° 45 ». Il ne faut pas oublier, évidemment, la loi anti-inflation, adoptée respectivement, au fédéral et au provincial, le 3 et le 19 décembre 1975. Enfin, en 1979, il y eut la *Loi sur les normes du travail* et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, mais qui ne touchent qu'indirectement la négociation collective.

La prédominance du secteur public sur le secteur privé, que nous venons de relever dans les conflits et dans la législation, constitue peut-être la caractéristique principale de la négociation collective au cours des derniers dix ans. Avant de nous engager dans une comparaison entre les deux secteurs, il faut d'abord considérer les deux séparément. Voyons d'abord le secteur privé.

## Le secteur privé

Durant les trois années que se sont appliquées les mesures anti-inflationnistes constituent une sorte de parenthèse dans la négociation collective au Canada pendant la décennie de 1970. Les représentants syndicaux ont proclamé que c'était la mort de la négociation, alors que les employeurs y trouvaient à la fois des avantages et des inconvénients. Quel que soit le jugement que l'on porte sur ces mesures, il reste qu'elles semblent avoir raccourci sinon facilité le processus pendant ces trois années. Les chiffres sont clairs pour 1977 et 1978, où le pourcentage des jours perdus, tant au Québec qu'au Canada, est tombé à 0,2 ou 0,3% ; pour ce qui est de la durée des grandes négociations, la proportion des règlements avant 6 mois a augmenté, et celle des cas qui ont pris plus d'un an à se négocier a considérablement diminué. La situation en 1976 est moins claire : au Québec, c'est l'année des six millions et demi de jours perdus. Il faut se rappeler que plus de la moitié s'explique par des arrêts de travail dans deux secteurs, la construction et le secteur para-public. Une fois les mesures anti-inflationnistes levées, les indicateurs ont repris leur position habituelle.

L'effet du projet de loi 45 sera plus durable ; mais son influence semble avoir été moindre qu'on ne l'avait escompté. Les principales modifications qu'il apportait à notre régime de négociation collective ne semblent pas avoir changé considérablement la réalité.

Même volontaire, les parties demandent la conciliation tout aussi souvent qu'auparavant, et la coopération qu'elles apportent au conciliateur ne s'est pas accrue de façon spectaculaire. Le modèle général n'a pas changé pour la peine, sauf sur un point évidemment : on ne demande plus la conciliation pour déterminer la date de l'exercice légal du droit de grève. Mais on demande l'intervention du conciliateur comme avant, par habitude sans doute : pour impressionner l'autre partie, pour faire avancer la discussion, ou tout simplement pour avoir un atout de plus dans son jeu.

L'arbitrage de la première convention collective a permis de régler, en 1978 et 1979, une dizaine de cas sur une cinquantaine de demandes d'intervention ; il faudrait une analyse plus approfondie pour savoir si la douzaine d'autres cas qui se sont réglés avant la décision arbitrale l'ont été par suite de la disposition coercitive que l'employeur pouvait craindre. En ce cas, il faudrait également attribuer le règlement de ces cas à la disposition elle-même, ce qui porterait à environ 50% les cas réglés par rapport au nombre de demandes déposées.

L'application automatique de la formule Rand a apporté aux syndicats en formation une aide financière importante : ils n'ont plus à attendre la signature de la première convention collective pour s'assurer une rentrée de fonds régulière. La nature de la mesure en garantit les résultats dès sa mise en application. Des études ultérieures nous diront si la

meilleure position financière des jeunes syndicats leur a permis de régler plus rapidement leur première convention, et si elle a diminué le taux d'échecs ou de faux départs.

Les dispositions les plus spectaculaires du projet de loi 45, les mesures anti-scabs, se sont avérées difficiles d'application. Plusieurs enquêtes ont été demandées et effectuées ; plusieurs ont fait l'objet d'appels aux tribunaux. Les mesures ne semblent pas avoir été l'instrument infaillible qui devait assurer l'arrêt de la production : ou l'employeur utilise les possibilités qui lui sont offertes par la loi, ou il décide carrément de passer outre, comme on l'a vu dans certains cas, où les employeurs ont déclaré l'avoir fait au nom d'impératifs humanitaires supérieurs. Les mesures ont-elles réalisé l'objectif principal que l'on disait poursuivre, soit la diminution de la violence ? Il est certain que la violence n'a pas cessé totalement ; certains prétendent même qu'elle n'a pas diminué du tout, qu'on lui accorde tout simplement moins de publicité dans les médias d'information qu'on ne le faisait il y a cinq ou six ans.

En un mot, pas de changement spectaculaire dans le processus de la négociation pour le secteur privé, sauf peut-être dans un cas, celui de l'industrie de la construction. L'instauration d'une formule de négociation sectorielle et de la syndicalisation obligatoire, à la fin des années 1960, avait promis un âge d'or aux relations de travail dans cette industrie. La réalité s'est avérée bien différente : grèves à chaque ronde de négociation, loi spéciale dans au moins trois conflits, commission d'enquête majeure, qui a amené une intervention gouvernementale encore plus grande, entre autres sous la forme de tutelles, effort d'un groupe syndical particulier pour établir un monopole, qui n'aboutit qu'à une division encore plus considérable. Sous plusieurs aspects les relations du travail dans l'industrie de la construction ressemblent à celles du secteur public : législation fréquente, réglementation abondante, fin de la négociation par décision gouvernementale aussi souvent que par l'accord des parties. La négociation sectorielle semble appeler une intervention gouvernementale massive, presque autant que la négociation du secteur public et parapublic. C'est maintenant vers ce secteur public qu'il faut tourner notre attention.

### **Le secteur public**

Tout comme pour la construction, les règles fondamentales de la négociation dans les secteurs public et parapublic avaient été posées au cours des années 1960. Elles n'ont cependant pris leur forme arrêtée et leur consistance qu'au cours de la dernière décennie. Même si les trois rondes de négociation de la décennie présentent des ressemblances fondamentales entre elles, elles comportent des différences importantes.

La ronde de 1972 apparaît comme la plus centralisée et la plus percutante des trois. L'alliance sacrée entre les trois centrales et les diffé-

rents secteurs a toujours été un peu branlante. Les objectifs principaux de chacun des trois groupes majeurs étaient trop différents : salaire de base pour les employés d'hôpitaux, sécurité d'emploi pour les enseignants, questions d'évaluation pour les fonctionnaires. Pourtant le front commun s'est maintenu, depuis la pré-négociation, au début de 1971, jusqu'aux grands affrontements d'avril et mai 1972. On se souvient de ceux-ci : grève illimitée de presque tout le secteur public et parapublic depuis le 11 avril, défi de la loi spéciale adoptée le 21 avril, emprisonnement des trois présidents de centrales le 9 mai, grèves sporadiques à travers la province du 9 au 12 mai. Tout de suite après ces événements, l'effritement du front commun s'est affirmé de façon définitive : les syndicats des employés d'Hydro-Québec s'en étaient retirés le 13 avril ; un groupe de dissidents de la C.S.N., expulsés le 28 mai, fondent la C.S.D. le 8 juin ; le S.F.P.Q. se désaffilie de la C.S.N. au cours de l'été. La ronde se termina par des ententes successives : les employés d'hôpitaux signèrent le 16 octobre, ceux de la S.A.Q. le 27 octobre ; quant aux fonctionnaires, qui avaient quitté le front commun le 14 août, ils signèrent le 24 octobre ; pour les enseignants, le gouvernement adopta, en décembre, le décret qui devait leur servir de convention collective jusqu'à la prochaine ronde.

Au cours de la quatrième ronde, en 1975-1976, le front commun n'eut jamais la cohérence de la ronde précédente : le S.F.P.Q. mena sa négociation séparément et signa sa convention collective en décembre 1975, six mois avant la fin des négociations dans le secteur des affaires sociales et un an avant celle du secteur de l'enseignement. Cette ronde nous a donné le commissaire aux services essentiels et les commissaires aux différends scolaires ; dans les deux cas, l'affrontement s'est terminé par une loi spéciale. On connaît la ronde de 1979-1980, qui comporte également sa loi spéciale, en novembre 1979, et dont les négociations complémentaires, pour les commissions scolaires, ne sont pas encore terminées, deux d'entre elles venant tout juste de faire l'objet d'une autre loi spéciale. Depuis 1970, le gouvernement a ainsi adopté 12 lois spéciales pour mettre fin à autant de conflits, dont 10 touchaient le secteur public.

Les trois rondes ont démontré de plus en plus clairement le caractère essentiellement politique de l'exercice, et l'équivoque qu'il prolonge du fait qu'il se présente sous l'étiquette d'une négociation collective. Les objectifs, même strictement économiques, sont formulés sous couleur de mesure sociale. Le salaire de base réclamé dans le secteur des affaires sociales, au cours des trois rondes, 100\$, 165\$ et 265\$, a toujours été justifié parce qu'il représentait le minimum d'un salaire décent et familial, que l'État se devait de donner à ses employés, pour entraîner à sa suite le secteur privé. L'impact socio-politique du congé de maternité paraît tout aussi clair.

Quant au processus lui-même, il est également de nature politique. Les divers arrangements qu'on a voulu mettre en place au cours de cha-

cune des rondes de négociation, du côté patronal, pour équilibrer en quelque sorte la représentation gouvernementale et celle des employeurs plus immédiats, les commissions scolaires et les hôpitaux, n'ont guère affecté le déroulement du processus. Les représentants syndicaux savent bien que, pour obtenir le maximum, ils doivent s'adresser directement à l'État, au pouvoir suprême : les négociations avec les représentants patronaux ne servent ainsi qu'à préparer les pressions dernières sur le pouvoir politique, qui seul possède en mains toutes les cartes du jeu. Sans lui accorder plus d'importance qu'il n'avait, le slogan de 1972 « Il faut casser le régime » n'est-il pas révélateur du caractère politique d'un affrontement de cette nature et de cette envergure ?

Le résultat n'est peut-être pas aussi clairement politique que le processus lui-même. En tout cas, ses conséquences économiques sont importantes y compris pour le secteur privé. Pour n'en nommer que trois, le niveau d'augmentation des salaires, la durée des vacances payées et le congé de maternité ont exercé et continuent d'exercer un effet d'entraînement dans le secteur privé. L'effet secondaire sur le niveau de chômage est plus difficile à déterminer. Une chose semble bien certaine, c'est que la différence des conditions de travail entre le secteur privé et le secteur public s'agrandit de ronde en ronde de négociation.

Alors que le secteur public de caractère provincial est syndiqué à près de 100%, le secteur privé ne l'est qu'à environ 25 ou 30%, et encore, inégalement selon le secteur, secondaire, primaire ou tertiaire. Et si les 25 ou 30% du secteur privé réussissent tant bien que mal à suivre la locomotive du secteur public, les 70 à 75% de non-syndiqués du secteur privé demeurent beaucoup plus loin en arrière. Une différence majeure entre les deux secteurs, c'est que les employés du secteur public jouissent d'une sécurité considérable, quasi totale, alors que ceux du secteur privé en ont à peine, en tout cas, pas plus que les entreprises elles-mêmes. Par rapport aux griefs, le secteur public est également avantagé : la définition du grief y est généralement très étendue, et l'employeur, c'est-à-dire l'État, a consenti à payer la totalité des frais dans bien des cas, alors que dans le secteur privé, la définition est souvent restreinte, et les frais doivent être partagés moitié moitié. Quant aux conditions salariales, si la rémunération du secteur public retardait, pour plusieurs classifications, au début des années 1970, on s'accorde généralement pour dire qu'en 1980, elle est au moins égale sinon meilleure pour presque toutes les catégories, sans compter les nombreux avantages additionnels qu'on retrouve dans le secteur public.

### **Évolution et caractéristiques**

Sur cet arrière-plan de l'importance du secteur public et de ses répercussions sur le secteur privé, on peut dégager les caractéristiques suivantes de la décennie passée.

Tout en gardant fondamentalement une attitude d'agent négociateur, le syndicalisme s'est coloré davantage d'une idéologie de gauche, plus ou moins poussée selon les cas. L'observation est plus vraie de deux centrales qu'on trouve massivement dans le secteur public ; mais de nouveau, il y a eu un effet d'entraînement sur certains secteurs ou services de l'autre centrale. Ainsi, le mouvement syndical oscille entre des positions idéologiques avancées et sa fonction de caractère économique. Ceci entraîne la radicalisation de plusieurs demandes syndicales et de plusieurs conflits. C'est peut-être là aussi une raison, parmi d'autres, qui explique qu'on passe souvent outre aux prescriptions légales, y compris aux injonctions et même parfois aux lois spéciales.

Cette radicalisation, bien qu'on la retrouve dans le secteur privé, paraît plus importante dans le secteur public. La centralisation des structures, de part et d'autre, éloigne la base des niveaux de décision et augmente les frustrations : le sentiment d'impuissance invite à se tourner vers des solutions radicales. Le rôle accru des permanents facilite aussi l'infiltration de certains militants révolutionnaires. La radicalisation d'un côté entraîne un durcissement de l'autre. Que ce soit par un mouvement de réaction, par tradition ou par nature, la partie patronale a eu tendance à manifester plus d'intransigeance. On peut en voir un indice dans l'augmentation des recours au lock-out, même dans le secteur public.

Le processus lui-même, j'allais dire le rituel de la négociation, n'a guère changé au cours de la décennie. Malgré un léger raccourcissement en 1977 et 1978, les négociations demeurent aussi longues en 1980 qu'elles l'étaient en 1970. La proportion de celles qui durent de 10 à 12 mois, ou plus de 12 mois, a même augmenté en 1979. Le recours au bluff et au jeu de la résistance demeure presque dans tous les cas un élément inéluctable et nécessaire du jeu de la négociation. Bien fou serait celui qui, pour hâter un processus devenu démesurément long, tenterait de faire lui-même les premières concessions avant que le temps ne soit mûr pour le règlement. Il aurait tôt fait de se faire remettre à l'ordre par ses mandants, qu'il s'agisse d'une assemblée syndicale ou de la haute direction d'une entreprise. Il faut donner l'impression qu'on s'est battu jusqu'au dernier souffle. La réflexion que l'on faisait il y a dix ans vaut encore aujourd'hui : « On aurait pourtant pu arriver à la même entente en moins de temps et à bien moins de frais. » Tous sont d'accord, mais personne n'est prêt à bouger pour changer quelque chose. Et ce n'est pas facile : il faudrait modifier les attentes et les opinions des syndiqués, tout autant que celles des grands administrateurs.

Tout semble entretenir les parties dans leurs attitudes de contestation et d'affrontement. La lenteur du processus y contribue, mais aussi la nécessité de maintenir le moral des troupes, de part et d'autre : les prises de position répétées rendent plus difficiles ensuite les inévitables retraits stratégiques. Les gains réalisés attisent les appétits, et les grands profits



déclarés par certaines compagnies laissent croire que tout est possible partout. Tout cela maintient un climat d'affrontement. Pourtant, l'entente suppose et exige un minimum de coopération et d'harmonie. La collaboration patronale-ouvrière a aussi mauvaise presse en 1980 qu'en 1970 ; mais comme elle est aussi nécessaire qu'à ce moment, on lui trouve de nouveaux noms, médiation préventive, négociation permanente.

Les arrêts de travail manifestent certains caractères nouveaux. Il y a plus de grèves illégales. Il y a dix ans, on réclamait le droit de grève en tout temps ; aujourd'hui, on le prend, si on pense s'en tirer avec une abstention générale dans le protocole de retour au travail. De façon plus générale, légales ou illégales, les grèves sont plus dispersées et multiformes : grève-avertissement, grève-surprise, grève rotative, grève-d'appui. Révélatrice de cette transformation est la comparaison entre la grève du front commun, en 1972, qui a tout bloqué du 11 au 22 avril, et celles de la dernière ronde, qui se sont échelonnées tout au long de 1979 et de 1980. On semble aussi moins se préoccuper de la loi, des injonctions et même de l'opinion publique. Inversement, bien que ce soit moins fréquent, on commence à trouver des syndiqués qui décident carrément de franchir des piquets de grève s'ils sont en désaccord avec leurs confrères. Le piquet de grève commence à perdre de son caractère quasi religieux qu'on lui avait longtemps attribué. Qu'il s'agisse de passer outre à la loi ou à un piquet de grève, chacun essaie d'évaluer les conséquences de son geste. Il faut ici mentionner le sentiment de crainte que plusieurs expriment en sourdine, mais ressentent vivement semble-t-il. Il est étonnant que l'on entende si souvent évoquer, en conversation privée évidemment, l'argument de la crainte dans un processus qui devrait être, à cause de sa nature même et de son importance, essentiellement démocratique.

Si la lenteur et les méandres du processus de négociation causent des problèmes à tant de personnes — direction, salariés, public — quelques autres personnes en tirent profit. Plus la négociation se prolonge, plus les avocats et les conseillers en relations industrielles qui y participent, à titre de consultants, reçoivent d'honoraires. Un avantage semblable leur résulte aussi de la longueur de plus en plus considérable des conventions collectives. Celles-ci ont continué, au cours de la dernière décennie, à s'allonger, à se nuancer, à devenir plus subtiles et plus exhaustives, à tel point que seuls les spécialistes peuvent s'y retrouver. Pourtant l'objectif de ces documents était d'assurer aux travailleurs de bonnes conditions de travail, ainsi qu'une justice rapide et d'accès facile pour eux. Mais il est dans la logique du système d'avoir des textes qui prévoient à peu près tous les cas possibles et qui couvrent de plus en plus de matière.

Un phénomène qui ne modifiera probablement pas cette tendance, mais qui l'amènera peut-être à s'orienter autrement, c'est l'adoption de

lois et de règlements, et la création d'organismes qui rendent des décisions dans des domaines touchant à la négociation collective. Je parle ici de lois comme la *Loi sur les normes du travail*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, la *Charte des droits de la personne*, la *Charte de la langue française*, la *Loi sur l'environnement* ; toutes ces lois prévoient des règlements qui touchent à des points faisant déjà l'objet ou qui auraient pu faire l'objet de dispositions dans les conventions collectives. Ces lois multiplient également les recours, à tel point que pour un même événement le salarié peut s'adresser à trois ou quatre organismes différents, de façon parallèle ou successive. La multiplication de règlements et d'organismes de cette nature vise à favoriser le travailleur ; mais est-ce vraiment assuré ? il se peut que ces ouvertures engagent le travailleur dans des procédures si complexes et si coûteuses que le résultat, au bout du compte, quel qu'il soit, compense à peine pour les efforts qu'il y aura mis, et pour les inquiétudes qu'il aura subies. De toute façon, la société doit en payer le prix.

Quant aux résultats de la négociation dans le secteur public, il serait trop long de les envisager tous dans un exposé de cette nature. Nous avons déjà rappelé que les gains du secteur public ont tendance à se répercuter dans le secteur privé. La question majeure est de savoir si le secteur privé pourra, sur le plan de la concurrence locale et internationale, suivre ce mouvement, et jusqu'à quel point. Si oui, tant mieux ; si non, on sait qui en fera les frais. Sous d'autres aspects, comme celui de la sécurité d'emploi, il est à craindre que les deux régimes ne fassent que creuser davantage le fossé entre les travailleurs des deux secteurs. Il faut aussi envisager les conséquences sur d'autres salariés de certaines mesures qui se développent dans le secteur public. Pour remplacer les salariés réguliers en congé de maternité, d'éducation, d'activités syndicales ou autres, il faudra d'autres salariés, occasionnels, temporaires, surnuméraires ou autres, qui ne sauraient avoir, par définition, les mêmes avantages, et qui n'auront sûrement pas les mêmes garanties d'emploi qu'ont les salariés réguliers. Faudra-t-il un nouveau mouvement pour leur assurer, à eux comme aux autres, des conditions de travail raisonnables ? Il peut paraître souhaitable, de prime abord, que le syndicat en place se charge de la défense de tous les salariés, les réguliers et leurs aides ; dans le concret, on risque fort de retrouver des querelles à l'intérieur même du syndicat : les salariés réguliers et les autres ont souvent des intérêts divergents, sinon carrément contradictoires les uns par rapport aux autres. Rien n'étant gratuit, si ce n'est l'air, le soleil et l'eau de nos rivières — et encore ! — tout avantage que la négociation collective assure à un salarié impose une contrainte correspondante à quelqu'un d'autre, le plus souvent un salarié lui aussi. L'observation ne signifie pas qu'il faille renoncer à défendre ses droits et même ses intérêts, mais simplement qu'il faut aussi mesurer les implications de tout avantage garanti à tel groupe de personnes.

## Conclusion

En résumé, les coordonnées de base du processus de la négociation n'ont guère changé depuis 1970. Il n'y a pas eu de modifications vraiment majeures à la situation au cours de la décennie : toutes les institutions de base avaient été mises en place dans les années 1960. D'un autre côté, un clivage profond s'est effectué entre la négociation dans le secteur public et celle du secteur privé, à l'avantage du public sur le privé. Cet avantage pourrait tenir au niveau du syndicalisme, quasi complet dans le public, encore très faible dans le privé ; il ne faudrait pas oublier cependant que le syndicalisme dans le secteur public s'est fait par législation, réglementation et convention, beaucoup plus que par la volonté et les efforts des travailleurs eux-mêmes comme dans le secteur privé. Le secteur de la construction ressemble, sur ce point, au secteur public.

L'observation rejoint le débat sur la négociation sectorielle. Commencée à la fin des années 1960, la discussion d'un tel projet s'est poursuivie avec intensité au début de 1970. Elle refait surface de temps à autre. Des rumeurs voudraient qu'on y recoure bientôt pour régler les problèmes de l'industrie du vêtement. On devrait analyser de plus près l'expérience de la construction avant de s'embarquer dans une autre aventure semblable. L'effet assuré, c'est la syndicalisation obligatoire. Les autres résultats sont aléatoires.

La syndicalisation et la négociation sectorielles peuvent s'avérer illusoires. Portée à un tel niveau d'envergure, que reste-t-il de la négociation collective au sens traditionnel du mot, c'est-à-dire de deux agents économiques qui cherchent à déterminer des conditions de travail qui soient les meilleures et demeurent compatibles avec le prix du produit sur le marché. On a dit que les pressions politiques se comparaient, dans le secteur public, aux pressions économiques du secteur privé. Même sous cet angle, les pressions peuvent-elles modifier la masse salariale de l'État ? Après qu'un gouvernement a établi son budget et sa politique salariale, que celle-ci s'appelle formule Parizeau ou autre chose, un groupement syndical a-t-il jamais réussi à changer substantiellement la proposition de l'État ? Son pouvoir est considérable, puisque ses membres ont à toutes fins pratiques la sécurité d'emploi et qu'ils assurent souvent un service essentiel, dont les prestations ne peuvent se suspendre longtemps. D'un autre côté, l'État responsable du bien public peut et doit venir appuyer l'État employeur, sous peine de risquer de graves bouleversements dans la société. Il l'a fait, et il continuera de le faire, c'est inévitable.

Mais de nouveau, peut-on vraiment appeler de tels affrontements politiques de la négociation collective ? On a, d'une part, un mouvement syndical dont la force de frappe est considérable, par suite des services stratégiques qu'assurent ses membres et de la garantie d'emploi qui leur est déjà donnée, d'autre part, un État qui ne peut tolérer d'arrêts de travail prolongés dans certains secteurs, parce que la vie de l'ensemble de

la population en deviendrait trop difficile, et que celle-ci ne saurait finalement le supporter.

Le problème des relations de travail rejoint ainsi les options fondamentales de la société. Depuis plusieurs décennies, la société, par sa législation sur les relations du travail, a favorisé le mouvement syndical plus qu'elle ne lui a imposé de contraintes ; la décennie de 1970 ne fait pas exception. Pour une raison ou pour une autre, le mouvement syndical s'est radicalisé. Les gains réalisés tant par la loi que par les conventions collectives ont éveillé des appétits de plus en plus grands ; les profits de certaines entreprises ont aggravé ce sentiment encore davantage. Par contre, la multiplication des arrêts de travail dans le secteur public a exaspéré la population. Il faudrait être aveugle et sourd pour ne pas voir et entendre l'exaspération impuissante de cette population ; sa colère vise indifféremment les administrateurs et les syndiqués. Si elle ne réagit pas et endure en silence, c'est qu'elle est sans voix et sans mains. Tout ce qu'on observe, c'est un certain mouvement de l'opinion publique vers la droite. Ce mouvement produira-t-il des résultats ? Personne ne le sait vraiment. En tout cas, on ne peut pas s'attendre à de profonds changements dans un avenir prochain. Mais si le mouvement acquiert un jour un certain pouvoir, une des premières institutions qu'il remettra en cause ce sera la libre négociation collective, tout spécialement dans le secteur public.

Autour des années 1970, on pouvait lire des articles qui s'interrogeaient si la convention collective avait encore des chances de survivre, si ce n'était pas un mode bientôt désuet de déterminer les conditions de travail. En 1980, on ne voit plus d'articles de cette nature, et pourtant la question est peut-être plus pertinente que jamais, surtout au Québec.

Au fond, c'est qu'il existe un hiatus profond entre les objectifs de la libre négociation collective et la façon dont elle se vit chez nous, surtout dans le secteur public. Une situation fautive entre des principes et une pratique appelle tôt ou tard des rajustements. La solution la plus avantageuse est toujours celle qui vient volontairement des intéressés. Mais dans le cas qui nous occupe, on ne peut guère entretenir d'espoir quant à ce genre de solution : l'opposition entre les parties semble s'aggraver plutôt que s'atténuer. Les risques d'éclatement ne sont pas encore assez clairement perçus pour amener chaque partie à faire les concessions requises, encore une fois surtout dans le secteur public. D'un autre côté, l'inaction des intéressés risque d'appeler éventuellement une intervention draconienne, que personne ne souhaite vraiment. Je laisse aux membres du panel qui clôturera ce colloque le soin d'explicitier, ou de contredire ces prédictions. En réalité, le débat ne fait que commencer.

## ATELIER :

## LA LOI ANTI-SCABS ET SON APPLICATION

Maurice Lemelin, professeur  
École des Hautes Études Commerciales

Le caractère conflictuel de nos relations du travail fait en sorte qu'il est rare qu'une loi ou un amendement à une loi reçoive l'appui unanime des parties patronale, syndicale et, peut-on ajouter aussi, du grand public. Cependant, dans le domaine du travail, peu d'amendements ont suscité autant de discussions et occasionné autant de remous que les dispositions anti-briseurs de grève du projet de loi 45. On en était même rendu à identifier ce projet, qui pourtant apportait plusieurs autres modifications au *Code*, tout simplement comme la loi anti-scab. Des amendements relativement importants comme, par exemple, l'obligation pour une association de salariés de tenir un scrutin secret dans certaines circonstances ou encore l'arbitrage d'une première convention collective étaient loin de provoquer les débats soulevés par les dispositions anti-scabs.

Évidemment, l'aspect innovateur de ces dispositions anti-scabs pouvaient facilement faire réagir. Comme le soulignait le ministre même du travail, lors des débats de l'assemblée nationale précédant l'adoption du projet de loi, il s'agissait d'un morceau de législation qu'on pouvait « qualifier carrément à l'avant-garde de toute législation similaire en Amérique du Nord ». <sup>1</sup> D'ailleurs, comme il l'avait auparavant mentionné, il n'y avait que le Portugal et le Mexique qui pouvaient prétendre avoir de semblables lois, quoiqu'évidemment différentes, compte tenu des contextes <sup>2</sup>.

### Les difficultés d'application

Il est évident qu'une loi aussi innovatrice, lorsqu'elle est mise en vigueur, risque de soulever plusieurs problèmes d'application. Les articles 109.1-109.4 n'y ont pas fait exception, loin de là. D'ailleurs, on pourrait ajouter que ces difficultés ne sont pas toutes résolues. Prenons, à titre d'exemple, le premier alinea de l'article 109.1 qui se lit comme suit :

« 109.1 Il est interdit à un employeur :

1. *Débats de l'Assemblée nationale*, 19 décembre 1977, B-10062.  
2. *Ibid.*

- a) d'utiliser les services d'une personne pour remplir les fonctions d'un salarié représenté par une association accréditée qui a déclaré une grève conformément à l'article 58 et, le cas échéant, aux articles 111, 111.11 et 111.12, ou d'un salarié lock-outé, lorsque cette personne a été embauchée entre le jour où la phase des négociations commence en vertu des articles 53 ou 111.7 et la fin de la grève ou du lock-out ». <sup>3</sup>

Bien qu'il semble raisonnablement clair, à première vue, cet article n'en a pas moins soulevé et d'ailleurs n'en continue pas moins de soulever plusieurs problèmes d'interprétation. Par exemple, qu'entend-on par le mot personne ? S'agit-il d'une personne morale ou d'une personne physique ?

Au départ, plusieurs enquêteurs nommés par le ministre en vertu de 109.4 semblaient opter pour une interprétation large, à savoir englobant les personnes physiques et morales. Une certaine logique aussi bien que la référence à certaines autres lois pouvaient conduire à cette interprétation. Ainsi, selon la *Loi d'interprétation* du Québec, « le mot personne comprend les corporations et s'étend aux héritiers et représentants légaux, à moins que le statut ou les circonstances particulières du cas ne s'y opposent ». <sup>4</sup> De même, on pouvait prétendre qu'en adoptant une telle loi, le législateur avait voulu lui donner une certaine portée conformément encore à l'article 41 de cette même *Loi d'interprétation* :

« toute disposition d'un statut, qu'elle soit impérative, prohibitive ou pénale, est réputée avoir pour effet de remédier à quelque abus ou de procurer quelque avantage. Un tel statut reçoit une interprétation large, libérale, qui assure l'accomplissement de son objet et l'exécution de ses préoccupations suivant leur véritable sens, esprit et fin ». <sup>5</sup>

Limiter, en d'autres termes, le mot « personne » aux individus physiques signifiait et signifie encore, dans l'esprit de plusieurs, restreindre exagérément la portée du texte de loi puisque cette interprétation permet, selon eux, à un employeur de faire effectuer tout son travail par des sous-traitants.

Par ailleurs, d'autres enquêteurs ont donné une interprétation plus restrictive à « personne, » limitant ce mot aux personnes physiques. Et tout comme dans le cas précédent, une certaine logique préside à cette interprétation.

L'article 109.1 a), par exemple, stipule qu'il est interdit d'utiliser le service d'une personne embauchée. Or peut-on embaucher une personne

3. *Code du travail*, LRQ, 1977, c.C-27 art. 109.1 a).

4. 1964, S.R.Q., ch. 1, art. 61(17).

5. *Ibid*, art. 41.

morale ? Selon les définitions généralement acceptées du mot embauché dans tous les dictionnaires, il ne semble pas qu'il en soit ainsi. D'ailleurs, si on fait une lecture du *Code du travail*, on constate à première vue, qu'à chaque fois que le mot personne est utilisé, on réfère bel et bien à une personne physique.

Ajoutons à ce sujet que les rapports d'enquête n'ont pas comme tel force de loi. Ils ne sont pas en soi équivalents à des jugements de cour ou encore à des décisions de tribunal ou de conseil d'arbitrage. Bien que les enquêteurs sont, pour les fins de leurs enquêtes, munis de tous les pouvoirs, immunité et privilèges d'un commissaire nommé en vertu de la *Loi sur les commissions d'enquête* <sup>6</sup>, leurs rapports n'engagent pas pour autant les parties ou le ministre. Il ne sont plutôt que le reflet ou l'expression d'une opinion. Or, au sujet de l'interprétation de « personne », il semble que jusqu'à date, tous les tribunaux qui, à ma connaissance, ont eu à se prononcer, en sont arrivés à la conclusion que ce mot excluait les personnes morales.

Mais, puisque l'on a fait référence à « embauche », peut-être y a-t-il lieu d'ajouter immédiatement que ce mot a aussi soulevé certaines controverses quant à l'application de la loi anti-scabs.

Prenons, comme illustration, le cas des bénévoles. On sait pertinemment que certaines sociétés ont, par essence et par tradition, toujours eu recours à ce type de volontariat. Pensons, par exemple, au Y.M.C.A., à Centraide ou à quelqu'autre mouvement religieux ou social. Est-ce que l'utilisation de ces bénévoles durant une grève ou un lock-out va à l'encontre de la loi ?

Ou pensons encore aux membres d'un conseil d'administration qui, lors d'un arrêt de travail, accomplissent les tâches des membres de l'unité d'accréditation. Songeons également à la petite entreprise. Est-ce que les enfants ou le conjoint du propriétaire qui, durant une grève, vont l'aider violent l'esprit et la lettre de la loi ?

On voit, à la lecture de ces exemples, que la question n'est pas facile à trancher. Mais rappelons que, jusqu'à date, les tribunaux ont semblé dire qu'en pareil cas il n'y avait pas violation de la loi puisqu'ici il n'y avait pas eu embauche. À tout événement, je ne suis pas convaincu que le débat soit clos.

Une autre question qui, semble-t-il, devra être aussi sérieusement débattue est celle des conditions humanitaires. L'article 109.3 mentionne :

« L'application de l'article 109.1 ne peut avoir pour effet d'empêcher un employeur de prendre, le cas échéant, les moyens nécessaires

6. *Code du travail, op. cit.*, art. 109.4.

pour éviter la destruction ou la détérioration grave de ses biens meubles ou immeubles ». <sup>7</sup>

En aucun cas, cet article ne fait référence aux conditions humanitaires. Or, qu'arrivera-t-il lorsque, sans être évidemment en extrême danger, des personnes seront très fortement incommodées par une grève ? Est-ce que, dans un tel cas, l'employeur violera les dispositions de la loi en ayant recours aux services de personnes pour accepter les tâches des membres de l'unité d'accréditation en grève ou lock-out ? Pensons, par exemple, aux chantiers éloignés !

## Conclusion

À mon avis, le moins qu'on puisse dire concernant la loi anti-scabs et son application est que le débat est loin d'être terminé. D'une part, ce débat se continuera dans l'arène juridique. L'expérience aidant, les tribunaux qui ont de plus en plus à se prononcer sur des cas en arriveront à circonscrire l'interprétation et la portée de la loi. Mais d'autre part, suite à ces interprétations et l'expérience que les parties auront de cette loi, le débat va rapidement se reporter dans l'arène politique.

Il m'a semblé, au départ, en faisant quelques enquête, que la loi anti-scabs était perçue du côté syndical comme une arme pour empêcher, à toutes fins utiles, l'employeur d'opérer. Plus tard, j'ai souvent eu l'impression que la loi était surtout sentie, toujours par le côté syndical, comme une arme donnant un droit légal au patron de continuer ses opérations. Il est bien clair, à mon avis, qu'advenant des interprétations restrictives des tribunaux, cette conviction va s'encren plus profondément.

Prenons, par exemple, le cas où on en arrive à définir carrément que le mot « personne » se limite aux personnes physiques. Il apparaît alors assez évident que le mouvement syndical arguera que la loi, telle qu'interprétée, n'a plus aucune consistance puisque les employeurs peuvent à leur guise continuer toutes leurs opérations par les sous-traitants. Il y a de fortes chances que les revendications syndicales seront à l'effet de passer un amendement ayant pour but d'arrêter toute production dans le cas d'une grève ou d'un lock-out.

À l'opposé, le côté patronal affirmera que jamais les compagnies pourront recourir à grande échelle aux sous-traitants pour contourner un arrêt de travail puisqu'entre autres, il y aura risque de perdre son marché précisément aux mains de ces derniers. On argumentera peut-être aussi que le recours aux sous-traitants ne se fait que dans des situations extrêmes pour éviter la faillite. Par conséquent, quoiqu'il en soit, indépendamment des interprétations qu'on donnera à la loi, il y a de fortes chances que le débat se porte dans l'arène politique.

7. *Code du travail, op. cit.*, art. 109.3.



ATELIER :

## LES PROTOCOLES DE RETOUR AU TRAVAIL

**Raymond Désilets,**

Directeur général des relations de travail,  
Ministère du travail et de la main-d'œuvre

Depuis un certain nombre d'années, au Québec, la fin d'un arrêt de travail, qu'il s'agisse d'une grève ou d'une contre-grève, ne se réalise en pratique que dans la mesure où les parties contractantes en viennent à une entente sur le protocole de retour au travail. On m'a demandé de traiter de l'aspect pratique d'un tel phénomène, puisqu'une étude descriptive et analytique a été faite dernièrement sur le sujet par les Professeurs Claude D'Aoust et Louis Leclerc, de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, dans le cadre d'une collection intitulée « Monographie » dont le 6e tome a pour titre *Les protocoles de retour au travail : une analyse juridique*. Le professeur Leclerc est justement ici pour vous entretenir de cet aspect. Ma participation comme personne-ressource sera axée sur l'expérience vécue à titre de tiers intervenant auprès des parties pour régler à maintes occasions, en plus de la convention collective, le protocole de retour au travail.

J'aimerais vous parler dès le départ de l'aspect quantitatif du phénomène observé depuis une décennie. Les Professeurs D'Aoust et Leclerc ont procédé à l'étude de 128 protocoles déposés au bureau du Commissaire du Travail, allant de 1955 à 1979. Mais il y a bon nombre de protocoles qui n'ont pas été déposés pour toutes sortes de raisons, les parties désirant plutôt s'en remettre à un simple paraphe du document. Depuis une dizaine d'années, au Québec, il y a eu en moyenne entre 250 et 300 conflits de travail alors que le nombre de protocoles déposés est inférieur et de beaucoup à ce nombre. Plusieurs raisons expliquent cette façon d'agir de la part des parties relativement au non dépôt au bureau du Commissaire du Travail du protocole de retour au travail et en voici quelques-unes : un syndicat se voit dans l'obligation, pour régler un conflit, de verser une certaine somme d'argent à un employeur pour mettre fin à des poursuites intentées en vertu du *Code civil* ; il s'objecte à ce que ce document paraphé soit déposé au bureau du Commissaire général du Travail pour ne pas rendre accessible aux autres employeurs ou aux autres syndicats le contenu de ce protocole. Donc, un document paraphé suffit dans ce cas et son existence peut être qualifiée de privée, par rapport à un document déposé au bureau du Commissaire général, donc public.

Le management local d'une multinationale par exemple ne veut pas faire connaître à la maison mère le contenu d'un accord relativement au protocole de retour au travail car la mentalité, la pratique et coutume en relations de travail sont différentes ici au Québec par rapport à d'autres provinces ou d'autres pays. Ce qui est incontestable, cependant, c'est le nombre toujours croissant, depuis quelques années, de protocoles signés et déposés lors du règlement d'un conflit et que cette tendance se maintiendra dans l'avenir.

Les tiers intervenants dans le règlement de conflits patronaux-syndicaux ont été à même d'observer, depuis une dizaine d'années, certaines orientations adoptées par les parties dans ce domaine. Le rôle du tiers n'est pas de qualifier ces orientations, à savoir par exemple, si elles sont bénéfiques ou pas pour les parties impliquées.

Je ne suis donc pas ici pour porter des jugements de valeur mais pour vous livrer, à partir de mon expérience, ce qu'on a pu et peut encore constater car, dans ce monde des relations du travail, où, la plupart du temps, tout est stratégie et de plus en plus raffinée, il est difficile de cerner complètement toutes les facettes d'un tel phénomène.

## L'ASPECT DYNAMIQUE DU PHÉNOMÈNE

### Une stratégie de négociation

Nous connaissons tous les grandes règles de la négociation et sommes au courant de la façon qu'elle se déroule normalement. Il s'agit par exemple d'échanger sur les problèmes vécus lors de l'application d'une convention collective, de modifier, le cas échéant, les textes existants et de répondre par de nouveaux textes à des besoins identifiés par les parties. Tout cela doit mener à la conclusion et à la signature d'une convention collective. Jusqu'à tout dernièrement on ne s'occupait et que subsidiairement du protocole de retour au travail dans la mesure où des problèmes spécifiques et des besoins particuliers surgissaient. On faisait donc la nette distinction entre négocier la convention collective et l'éventuelle possibilité de négocier un protocole de retour au travail.

Le protocole de retour au travail fait maintenant partie intégrante du processus de négociation, c'est-à-dire d'une stratégie globale de négociation. De plus en plus, tant du côté patronal que syndical, on négocie une convention collective et, en même temps, on pense à la négociation d'un protocole de retour au travail. Ce que l'on ne pourra obtenir dans la première, on tentera de l'arracher dans le deuxième document qui, normalement, sera déposé au bureau du Commissaire général du travail. Les parties ne se posent même pas la question à savoir si ce document a une valeur juridique même s'il contenait autres choses que des conditions de

travail. Le protocole de retour au travail est perçu comme le deuxième volet d'une négociation qui, de toute façon, selon les protagonistes, doit en contenir deux. C'est ainsi qu'un syndicat tentera par le biais du protocole de retour au travail d'obtenir une forfaitaire en plus de la rétroactivité. Il invoquera à ce moment-là un manque de diligence et de bonne foi de la part de la compagnie à négocier et, qu'en conséquence, la grève ayant duré plus longtemps, il lui fallait récupérer certains montants d'argent et ces montants apparaîtront donc dans le protocole de retour au travail. Il en est de même pour une compagnie qui ne veut pas créer de précédent sur un point en particulier dans un texte de convention collective et le négociateur patronal le gardera pour échanger éventuellement lors de la négociation du protocole de retour au travail, espérant que le document dans ce cas-ci ne sera pas déposé ou à tout le moins que ce point en particulier n'apparaisse pas dans le texte de la convention collective étant entendu qu'un texte de convention collective circule alors qu'un protocole de retour au travail demeure plutôt entre les mains des parties. Tout le monde est sauf.

Enfin, je ne peux m'empêcher de conclure sur ce chapitre sans vous parler d'une autre forme de protocole qui fait surface depuis quelques années, c'est le protocole d'entente sur le déroulement des négociations. On y négocie les libérations syndicales, la fréquence des réunions, le nombre de personnes, les sujets à traiter prioritairement et, quelques fois, les services jugés essentiels dans le cadre de l'article 97 du *Code du travail*, c'est-à-dire les mesures anti-briseurs de grève. Ce genre de protocole est souvent remis en cause lorsqu'arrive la négociation du protocole de retour au travail.

### **Stratégie de l'action**

Il existe un second volet à ce phénomène de plus en plus fréquent de la négociation d'un protocole de retour au travail et c'est celui qui consiste à garantir aux membres d'un syndicat toute étanchéité quant aux gestes posés durant un conflit ainsi qu'aux poursuites éventuelles, qu'il s'agisse de poursuites au pénal, au criminel ou d'ordre administratif contre les membres et officiers.

En d'autres termes, le protocole de retour au travail est une espèce de paravent ou de bouclier à toute atteinte à l'action syndicale exercée durant un conflit. Ce deuxième volet n'est pas dû seulement à la durée des conflits, ni à la violence de certains d'entre eux mais aussi, et très largement, à un raffinement des stratégies syndicale et patronale, à la nature des actions souvent fort complexes entreprises par les parties au cours d'un conflit.

L'employeur sachant qu'il est à la mode de conclure avec le syndicat un protocole de retour au travail embarque dans le jeu, exerce lui aussi,

au cours d'un conflit, certains moyens de pression qui pourront lui permettre de faire des concessions lors de la négociation du protocole. L'employeur, avec les mesures anti-briseurs de grève, voudra bien souvent à l'avenir que le syndicat retire les poursuites intentées en vertu de ces mesures et alors il en proposera le retrait lors de la négociation du protocole.

Le protocole de retour au travail est donc un document traitant non seulement de la détermination des conditions de réintégration des grévistes ou des lock-outés mais ayant pour objet des matières ressortissant tantôt au droit civil, tantôt au droit criminel ou pénal et, de plus en plus, il est perçu de cette façon par les parties.

### **Les conséquences d'un tel phénomène**

Il arrive souvent que la négociation d'un protocole de retour au travail retarde de plusieurs jours et à l'occasion de plusieurs semaines le règlement de la fin d'un conflit. Compte tenu des événements qui se sont déroulés, des poursuites entreprises par l'une ou l'autre des parties, le protocole sera plus long à négocier.

Une autre conséquence de ce phénomène est celle pour les parties de faire appel à des experts pour négocier le protocole. En effet, il arrive souvent qu'on remplace les négociateurs de la convention collective par des aviseurs juridiques afin de négocier le protocole ou, s'il n'y a pas substitution, il y a à tout le moins addition des deux côtés de la table de personnes ayant une formation juridique.

Alors que ce phénomène a tendance à s'accroître, le rôle des tiers au Ministère du travail et de la main-d'œuvre a changé du moins dans la pratique. Il existe toujours au Ministère du travail une politique quant à l'intervention d'un tiers (conciliateur, médiateur) par rapport à la négociation d'un protocole et c'est celle qu'en principe les représentants du ministère n'interviennent pas. Cependant, s'il y a des problèmes, le conciliateur ou le médiateur intervient à la demande des parties ou des autorités du Ministère du travail et de la main-d'œuvre.

L'intervention d'un représentant du ministère dans la négociation d'un protocole de retour au travail relativement au contenu de ce dernier a été précisée depuis 1977 lors d'une grève à la C.T.C.U.M. En effet, le ministre a demandé aux intervenants du ministère de ne pas participer aux tractations encore moins par le biais d'une hypothèse de règlement ou d'une recommandation ayant pour objet des matières de droit criminel. Quant aux poursuites pénales, il appartient aux parties de s'entendre sur ces matières. En ce qui regarde les poursuites en vertu du *Code civil*, les intervenants du ministère ont pleine latitude pour agir dans le cadre d'un protocole de retour au travail.

## LES PROTOCOLES DE RETOUR AU TRAVAIL : ASPECTS NORMATIFS

**Louis Leclerc, agent de recherche**  
École de relations industrielles  
Université de Montréal

Le XI<sup>e</sup> colloque de l'École de relations industrielles (Université de Montréal) s'interroge cette année sur l'institution de la négociation collective. Quoique juridiquement jeune sur le continent nord-américain, cette dernière institution a pour le moins donné des résultats satisfaisants. Ce constat positif ne doit toutefois par nous faire croire que l'institution est parfaite, au contraire. L'évolution rapide des mécanismes de négociation qui prévaut depuis quelques années nous oblige à réévaluer le système dans son ensemble pour tenter d'améliorer, s'il y a lieu, la législation du travail qui l'encadre. C'est l'idée *sous-jacente* qui nous incite à vous faire part des commentaires suivants qui, s'ils ne sont pas acceptés d'emblée, devraient tout au moins *susciter* une réflexion chez les spécialistes en relations du travail. Nous porterons notre attention sur une nouvelle institution juridique que les parties au conflit ont créée de toutes pièces pour solutionner des problèmes particuliers issus de la grève. Il s'agit du protocole de retour au travail.

Une remarque s'impose toutefois au départ. Ce commentaire constitue la suite logique d'une recherche publiée conjointement avec le professeur Claude D'Aoust de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. On retrouvera d'ailleurs les résultats de cette recherche dans la monographie no. 6 intitulée *Les protocoles de retour au travail : une analyse juridique* publiée en 1980. Essentiellement dans cette recherche les auteurs ont fait une analyse de contenu de 128 protocoles et étudié le droit positif de certaines problématiques afférentes à ce même contenu. Dans la présente, l'auteur n'a pas l'intention de reprendre à nouveau les conclusions de cette monographie ; il veut plutôt soulever certaines questions particulières sous l'angle du droit normatif. Précisons enfin que les commentaires qui suivront ne représentent que les opinions personnelles de l'auteur de la présente et n'engagent en rien celles du co-auteur de la monographie.

Quoique l'étude des protocoles soulève nombre de problématiques juridiques, nous ne porterons notre réflexion que sur un sujet, à savoir la nature du protocole de retour au travail et sa reconnaissance dans le *Code du travail* du Québec.

Le système de relations du travail dans l'entreprise et dans la société est loin d'être statique. Au contraire, ce dernier est très sensible aux va-

leurs véhiculées par les groupes de pression qui le composent. Les parties, c'est une question de survie institutionnelle, doivent s'adapter à plusieurs variables telles que l'évolution technologique, le vieillissement de la population active, les idéologies politiques etc.

Cette adaptation s'opère à deux niveaux. Tout d'abord dans le contenu des conventions collectives, ensuite dans la « forme ». Nous pensons ici aux outils juridiques utilisés par les salariés et employeurs dans la négociation des conditions de travail et la solution des conflits.

Il est intéressant de constater que les parties peuvent à l'occasion ajuster leurs méthodes de négociation et innover. Pour notre part le seul fait qu'une telle initiative existe prouve que notre système de relations du travail n'est pas aussi « désuet » qu'on voudrait le penser. Cette vitalité est saine mais pose évidemment des problèmes d'ordre théorique, c'est précisément le cas avec le protocole de retour au travail.

Essentiellement, le *Code du travail* établit un cadre juridique dont l'objectif est la négociation d'une convention collective. En effet, toute une structure de règles de droit fut édictée jusqu'à maintenant pour permettre aux salariés de se regrouper et négocier de bonne foi leurs conditions de travail. Dans ce système, le législateur a reconnu un rôle important à la grève. Même si à court terme cette dernière fait apparaître une brisure importante dans les relations entre l'employeur et le syndicat accrédité, à long terme en revanche elle constitue un gage relatif de paix industrielle. Cette idée tient à ce que la convention collective demeure en vigueur pour une durée plus ou moins longue et au fait qu'il est obligatoire de recourir à l'arbitrage de griefs pour solutionner ses conflits de droit, la grève étant alors interdite. En d'autres termes, le *Code du travail* vise le long terme. Mais ce faisant, il omet, à notre avis, de réglementer plusieurs problématiques à court terme dont celles issues de la grève. C'est à ce dernier égard que le protocole de retour au travail joue un rôle capital. Le *Code du travail* ne reconnaît *de jure* que la convention collective ; pourtant le protocole de retour au travail existe *de facto* dans la réalité des relations du travail. Il convient donc de s'interroger maintenant sur ses caractéristiques juridiques.

La nature du protocole de retour au travail est difficile à cerner. La variable importante à cet égard réside dans son contenu. Comme l'indiquent les auteurs de la monographie, « la convention collective conclue en vertu du *Code du travail* n'occupe pas tout le champ de la négociation dans le monde du travail ». Certes le protocole peut constituer une partie de la convention collective mais ce n'est pas toujours le cas. En droit, la convention collective est limitée aux « conditions de travail » (art. 1d) C.t.) ; pourtant, soumettons-nous, le protocole déborde ce contenu normatif. En effet certaines clauses peuvent difficilement constituer une condition de travail ; nous pensons ici à l'abandon des procédures judiciaires. Si le contenu du protocole peut être disparate en terme de con-

tenu, il en est de même à l'égard de son objet. Les auteurs de la monographie énoncent à ce dernier sujet la constatation suivante :

« Le protocole a pour objet des matières ressortissant tantôt au droit civil (droit privé) et tantôt au droit criminel (droit public). Il modifie ou complète la convention collective et ainsi a en partie pour objet les conditions de travail. Il détermine également les conditions de réintégration des grévistes ... » (p. 15).

Ce contenu divers du protocole peut engendrer des conséquences importantes en matière d'arbitrabilité des mécontentes relatives à l'interprétation et l'application du protocole. Dans l'hypothèse où le protocole est déposé au greffe du bureau du commissaire général du travail en vertu de l'art. 72 du *Code du travail*, des objections préliminaires pourront être soulevées ayant pour effet de soustraire à la juridiction de l'arbitre une partie du protocole.

On peut aussi s'interroger sur la pertinence de reconnaître un statut juridique particulier au protocole dans le *Code du travail*. Au surplus les spécialistes doivent aussi se demander si le contenu du protocole ne devrait pas être réglementé par le législateur. Comme indiqué précédemment, le protocole a trait à des questions de droit privé et de droit public. Serait-il alors adéquat de ramener la problématique entourant le protocole dans le seul champ du droit du travail pour tenir compte des circonstances particulières à ce milieu. Soulignons qu'en 1970, les auteurs R. Gagnon, L. Lebel et P. Verge se demandaient si le droit du travail constituait un tout bien intégré. Leur réponse se lisait ainsi :

« Malgré l'importance de certaines grandes lois du travail, il faut cependant admettre que le « droit du travail » tel que nous l'avons défini, demeure fragmentaire ; loin de jouir globalement d'une autonomie particulière, il est encore à l'heure actuelle, au Québec, souvent tributaire d'autres secteurs du droit » (*in Droit du travail en vigueur au Québec*, 1971, P.U.L. à la p. 8).

Force nous est de reconnaître que le contenu et l'objet des protocoles de retour au travail donnent pour le moins raison à ces auteurs quelque 10 ans plus tard.

Pour notre part, nous soumettons qu'il importe que cette institution soit réglementée quant à sa forme sinon son contenu (dans les limites de la compétence législative provinciale).

Quant à la forme tout d'abord, nous croyons que le protocole de retour au travail devrait être défini dans le *Code du travail*, sa nature étant bien distincte de celle de la convention collective. En effet le protocole est éminemment rattaché au conflit et contient par ailleurs des solutions qui lui sont très particulières. Les conditions de travail que l'on retrouve actuellement dans les protocoles pourraient être incorporées *de jure* dans la

convention collective pour laisser les autres clauses, propres au règlement du conflit et au retour spécifique des salariés à leur travail, constituer le contenu spécifique du protocole. Le législateur devrait par ailleurs prévoir que tout le contenu de ce dernier peut faire l'objet d'un grief.

Quant au contenu proprement dit nous suggérons que le législateur se penche attentivement sur cette question. Nous savons que la convention collective peut contenir toute disposition relative aux conditions de travail qui n'est pas contraire à l'ordre public ni prohibée par la loi (art. 62 c.t.). Une semblable règle de droit pourrait être édictée pour le protocole de retour au travail. Mais vu l'acuité des problèmes qui peuvent être soulevés à l'occasion d'une grève nous croyons que des règles précises devraient constituer un contenu minimal de protocole. L'article 110.1 du *Code du travail* relatif au recouvrement d'emploi du salarié en grève est un bel exemple à cet égard.

Des dispositions précises pourraient ainsi être édictées en matière de retrait des poursuites civiles ou des mesures disciplinaires. D'autres dispositions pourraient prévoir que les assurances collectives devront subsister pendant l'arrêt de travail. Au surplus, le législateur pourrait énoncer clairement quelle est la situation juridique des parties pendant la grève. On pourrait alors savoir si le contrat de travail est suspendu dans sa totalité ou si certaines obligations, dont celle de la loyauté, subsistent ? En somme la période du conflit de travail pourrait être réglementée pour prohiber certaines tactiques déloyales qui rapportent très peu en terme de « power bargaining ». Nous pensons ici à la suspension des assurances collectives et bénéfiques de pension.

Soulignons pour terminer que notre intention n'est pas de voir restreindre le droit de grève mais plutôt de rendre son utilisation plus humaine dans certains cas et plus conforme à la vocation qui lui est présentement assignée dans le système actuel où qui devrait lui être assignée ultérieurement dans le nouveau contrat social réclamé par certains auteurs.



ATELIER :

## PIQUETAGE ET INJONCTION

**Victor Melançon, juge**  
Cour supérieure du Québec

Il n'y eut pas de colloque depuis des années au cours duquel la question qui nous réunit à cet atelier n'a été abordée. Ainsi donc encore une fois, nous devons parler de l'injonction et du piquetage et au présent colloque, il est impossible d'éviter ce sujet puisque le thème général en est la négociation collective en question et le sous-thème d'aujourd'hui, bilan des années 70. Sinon, il faudrait conclure que nous sommes domiciliés ailleurs qu'au Québec et que nous ignorons ce qui s'y passe.

L'intérêt d'un atelier réside surtout dans l'échange qui s'y déroule. Aussi mes remarques prendront-elles la forme d'une mise en place aussi actuelle que possible des réalités qu'évoque notre sujet. Mon collègue Robert Levac, le commissaire général du travail vous instruira paraît-il de ce qui mijote pour le futur dans différentes marmites gouvernementales. Je ne doute pas finalement et c'est surtout là l'aspect valable, que vous ayez beaucoup à dire pour participer à l'amélioration de tout ce que nous vivons.

Je n'entends pas répéter ce que vous savez, l'évolution historique et législative qui nous a donné le cadre juridique actuel de la négociation collective de convention de travail. Assez curieusement il n'y est aucunement question de piquetage, la seule mention de l'injonction se retrouve à l'article 111 du *Code du travail*, l'ancien article 99 qui prévoit l'arrêt temporaire pour un maximum de quatre-vingt jours (80) jours, d'une grève dans certains services publics. La Cour Suprême du Canada en 1970 dans l'arrêt du Syndicat du transport de Montréal a alors affirmé qu'il s'agit là d'une injonction sui generis différente de l'injonction prévue au *Code de procédure civile*. Cette dernière donc ne fait pas partie du cadre juridique prévu pour le droit du travail et pourtant...

Et pourtant, tant le piquetage que l'injonction sont des réalités quasi inévitables lorsque l'on parle de droit du travail, surtout à l'occasion de l'exercice du droit de grève.

Ce n'est pas à vous que je dirai ce qu'est le piquetage. Aucun texte de loi ne le définit cependant et l'assise légale dont on entend parler à son sujet le plus souvent est tirée de l'article 381 du *Code criminel*, paragraphe 2, qui prévoit que ce n'est pas un crime que de se trouver près d'un lieu pour y transmettre des renseignements.

Dans l'affaire *Canadian Gypsum c. C.S.N.* à Joliette en 1973, l'honorable juge Vallerand de la Cour Supérieure s'était exprimé comme suit à ce sujet en refusant de limiter le piquetage :

« D'une initiative tolérée à certaines conditions strictes et ce à partir d'une soudaine bifurcation du droit pénal, le piquetage est ainsi devenu un droit fondamental des travailleurs syndiqués légalement en grève, un droit qui rejoint celui de la libre expression. À ce titre il a une existence propre ; sa naissance et sa continuation ne sont fonction que de la loi. De même que le droit de grève naît dès que les prérequis légaux ont été respectés, celui au piquetage procède d'une grève légale et pas plus l'exercice de l'un que celui de l'autre ne pourra être interdit par la Cour en raison de gestes illégaux dont il a été l'occasion. Certes, l'injonction peut prohiber tels actes illégaux, de même que le Droit pénal peut les réprimer. Mais en l'absence d'une volonté clairement exprimée par le législateur, le remède n'est pas la prohibition d'exercer ce droit... »

En Appel l'honorable juge Montgomery écrivait ce qui suit :

« With all respect, I am unable to agree that there is a fundamental right to picket, except insofar as it may be incidental to the rights of freedom of expression and of free assembly... I do not consider that a text of law (Criminal Law) that merely provides that certain conduct shall not constitute a specific criminal offence can be interpreted as conferring a fundamental right and, as above noted, counsel for the C.S.N. and the Union acknowledge that there is no text of law that creates it...

To the extent that there is a right to picket, this right must, like any other right, be exercised so as not to interfere with the rights of others. With all respect, I consider that the trial judge has lost sight of another right which is, in my opinion, at least as fundamental as the right to picket : the right of every person be he the most humble private individual or a multi-national corporation, to have free access to his property and to use it for all legal purposes. »

Il est certain que dans sa manifestation maintenant courante, le piquetage est le moyen utilisé pour bloquer l'accès d'un lieu de travail. Les fins poursuivies par ces gestes me paraissent toutefois beaucoup moins nécessaires maintenant que le *Code du travail* fut amendé pour y inclure les dispositions anti briseurs de grève. En fait, il s'agit, surtout si l'on se place dans le contexte des grèves dans les secteurs publics et parapublics, de l'application d'un moyen de pression qui visera à hâter la solution d'un litige par les inconvénients qu'il cause non seulement à l'employeur mais à un ensemble de personnes, qui s'étend parfois jusqu'à l'ensemble d'une société donnée.

Cette société et ses membres pris par petits groupes ou individuellement, ont eux aussi des droits qui sont tout aussi fondamentaux que celui des travailleurs à faire la grève et à mon avis, il n'y a pas à s'insurger lorsqu'en présence de droits qui s'entrechoquent, l'on décide de s'adresser dans notre société civilisée, à ceux que cette dernière a investi du pouvoir de trancher les litiges.

Dans le cadre d'un colloque comme celui-ci, hors la pression d'un conflit, à tête bien reposée et détendue, il est possible de s'interroger et de constater par exemple qu'une ligne de piquetage n'a rien de sacré et que ceux qui la traversent ne commettent pas nécessairement un crime de lèse-travailleurs syndiqués lorsque par exemple, étant juges, ils se rendent à leur bureau au Palais de Justice.

L'objet recherché est d'assurer la plus grande publicité possible à l'arrêt de travail et personne n'entend empêcher des travailleurs en grève de le faire. Il m'apparaît fort douteux que découle du droit de grève de ces travailleurs, le droit de bloquer l'accès à un édifice public ou celui d'empêcher un employeur ou ses représentants d'être sur place. Lorsque ceci se réalise, il n'y a donc pas d'étonnement à avoir qu'une ordonnance de la Cour reconnaisse l'un et l'autre de ces droits selon les modalités bien connues.

Faut-il penser à figer dans une formulation légale ce qu'est le piquetage ?

N'est-il pas plus avantageux de conserver la souplesse actuelle que permet la zone grise législative à ce sujet ? Il me semble que s'il est vrai que nous ne vivons pas dans une société idéale où chaque citoyen, chaque groupe est entièrement respectueux des droits de l'autre, l'on peut au moins songer à tout d'abord exercer le droit de parole et d'expression qu'est le piquetage, selon des normes « normales » et accepter que celui que la société a désigné comme juge, tranche les conflits, s'il en survient.

Et ceci nous amène à notre deuxième thème, l'injonction.

Le fabuliste Jean de Lafontaine parlait un jour d'un mal qui répand la terreur, la peste, puisqu'il faut l'appeler par son nom. Je n'oserais jamais dire que l'injonction en 1980 répand la terreur, quoique parfois finalement face à la porte d'une prison ou au moment de payer une amende substantielle... Je n'ai aucune hésitation cependant à constater qu'on la considère comme la peste en certains milieux.

Mais on s'habitue à tout et comme juge, j'ai été à même de réaliser qu'aujourd'hui ce n'est plus la seule partie patronale qui recourt à l'injonction et cette semaine encore, comme beaucoup d'entre vous sûrement j'ai entendu le président d'une grande centrale à la télévision s'in-

surger contre le fait qu'on ait refusé une injonction à un syndicat qui la demandait. Cette peste aurait-elle donc encore du bon ?

Je serai le premier aujourd'hui à cet atelier, à me déclarer contre l'injonction, si on veut y voir un moyen de mettre fin à un conflit de travail et je serai le premier à regretter qu'on en soit venu, quoique ce soit moins fréquent ces jours-ci, à recourir à l'injonction de routine et comme un élément essentiel faisant partie de ce qui se passe lors d'un conflit de travail.

Je connais la chanson pour l'avoir entendue bien des fois, que l'injonction n'a rien à voir en droit du travail qui est un droit collectif, alors que cette procédure serait une procédure de droit privé utilisée à tort à l'occasion de rapport collectif.

Il m'apparaît que cette affirmation n'est pas exacte et que si l'injonction est prévue au livre 5<sup>ième</sup> du *Code de procédure civile* qui traite de procédures spéciales et qu'elle fut utilisée depuis son existence d'abord dans des conflits privés, son utilisation dans des conflits collectifs n'a rien d'étonnant et en fait il s'agit là de l'un des moyens d'intervention exceptionnels à la disposition d'une Cour Supérieure pour assurer à des conditions très précises, soit le statu quo entre les parties, soit le rétablissement de la légalité. Lorsque l'on inventa ce moyen en Angleterre, il y a quelques siècles, l'on a pu dire que la civilisation avait fait un certain pas puisque l'on acceptait enfin l'intervention des tribunaux dans des litiges qui se réglaient de façon beaucoup plus rude autrement. Comme moyen d'intervention, il m'apparaît que l'injonction est aussi valable dans des questions de droit collectif pour autant qu'une société civilisée reconnaisse toujours l'arbitrage du pouvoir judiciaire à l'occasion de litiges.

En fait, il m'apparaît que ce n'est pas tant l'idée même de l'injonction que l'on conteste puisque ailleurs l'on accepte bien les « seized and desisted orders » mais beaucoup plus la procédure selon laquelle l'intervention se réalise.

À ce sujet d'ailleurs, il m'apparaît opportun et important de dire que circulent bien des bobards quant à la façon selon laquelle les injonctions sont émises. Depuis plusieurs années, à Montréal et de plus en plus dans le reste de la province, à l'occasion de conflits de travail, les injonctions ne sont pas émises hors la présence de représentants des intimés ou sans qu'ils y aient été appelés. Ceci est vrai d'ailleurs dans tous les cas d'injonctions, mais je crois qu'il est bon que la possibilité d'émettre une injonction ex parte subsiste car existeront toujours des cas, très rares mais réels quand même, où la plus grande urgence est requise.

Il m'apparaît tout aussi faux d'affirmer que les juges ne font qu'apposer leur signature sur toutes les conclusions demandées et il faut avoir vu les ratures et les découpages sur un projet d'ordonnance pour en être convaincu.

Enfin il est tout aussi faux de penser et de laisser penser qu'une injonction est susceptible de régler un conflit. L'injonction à mon avis, est par essence, une mesure interlocutoire, incidente et qui permet le respect de certains droits qui s'entrechoquent à l'occasion d'un conflit et ce serait vraiment être rêveur et romantique que de croire à la vertu définitive de l'injonction. J'imagine facilement d'ailleurs que dans cette salle et ailleurs il en est bien peu qui entretiennent encore une telle pensée.

Je crois donc que, même si l'on confie un jour à d'autres organismes de s'occuper de certains aspects des incidents d'un conflit de travail, l'injonction demeurera et doit demeurer entre les mains de la Cour Supérieure pour usage modéré, mais dans des cas qui le justifient, ce qui à mon avis d'ailleurs, est quasiment la situation présentement.

Je veux conclure mes remarques en affirmant qu'à mon avis, actuellement grâce à une évolution heureuse l'émission des injonctions se fait dans un cadre beaucoup plus approprié et de façon beaucoup plus respectable. On peut regretter qu'il faille aller à ce recours, mais cette procédure me paraît essentielle encore dans les cas extrêmes qui la requièrent. Nous prétendons vivre dans une société civilisée pourtant il n'est pas de jour ou l'on n'entende la revendication de droits par des individus et des groupes. Ces droits s'entrechoquent parfois et il est essentiel à la civilisation, (c'est une vieille règle de sagesse) qu'un tiers puisse intervenir le cas échéant. On a pu regretter certains types d'interventions. Il me semble que l'on peut dire aujourd'hui que c'est là, chose du passé et que le mode d'interventions actuellement utilisé est infiniment plus acceptable que, par intérêt ou autrement, on tente parfois de le faire croire.

Tout cela n'empêche pas l'évolution, la réflexion attentive et la recherche de moyens nouveaux qui pourront exister sans que pour autant ne soient perdus les avantages offerts à tous, patrons et syndiqués, associations patronales et syndicats et qu'ils n'hésitent pas à utiliser, vous le savez fort bien.

## LES INJONCTIONS EN MATIÈRE DE CONFLITS DE TRAVAIL

Robert Levac,  
commissaire général du travail,  
Ministère du travail et de la main-d'œuvre

### I- INTRODUCTION

Il semble y avoir unanimité des parties patronale et syndicale et même du milieu de la justice, pour affirmer que l'injonction ne constitue pas une procédure appropriée aux conflits du travail. De caractère proprement civiliste et conçue à l'origine pour protéger le droit de propriété, l'injonction en contexte de relations du travail a eu pour effet de dramatiser et de criminaliser les litiges du travail, d'amplifier les problèmes et de distancer les parties. En soi, l'injonction nie la réalité des négociations sur le règlement des litiges du travail et ne favorise pas la poursuite des relations paisibles du travail. En somme, l'injonction heurte et dessert la finalité du *Code du travail*.

Le législateur a prévu, dans le *Code du travail*, des mécanismes pour aménager les rapports collectifs du travail : une procédure contre les pratiques déloyales et illégales, une procédure d'accréditation, une procédure de négociation, une procédure de règlement des différends, une procédure de règlement des griefs, etc... Le législateur a aussi prévu des institutions : l'agent d'accréditation, le commissaire du travail, le Tribunal du travail, le tribunal d'arbitrage. Actuellement, aucune procédure et aucune institution n'est prévue, dans le *Code du travail*, pour régulariser les conflits à l'origine d'actes illégaux tels la grève illégale, le lock-out illégal, le piquetage illégal, le non-respect d'une disposition d'une convention collective. Ce vacuum législatif en droit du travail oblige les parties, vivant de tels problèmes, à recourir à l'injonction en Cour supérieure.

Sans qu'il soit nécessaire de modifier de façon substantielle le *Code du travail*, il est possible d'y introduire des mécanismes additionnels pour permettre le règlement positif et civilisé des litiges à l'origine d'actes illégaux. Tel que la Cour Suprême du Canada l'énonçait dans le célèbre arrêt *Tomko*, que nous présenterons ultérieurement, il est possible d'établir « une façon rationnelle de régler par un mécanisme administratif le problème posé par la rupture des relations du travail paisibles ».

L'expérience canadienne est révélatrice à ce chapitre. Au niveau fédéral et dans la majorité des provinces canadiennes, les législatures ont confié à leur Commission de relations du travail respective (le « Board ») des pouvoirs d'ordonnance et de redressement en matière de conflits à

l'origine d'actes illégaux. Les analyses, portant sur l'expérience canadienne, concluent que l'introduction de ce mécanisme aux lois du travail a favorisé le maintien et l'amélioration de la paix industrielle et du climat social. En cas de grève illégale ou de lock-out illégal, à titre d'exemple, ce mécanisme prévu aux lois du travail canadiennes permet, d'une part, le retour à la légalité (le « statu quo ante ») et favorise, d'autre part, le règlement par les parties elles-mêmes des causes de leur litige à l'aide de certains moyens de redressement tels la conciliation et la surveillance du dénouement du litige par l'organisme administratif chargé de régulariser et d'adjudger.

La législation du travail a certes évolué au Québec mais il demeure que le mécanisme de l'injonction n'a pas été adopté aux relations du travail contrairement à l'expérience canadienne et même nord-américaine.

## II- L'EXPÉRIENCE CANADIENNE

### 1) Au fédéral

Le *Code canadien du travail* contient des mécanismes régissant la grève illégale et le lock-out illégal. C'est le Conseil canadien des relations du travail qui a juridiction pour entendre et décider des litiges à l'origine d'actes illégaux.

Sommairement, les articles 182 et 183 du *Code canadien du travail* contiennent notamment les prévisions légales suivantes :

Un employeur, ou un syndicat, peut demander au Conseil canadien des relations du travail de déclarer que la grève ou le lock-out était ou serait illégal et, après avoir donné aux parties intéressées le droit de se faire entendre, peut rendre toute ordonnance pour :

- enjoindre le syndicat ou l'employeur de déclarer ou d'autoriser une grève ou un lock-out et d'en informer sans délai les personnes concernées ;
- interdire à tout employé ou à toute personne de participer à une grève ou un lock-out illégal ;
- ordonner à tout employé qui participe à une grève illégale d'exécuter son travail.

Deux points de procédure à souligner : 1) les ordonnances du Conseil canadien des relations du travail sont déposées à la Cour fédérale, pour homologation ; 2) le requérant qui intente une poursuite devant le tribunal de droit commun, consécutivement à une grève ou à un lock-out illégal, doit d'abord demander l'autorisation au Conseil canadien des relations du travail. Cette dernière procédure en est une introductive d'instance.

## 2) Dans les provinces canadiennes

À l'exception du Manitoba et du Nouveau-Brunswick, en excluant le Québec, toutes les provinces canadiennes ont confié à leur Commission de relations du travail (le « Board ») le pouvoir d'émettre des ordonnances dans les cas de grève illégale et de lock-out illégal (le « Cease and Desist Order »). Certaines provinces ont étendu ce pouvoir d'ordonnance aux cas de piquetage illégal et de non-respect d'une disposition d'une convention collective.

Soulignons certains traits qui caractérisent le recours en ordonnance auprès de l'une ou l'autre commission provinciale de relations du travail :

Toute personne ou partie intéressée, qui prétend être visée par une grève illégale, un lock-out illégal, un arrêt de travail, un piquetage illégal selon le cas, peut demander à la Commission des relations du travail de la province (le « Board ») d'émettre un ordre provisoire pour enjoindre les personnes ou parties nommées à cesser toute activité ou action illégale et à se conformer à la loi.

- Avant de rendre l'ordonnance, ou après l'avoir rendue selon le cas, la Commission nomme un enquêteur de son bureau pour recueillir les faits, à l'appui des allégations contenues dans la plainte ou requête, et pour essayer de rapprocher les parties en conflit.
- La Commission peut aussi demander au Ministre du travail de la province de nommer un conciliateur pour aider les parties à trouver une solution à leur litige.
- À toute étape de l'instance, toutes les parties intéressées sont convoquées et peuvent être entendues.
- Les ordonnances de la Commission provinciale des relations du travail peuvent être homologuées au bureau du protonotaire de la Cour de district.
- Les ordonnances sont finales et terminent une affaire, sujettes toutefois au recours en évocation. Dans certains cas, les décisions peuvent être révisées et révoquées par la Commission.

## III- LES GRANDS ARRÊTS DE LA JURISPRUDENCE EN MATIÈRE CONSTITUTIONNELLE

Un organisme administratif, telle une commission provinciale des relations du travail ou le commissaire du travail au Québec, peut-il émettre des ORDONNANCES, tout en ne s'appropriant pas les pouvoirs et les fonctions judiciaires qui, en vertu de l'article 96 de l'A.A.N.B. de 1867,



ne peuvent être conférés qu'à une Cour dont les membres sont nommés par le Gouverneur en conseil ?

En 1949, dans l'affaire *John East Iron Works Limited v. Labour Relations Board of Saskatchewan* (A.C. 134), et en 1967, dans l'affaire *Lucien Tremblay c. La commission des relations de travail du Québec et al* (1967, R.C.S., 697), le Conseil privé de Londres, dans le premier cas, et la Cour Suprême du Canada, dans le second cas, ont statué qu'il est *intra vires* aux législateurs des provinces concernées de conférer à leurs commissions de relations de travail des pouvoirs d'ORDONNANCE. En effet, selon la Cour Suprême, le pouvoir d'ordonnance confié aux commissions de relations du travail est un pouvoir limité et discrétionnaire, et purement incident à l'accomplissement de l'objet principal de ces organismes administratifs, à savoir le maintien de la paix industrielle. Ainsi, de conclure le plus haut tribunal, il ne peut y avoir d'analogie entre les pouvoirs d'ordonnance (injonctions) confiés aux tribunaux de droits communs de district (Cour supérieure) et les pouvoirs d'ordonnance confiés aux organismes administratifs.

En 1977, la Cour Suprême du Canada, dans l'affaire *Agence Provinciale Inc.*, a notamment mentionné que le commissaire du travail (« commissaire-enquêteur ») exerce actuellement la juridiction confiée autrefois à la Commission des relations de travail du Québec. Compte tenu que la Cour Suprême avait reconnu constitutionnel le pouvoir confié à la CRT d'émettre des ordonnances (exemple : ordonnance de réintégration consécutive à un congédiement jugé illégal), ainsi les pouvoirs d'ordonnance confiés au commissaire du travail ont été déclarés par cette même cour valides au plan constitutionnel.

Le 28 juin 1979, la Cour d'appel du Québec, dans l'affaire *Progress Brand Clothes Inc.*, a jugé que le dépôt au bureau du protonotaire de la Cour supérieure d'une ORDONNANCE de réintégration rendue par un commissaire du travail conférait à cette ordonnance le même caractère exécutoire qu'un jugement rendu par la Cour supérieure (cf. *Code du travail*, art. 18a).

Cependant, la question importante à se poser, dans le cadre de cet exposé, est la suivante : est-elle valide une loi provinciale qui autorise un organisme administratif, spécialisé en relations du travail, d'émettre des ORDONNANCES DE FAIRE OU DE NE PAS FAIRE, telles ces ordonnances pour faire cesser une grève illégale, pour faire entrer les grévistes au travail, pour limiter le nombre de personnes sur une ligne de piquetage ?

La Cour Suprême du Canada a statué en droit constitutionnel sur cette question, dans l'affaire *Alex Tomko c. Labour Relations Board (Nova Scotia) et al.* (1977) S.C.R. 112. Ce célèbre jugement est mieux connu sous l'arrêt *Tomko*. Essentiellement, la Cour Suprême a décidé qu'il n'était pas *ultra vires* de la législature de la Nouvelle-Écosse de conférer à

la Commission (le « Board ») des pouvoirs d'ordonnance de faire ou de ne pas faire et des pouvoirs de redressement, tels ceux de rétablir le « statu quo ante » (rendre les choses à l'état légal) et de faire désigner un conciliateur dans le but que les parties trouvent elles-mêmes une solution à leur litige. Les motifs à l'appui de cette décision de la Cour Suprême, tels qu'il en ressort de l'analyse du jugement, sont les suivants :

**1) La Cour de district (la Cour Supérieure) conserve toujours le pouvoir d'émettre des injonctions, concurremment au pouvoir d'ordonnance de faire ou de ne pas faire confié à l'organisme administratif**

Commentaire adapté au contexte québécois : en fait et en droit, la Cour Supérieure ne perdrait pas sa juridiction d'émettre des injonctions lors de conflits de travail (exemple : pour faire cesser une grève illégale), même si le législateur confiait à un organisme spécialisé en relations du travail le pouvoir d'émettre des ordonnances de faire ou de ne pas faire.

Cependant, advenant qu'un requérant s'adresserait à la Cour Supérieure pour demander l'émission d'une injonction, cette cour pourrait avoir le réflexe de référer le requérant à l'organisme administratif habile à entendre une telle requête, à moins que lui soient démontrés, à titre d'exemple, l'urgence de la situation, l'inefficacité circonstanciée du recours prévu dans la loi du travail ou l'épuisement de tous les recours prévus au *Code du travail*.

**2) L'ordonnance de faire ou de ne pas faire complète les dispositions et les mécanismes de la loi du travail**

Ce motif est d'importance primordiale, dans l'arrêt *Tomko*. Tel qu'exposé par les honorables juges de la Cour Suprême, le pouvoir d'ordonnance de faire ou de ne pas faire ne doit pas être considéré dans l'abstrait : ce pouvoir s'imbrique et complète les dispositions légales régissant les relations du travail.

En effet, l'examen du *Code du travail* de la Nouvelle-Écosse (le *Trade Union Act*) démontre que l'aménagement des rapports collectifs de travail prévoit une procédure d'accréditation, de négociation collective, de conciliation et d'arbitrage de griefs. Par cette loi, le législateur accorde la liberté aux salariés de négocier collectivement par l'intermédiaire du syndicat qu'ils ont choisi, interdit certaines pratiques déloyales, interdit la grève et le lock-out avant l'épuisement des moyens de conciliation et pendant la durée de la convention collective.

Or, en 1964, le législateur a confié à la Commission des relations du travail de la Nouvelle-Écosse (le « Board ») des pouvoirs d'ordonnance : pouvoir d'ordonner la réintégration d'employés illégalement congédiés, pouvoir d'ordonner à l'employeur d'indemniser ces employés congédiés

de la perte de rémunération subie, pouvoir d'ordonner la réintégration ou l'admission d'un employé dans le syndicat, pouvoir d'ordonner l'indemnisation des pertes subies en raison d'une mesure disciplinaire administrée par le syndicat. En 1968, le législateur a confié un pouvoir additionnel d'ordonnance au « Board », soit le POUVOIR D'ORDONNANCE DE FAIRE OU DE NE PAS FAIRE (Cease or Desist Order) dans les cas de grève ou de lock-out illégal. Non seulement ce pouvoir fait corps cohérent avec un ensemble de dispositions législatives déjà en vigueur, mais il les complète, et il permet au *Code du travail* de mieux atteindre ses objets.

D'une part, ce pouvoir d'ordonnance permet que des efforts puissent être déployés, avant ou après la délivrance d'une ordonnance de faire ou de ne pas faire *pour que les parties puissent régler elles-mêmes leur litige*. Cette solution législative constitue un *moyen positif*, nettement opposé aux moyens négatifs que sont les injonctions et les poursuites pénales. L'ordonnance de faire ou de ne pas faire cherche à établir le STATU QUO ANTE, c'est-à-dire la légalité. Une telle approche constitue, aux yeux des juges de la Cour Suprême, *une façon rationnelle de régler par un processus administratif le problème posé par la rupture des relations paisibles de travail*.

D'autre part, toujours selon les juges de la Cour Suprême, *le législateur a dû adapter à un régime législatif et administratif les modes de redressement qui, dans un contexte plus individualiste, avaient été institués par les tribunaux ordinaires, et sont encore utilisés par eux*. Ainsi, le législateur a dû augmenter les pouvoirs de la commission (le « Board ») pour que les négociations collectives s'établissent et se poursuivent sans rupture de travail.

**3) L'organisme administratif (le « Board ») n'aborde pas la délivrance d'une ordonnance de faire ou de ne pas faire de la même façon qu'une cour de justice examine une demande d'injonction.**

Cet argument est important, aux yeux des juges de la Cour Suprême du Canada.

Contrairement à la façon de procéder de la Cour Supérieure, l'organisme administratif :

- a) fait sa propre enquête au moyen d'un **enquêteur** ;
- b) décide, à partir de ses propres constatations, s'il y a lieu de décerner un **ordre provisoire** ;
- c) peut faire désigner un **conciliateur**, dans le but de rapprocher les parties et de régler le litige ;
- d) exerce une **surveillance continue** en vue d'en arriver à un règlement, si cela est possible.

*Ainsi, la Commission (le « Board ») est un organisme administratif, non judiciaire, spécialisé en relations du travail, et possédant le pouvoir limité et discrétionnaire de mettre en œuvre les REDRESSEMENTS nécessaires pour faire respecter les principes et les objets de la loi qui régit les relations du travail. Un pouvoir additionnel, jugé nécessaire, fut confié à cet organisme administratif pour faire cesser les grèves et les lock-out illégaux, à savoir le pouvoir de provoquer ou de forcer un règlement du litige par une ORDONNANCE provisoire de faire ou de ne pas faire. Les juges de la Cour Suprême ne voient aucune incomptabilité entre l'article 96 de l'A.A.N.B. et les dispositions du Code du travail de la Nouvelle-Écosse (le Trade Union Act).*

#### **4) Les tribunaux ordinaires conservent leur juridiction en matière PÉNALE et en matière de DOMMAGES-INTÉRÊTS**

Cet autre aspect est également important, dans l'entendement des juges de la Cour Suprême du Canada.

En Nouvelle-Écosse, le « Board » n'a pas le pouvoir de punir celui qui viole une ordonnance qu'il émet : il revient au tribunal de droit commun d'accueillir les procédures pour outrage au tribunal. Ainsi, si une ou l'autre partie désobéit à l'ordonnance de faire ou de ne pas faire émise par le « Board », un tel acte est susceptible de donner lieu à une poursuite pénale, laquelle cause est entendue par le tribunal de droit commun.

De même, le « Board » n'a pas le pouvoir d'exiger des dommages-intérêts. Il revient aux seuls tribunaux ordinaires de décider des actions judiciaires en dommages-intérêts.

POUR CES MOTIFS, la Cour Suprême du Canada a décidé qu'un organisme administratif spécialisé en relations du travail, tel le « Board » de la Nouvelle-Écosse, peut émettre des ordonnances de faire ou de ne pas faire, tout en ne s'appropriant pas des pouvoirs et des fonctions judiciaires qui, en vertu de l'article 96 de l'A.A.N.B. de 1867, ne peuvent être conférés qu'à une Cour dont les membres sont nommés par le Gouverneur en conseil.

## **IV- SOLUTION DE RECHANGE**

Trois solutions de rechange, au recours actuel à l'injonction en matière de conflits de travail, seront exposés et analysés. Ces trois solutions de rechange sont les suivantes :

### **Première solution :**

Confier au commissaire du travail une juridiction nouvelle en matière d'ordonnance et de redressement ET confier au Tribunal du travail une juridiction nouvelle en matière pénale, notamment pour le non-respect d'une ordonnance rendue par un commissaire du travail.

**Deuxième solution :**

Confier au Tribunal du travail l'intégralité des juridictions nouvelles, en matière d'ordonnance, de redressement, et en matière pénale.

**Troisième solution :**

Confier à un banc spécialisé de la Cour Supérieure la juridiction d'entendre et de décider de toute requête en injonction résultant de conflits de travail.

**1) Le Commissaire du travail et le Tribunal du travail**

Cette première solution de rechange est bien pragmatique : en complément aux juridictions confiées actuellement au commissaire du travail et au Tribunal du travail, elle consiste à ajouter respectivement à ces instances les pouvoirs additionnels nécessaires pour la solution de litiges à l'origine d'actes illégaux. Plus précisément :

- **le commissaire du travail** se verrait confier des pouvoirs d'ordonnance et de redressement dans les litiges relatifs à la grève illégale, au lock-out illégal, au piquetage illégal ou au non-respect par une partie d'une disposition d'une convention collective ;
- **le Tribunal du travail** se verrait confier des pouvoirs pénaux :
  - 1) pour l'adjudication d'une plainte ou fausses représentations intentionnelles de faits ou dissimulation de certaines informations susceptibles d'altérer les allégations de la partie demanderesse ou défenderesse dans le cas de requête en délivrance d'ordonnance ;
  - 2) pour l'adjudication d'une plainte de non-respect d'une ordonnance de faire ou de ne pas faire rendue par un commissaire du travail en matière de litige à l'origine d'un acte illégal.

En ce qui concerne le **commissaire du travail**, le principe de lui confier des pouvoirs d'ordonnance est une réalité bien établie, qui n'a jamais posé de problème, et qui par surcroît, a été reconnu comme étant constitutionnel par la Cour Suprême du Canada. Non seulement le commissaire du travail a déjà ce genre de juridiction, mais le législateur n'a pas hésité à lui confier des juridictions nouvelles en matière d'ordonnance, depuis ces dernières années (*Charte de la langue française, Loi sur les normes minimales du travail, Projet de loi sur la santé et la sécurité au travail*). Dans le seul *Code du travail*, le commissaire du travail a les pouvoirs suivants en matières d'ordonnance :

- (1) **ordonnance** de réintégration du salarié illégalement congédié ;
- (2) **ordonnance** de versement d'indemnité en raison de pertes de rémunération subies consécutivement à un congédiement illégal ;
- (3) **ordonnance** de suspension des négociations ;

- (4) **ordonnance** de suspension du délai pour l'exercice du droit de grève ou de lock-out ;
- (5) **ordonnance** de suspension du délai pour empêcher le renouvellement d'une convention collective ;
- (6) **ordonnance** jugée nécessaire pour constater la transmission de droits et d'obligations ;
- (7) **ordonnance** pour régler toute difficulté découlant de l'application de l'article 36 ;
- (8) **ordonnance** de vote au scrutin secret.

Notons que, conformément au *Code du travail*, **il n'y a pas d'appel possible des ordonnances du commissaire du travail** visant :

- la suspension des négociations,
- la suspension du délai pour l'exercice du droit de grève ou de lock-out,
- la suspension du délai pour empêcher le renouvellement d'une convention collective.

En pratique, il n'y a pas grand différence entre ordonner à un employeur de reprendre un ou des salariés illégalement congédiés et ordonner à des salariés de reprendre leur travail consécutivement à une grève illégale. Il n'y a pas grand différence entre ordonner la suspension des négociations et l'exercice du droit de grève ou de lock-out et ordonner à un employeur ou à des salariés de mettre fin à un lock-out ou à une grève illégale. Il n'y a pas grand différence entre ordonner le règlement de toute difficulté découlant de l'article 36 (exemple : décider des dispositions de la convention collective devant résulter d'une fusion de deux conventions collectives) et ordonner l'exécution d'une disposition d'une convention collective. Les pouvoirs additionnels, que le commissaire du travail pourraient détenir, s'imbriqueraient dans ceux qu'il détient déjà : ils les complèteraient.

Dans les provinces canadiennes, une juridiction additionnelle, en matière de litige à l'origine d'actes illégaux, a été ajoutée à celles que détenaient déjà les commissions de relations du travail, et qui étaient substantiellement les mêmes que celles que détient actuellement le commissaire du travail. Les motifs qui ont incité ces législatures provinciales à ajouter ces juridictions additionnelles à leur commission, tel qu'il est bien résumé dans l'arrêt *Tomko*, sont les suivants :

*La commission est un organisme non-judiciaire, mais spécialisé, et a le pouvoir limité et discrétionnaire d'accorder le redressement nécessaire pour faire respecter le principe de la législation. Ce pouvoir addi-*

*tionnel est jugé nécessaire pour permettre à un organisme administratif de faire cesser la grève et le lock-out illégaux ; c'est un pouvoir pour provoquer ou forcer un règlement du litige par un ordre provisoire de ne pas faire.*

Nous touchons à l'objectif même recherché par l'octroi de cette nouvelle juridiction qui pourrait être accordée au commissaire du travail : détenir un pouvoir limité et discrétionnaire de faire cesser les actes illégaux et de mettre en œuvre les redressements jugés nécessaires pour faire respecter les principes et les objets de la loi qui régit les relations de travail, sans rupture de celles-ci.

Ainsi, le commissaire du travail détiendrait une juridiction qui lui permettrait d'assurer le respect de la paix industrielle, en neutralisant toute tentative considérée par la loi comme étant déloyale et/ou illégale. Une telle juridiction est homogène à celles que le commissaire du travail détient déjà, et s'inscrit dans la même économie de l'exercice des pouvoirs qui lui sont déjà conférés par le *Code du travail*.

Par ailleurs, confier au **Tribunal du travail** une juridiction additionnelle en matière pénale, dans les cas de non-respect d'une ordonnance rendue à la suite de la commission d'un acte illégal, aurait pour effet de bien distinguer entre le recours en matière d'ordonnance et le recours en matière pénale.

Dans l'arrêt *Tomko*, la Cour Suprême fait bien ressortir cette distinction nécessaire.

Le Tribunal du travail est une cour de justice et a déjà juridiction pour imposer une pénalité à quiconque fait défaut de se conformer à une décision rendue par un commissaire du travail (*Code du travail*, art. 126). Ainsi, tout ce domaine de l'« outrage au tribunal » serait remplacé par une pénalité pour non-respect d'une ordonnance rendue par un commissaire du travail. En plus, les pénalités seraient appropriées au régime des relations de travail.

## 2) LE TRIBUNAL DU TRAVAIL, À L'EXCLUSION DU COMMISSAIRE DU TRAVAIL

Cette autre solution de rechange signifie que seul le Tribunal du travail aurait juridiction pour entendre et décider d'ordonnancer en matière de grève, de lock-out et de piquetage illégaux, ou en matière de non-respect d'une disposition d'une convention collective. De plus, le Tribunal du travail déciderait de la pénalité à imposer pour le non-respect d'une ordonnance qu'il a rendue. Une telle solution de rechange appelle les commentaires qui suivent.

## Des problèmes appréhendés au plan constitutionnel

La plupart des opinions juridiques émises dans le milieu des relations de travail soulignent que le Tribunal du travail se ferait attaquer dans sa juridiction, dès la délivrance de sa première ordonnance, étant donné que cette juridiction nouvelle serait perçue comme étant un transfert d'un pouvoir d'un juge de la Cour Supérieure à un juge de la Cour Provinciale. Un tel recours en évocation rendrait inopérante la solution de rechange pour un bon bout de temps, sinon pour toujours si les tribunaux supérieurs déclaraient inconstitutionnel ce pouvoir d'ordonnance confié au Tribunal du Travail.

De par le fait qu'il soit une division de la Cour Provinciale, de par le fait qu'il soit composé de juges de la Cour provinciale, de par le fait qu'il soit une cour de justice, de par sa façon d'exercer ses fonctions judiciaires, un tel pouvoir d'ordonnance conféré au Tribunal du travail serait allégué être assimilé à une injonction, laquelle ne peut être émise que par un juge de la Cour Supérieure.

À la lumière de certains arrêts, cette formule n'offre pas de garanties de validité au plan constitutionnel, et ce, pour les trois motifs suivants :

- 1) la composition de l'organisme, c'est-à-dire des juges de la Cour provinciale ;
- 2) le Tribunal du travail déciderait à la fois des ordonnances et des sanctions pénales, ce qui heurte un motif principal au soutien de l'arrêt *Tomko* ;
- 3) le Tribunal du travail n'exerce des fonctions administratives qu'en révision des décisions des commissaires du travail, ses autres fonctions étant d'ordre judiciaire.

### Une juridiction qui modifierait profondément le rôle du Tribunal du travail

Sauf en matière pénale, le Tribunal du travail est essentiellement un **tribunal d'appel**. Confier au Tribunal du travail le domaine des ordonnances, en regard de conflits à l'origine d'actes illégaux, altérerait fondamentalement le rôle qui lui est dévolu et qui justifie sa raison d'être. En effet, le Tribunal du travail deviendrait un organisme de première instance, dans une matière autre que pénale. L'octroi de cette juridiction au Tribunal du travail altérerait son rôle fondamental et premier qui est d'être un TRIBUNAL D'APPEL en matière de justice du travail.

### Une juridiction qui reposerait sur une conception différente de l'ordonnance sous étude

L'arrêt *Tomko* insiste sur le fait que le pouvoir d'ordonnance de faire ou de ne pas faire est « un pouvoir limité », dont l'exercice ne vise que ces deux objectifs :



- 1) rendre la situation, c'est-à-dire revenir au « statu quo ante », en ordonnant, à titre d'exemple, au travailleur en grève illégale de rentrer au travail ;
- 2) appliquer les mesures de redressement, à titre d'exemple, par la nomination d'un conciliateur, pour que les parties règlent elles-mêmes et de façon civilisée le litige qui les oppose, « assurant ainsi les relations paisibles du travail ».

L'ordonnance de faire ou de ne pas faire n'est aucunement assimilable à l'injonction. Ainsi, ce n'est pas le pouvoir d'injonction de la Cour Supérieure qui est transféré à une juridiction du travail. La Cour Supérieure conserve toujours son pouvoir d'émettre des injonctions en matière de conflits de travail. En fait et seulement, c'est un mécanisme nouveau qui est incorporé au *Code du travail*, pour permettre que les litiges à l'origine d'actes illégaux soient traités dans le cadre du *Code du travail* et des institutions qui y sont créées, et selon un mode approprié aux relations du travail.

Par ailleurs, confier à un juge du Tribunal du travail le pouvoir d'émettre des ordonnances ne supprimerait pas le caractère dramatique et spectaculaire de la procédure en ordonnance. Celle-ci doit être toute autre, puisqu'axée sur le règlement des litiges à sa source, par des interventions de régulation et de conciliation.

Enfin, on ne peut pas soutenir que l'ordonnance rendue par un juge risque d'être plus suivie que celle rendue par un commissaire, compte tenu du statut inhérent à la fonction de juge. Aucun exemple ne peut être avancé pour démontrer que les ordonnances du commissaire du travail ne sont pas suivies. Le domaine des ordonnances constitue 40% des décisions que le commissaire du travail rend annuellement. Dans la pratique de tous les jours, le commissaire du travail ordonne la suspension des négociations, la suspension du délai de l'exercice du droit de grève ou de lock-out, la réintégration d'un salarié ou le versement d'une indemnité monétaire, etc. De telles ordonnances sont strictement respectées. Par ailleurs, il est observé que, dans les provinces canadiennes, les ordonnances de faire ou de ne pas faire, émanant des commissions de relations du travail, sont respectées par les parties. Ces ordonnances s'inscrivent dans une mécanique d'ensemble, appropriée au régime de rapports collectifs de travail, et constituent des moyens connus par les parties pour que le litige n'ait plus d'objet.

### **Le Tribunal du travail n'est pas organisé pour effectuer les enquêtes requises**

Un des traits majeurs de la formule de rechange à l'injonction est que l'organisme, habile à rendre les ordonnances, **fait sa propre enquête** sur les allégations mentionnées dans la plainte, décide d'après ses propres

constatations et exerce une surveillance pour tenter la conclusion d'une entente entre les parties en dispute.

Les relevés de situation exigent que des enquêtes soient effectuées. Contrairement au Bureau du commissaire général du travail, le Tribunal du travail n'est pas doté des ressources d'appoint pour effectuer de telles enquêtes. Au Bureau du commissaire général du travail, une équipe d'agents d'accréditation, qu'on désignait avant la loi 45 sous le titre d'« enquêteur », sont continuellement sur la route et dispersés partout, au Québec, et peuvent être en mesure d'obtenir les données utiles à être versées au dossier.

La création d'une équipe parallèle d'enquêteurs, rattachée au Tribunal du travail, est économiquement et administrativement injustifiable. Par ailleurs, et ce détail a aussi son importance, les conciliateurs travaillent à proximité physique du Bureau du commissaire général du travail, favorisant ainsi l'efficacité de toutes les interventions pour que les négociations, dans les cas litigieux, s'établissent et se poursuivent sans rupture de travail.

### **Le Tribunal du travail a déjà juridiction en matière pénale**

En sus des motifs au soutien de l'arrêt *Tomko*, l'exercice des pouvoirs d'ordonnance a tout intérêt de bien être distingué de celui des pouvoirs pénaux, ne fût-ce que pour bien démontrer que le non-respect d'une ordonnance est traitée de façon différente de l'outrage au tribunal, et avec une autre philosophie en matière de sanctions pénales.

Le Tribunal du travail a déjà juridiction pour imposer une pénalité dans les cas de grève ou de lock-out illégal :

*Quiconque déclare ou provoque une grève ou un lock-out contrairement aux dispositions du présent code, ou y participe, est passible, s'il s'agit d'un employeur, d'une association ou d'un officier ou représentant d'une association, d'une amende de cent à mille dollars pour chaque jour ou partie de jour pendant lequel cette grève ou ce lock-out existe et, dans tous les autres cas, d'une amende de dix à cinquante dollars pour chaque tel jour ou partie de jour (Code du travail, art. 124).*

En sus de ce pouvoir dont est investi le Tribunal du travail, celui-ci pourrait avoir une juridiction additionnelle pour entendre et décider :

- d'une plainte de non-respect d'une ordonnance de faire ou de ne pas faire rendue par un commissaire du travail (si ce n'est déjà couvert par l'article 126 du *Code du travail*) ;
- d'une plainte pour fausses représentations intentionnelles de faits ou dissimulation de certaines informations susceptibles d'atténuer les allégations de la partie demanderesse ou défenderesse.

### 3) UN BANC SPÉCIALISÉ DE LA COUR SUPÉRIEURE

Cette autre solution de rechange consiste en ce qui suit : modifier le *Code de procédure civile* pour que les recours en **injonction**, dans le domaine des relations de travail, procèdent devant un banc spécialisé de juges de la Cour Supérieure. Par ailleurs, les parties au litige seraient convoquées à l'audition au moins 24 heures à l'avance, et la cause ne serait pas entendue *ex parte*, c'est-à-dire en l'absence de l'une ou l'autre partie intéressée.

Une telle formule a l'avantage de ne poser aucun problème au strict plan constitutionnel. De plus, elle ne requiert qu'un minimum d'aménagements législatifs.

Toutefois, une telle solution de rechange ne règle pas le **problème de fond** qui est en cause. La procédure en injonction est une procédure de caractère essentiellement civiliste, dans le but de régler des rapports entre individus. Cette procédure s'est avérée inappropriée aux rapports collectifs du travail : elle nie la réalité des négociations sur les règlements des litiges, elle amplifie les problèmes existant, elle génère d'autres problèmes, elle distance les parties. De par son approche, ses buts, ses règles, la matière sur laquelle elle a objet, l'injonction n'a pas constitué et ne peut constituer le moyen approprié pour mettre fin à un conflit du travail à l'origine de la commission d'actes illégaux, tels la grève illégale, le lock-out illégal, le piquetage illégal ou le non-respect d'une disposition de convention collective. Ce n'est pas parce que les juges rendent de mauvais jugements, c'est parce qu'il y a inadéquation fondamentale entre ce moyen judiciaire et la matière sur laquelle il s'applique. Les conflits résultant de rapports collectifs du travail sont d'une toute autre réalité que les conflits résultant de rapports entre individus.

À ce chapitre, des juges de la Cour Supérieure ont attiré l'attention du pouvoir politique sur le caractère inapproprié du recours à l'injonction dans le domaine des relations du travail. Ainsi, en 1974, dans la cause de *CTCUM c. Syndicat de transport de Montréal* (1974, C.S. 227), monsieur le juge en chef Jules Deschênes de la Cour Supérieure soutient que la loi devrait être appliquée de façon à favoriser *l'adaptation nécessaire aux réalités de notre temps*. Ainsi de poursuivre le savant magistrat, *le pouvoir politique n'a pas le droit de laisser le pouvoir judiciaire être saisi de ces conflits sociaux dans le cadre insatisfaisant des lois actuelles*.

Même si le législateur confiait à un banc spécialisé de la Cour Supérieure le pouvoir d'émettre des injonctions, en matière de conflits du travail, le problème de fond que pose ce recours civiliste perdurerait toujours. La création d'un banc spécialisé de la Cour Supérieure ne constitue qu'un changement de forme ou de modalité à l'exercice de ce pouvoir que la Cour Supérieure a d'émettre des injonctions.

Ainsi, il y a lieu, à l'instar des provinces canadiennes, et selon le sens énoncé dans l'arrêt *Tomko*, qu'un organisme spécialisé en relations du travail ait juridiction pour émettre des ordonnances de faire ou de ne pas faire dans les conflits à l'origine d'actes illégaux. Le pouvoir conféré à cet organisme s'inscrirait dans un rôle de régulation des relations du travail, pour que puissent être mis en œuvre tous les moyens pour favoriser la paix industrielle, les relations paisibles du travail et l'amélioration du climat social.

ATELIER :

## LE PATTERN-BARGAINING ET LA NÉGOCIATION MULTIPATRONALE

STRUCTURE DE NÉGOCIATION  
DANS L'INDUSTRIE DU TABAC

**Marius Dagneau, vice-président,**  
Relations industrielles, Imperial Tobacco Limitée

Ainsi donc, nous voici encore une fois réunis pour discuter d'un des sujets de prédilection des organisateurs de colloques, la négociation collective. La fréquence à laquelle cette institution a été remise en question depuis quelques décennies est sans doute indicative de la complexité des problèmes auxquels elle confronte les praticiens de l'art de la négociation, de même que la fascination qu'elle exerce chez nos chercheurs, nos média d'information et le public en général.

Notre atelier doit l'examiner sous l'angle de la structure des négociations collectives : doivent-elles être centralisées ou décentralisées ? Mon propos n'est pas de donner une réponse absolue à cette épineuse question. De façon plus modeste, j'essaierai plutôt, par une description sommaire de la structure des négociations qui prévaut dans notre industrie et, plus spécifiquement dans notre entreprise, d'illustrer comment nous y avons répondu et, peut-être aussi, pourquoi nous nous sommes donnés cette structure de négociations plutôt qu'une autre.

L'industrie du tabac se compose de quatre grands manufacturiers. Notre entreprise domine l'industrie avec presque la moitié du marché de la cigarette, alors que nos concurrents se répartissent le reste du marché. La concurrence y est extrêmement vive. Le taux de syndicalisation est très élevé ; tous les salariés d'usine dans l'industrie sont membres du Syndicat International des Travailleurs de la Boulangerie, Confiserie et du Tabac. Notre relation avec ce syndicat remonte aux années 40. Les relations de travail au sein de tous les établissements dans l'industrie varient de bonnes à excellentes. Les conditions de travail sont parmi les plus avantageuses dans l'industrie manufacturière canadienne.

La structure de négociations qui prévaut au sein de l'industrie est décentralisée : la négociation pour le renouvellement des conventions collectives se fait au sein de chaque entreprise et, chez nos concurrents, par établissement.

Une structure de négociations plus centralisée telle la négociation multipatronale pour toute l'industrie du tabac comporterait sans doute d'immenses avantages. Je n'en mentionne que quelques-uns :

- 1) Un meilleur équilibre dans le rapport de force que constitue la négociation collective.
- 2) L'élimination de la surenchère ou des efforts de surenchère entre les entreprises au sein de l'industrie.
- 3) Une meilleure utilisation des ressources consacrées au renouvellement des conventions collectives.
- 4) Des conditions de travail uniformes au sein de l'industrie.

Si une telle structure de négociations n'a pas pris place au sein de l'industrie, c'est évidemment qu'elle n'était pas désirée par les parties. Je crois aussi que, tant du côté syndical que patronal, nous croyons que les inconvénients sont plus grands que les avantages. Il serait très difficile de réconcilier des cultures très différentes entre nos entreprises. Nos modes de gestion varient et, bien sûr, nos conceptions des relations de travail peuvent être sensiblement divergentes.

Parmi les difficultés d'une telle centralisation, je mentionnerai :

- 1) La difficulté d'élaborer des mandats qui seraient acceptables à tous les partenaires.
- 2) Les lenteurs dans la prise de décision compliqueraient davantage le processus de négociation.
- 3) La tentation de régler les plus gros problèmes et d'escamoter les autres entraînerait rapidement une détérioration des relations de travail dans plusieurs de nos établissements.
- 4) Les risques de rejet du règlement négocié par certaines unités de négociation seraient, à mon avis, plus élevés.
- 5) La difficulté de maintenir une certaine solidarité patronale dans un régime concurrentiel.

Dans notre entreprise, nous avons d'abord connu une structure de négociations très décentralisée. De 1944 à 1951, la négociation pour le renouvellement de la convention collective de chacun de nos établissements se faisait localement. L'usine de St-Henri qui constituait alors notre plus gros établissement fut la première de nos usines à se syndiquer. Assez rapidement par la suite, le même syndicat s'implanta dans nos autres usines du Québec et de l'Ontario.

Au cours de cette période, l'usine de St-Henri déterminait le pattern pour l'entreprise. Les termes de l'accord conclu à cette usine étaient subseqüemment négociés dans les autres usines.

Très rapidement, cette structure de négociations s'avéra inadéquate. Les salariés des autres usines se sentaient frustrés à deux points de vue :

- 1) Ils avaient l'impression que leurs conditions de travail étaient négociées par l'usine de St-Henri, ce qui compliquait de plus en plus la conclusion des négociations dans ces établissements.
- 2) Ils bénéficiaient de l'amélioration des conditions de travail résultant de chaque ronde de négociations plusieurs mois après leurs confrères de l'usine de St-Henri.

En 1951, une grève de six semaines permit, entre autres, au syndicat d'imposer la centralisation des négociations pour le renouvellement de toutes les conventions collectives en vigueur dans l'entreprise à une table centrale. Cette structure de négociations se maintint jusqu'en 1972.

La centralisation de notre structure de négociations eut d'heureux résultats puisqu'aucun conflit ne marqua nos relations pendant cette période de plus de 20 ans. Au début des années 70, cependant, nous avions de nombreuses indications qu'elle ne correspondait plus à la réalité.

- 1) Difficulté d'en arriver à un règlement satisfaisant pour toutes et chacune des usines et le rejet de l'accord négocié par quelques unités de négociation.
- 2) Différences culturelles de plus en plus marquées.
- 3) Des besoins différents entre les locaux.
- 4) Des problèmes locaux étaient escamotés avec, pour conséquence, la détérioration des relations de travail dans ces usines.

À l'occasion de la ronde de négociations de 1974, les deux parties décidèrent d'un commun accord de revenir à une structure semi-décentralisée : deux locaux de l'Ontario à une table et trois locaux du Québec à une autre table. La négociation pour le renouvellement de ces cinq conventions collectives se faisant, cependant, concurremment. Quatre autres conventions collectives, une au Québec et trois en Ontario, sont négociées localement.

Cette structure de négociations comporte d'immenses difficultés. Il est facile de prévoir qu'elle se modifiera à nouveau dans l'avenir. Il n'y a pas vraiment de structure idéale.

La centralisation des négociations au sein d'une même entreprise comporte aussi ses misères et ses grandeurs. Parmi les avantages, je vois :

- 1) L'uniformité des conditions de travail à travers toute l'entreprise.
- 2) L'élimination du problème résultant du désir bien légitime de

chaque groupe de salariés de déterminer sa destinée et son refus ou sa résistance lorsqu'on tente de lui imposer un pattern négocié ailleurs dans l'entreprise.

- 3) L'économie des ressources que l'entreprise doit consacrer aux négociations pour le renouvellement des conventions collectives.
- 4) Lorsqu'il y a accord, c'est la paix dans l'entreprise pour la durée de l'accord.

Par contre, dans la réalité quotidienne des relations de travail, certains des avantages s'avèrent souvent illusoire et une telle structure comporte aussi sa part de désavantages. Ainsi :

- 1) L'uniformité des conditions de travail entraîne souvent le risque qu'elles ne correspondent pas toujours aux besoins de toutes les unités de négociations. Ceci se traduit souvent par le rejet du règlement négocié avec l'incertitude et la corrosion du processus de négociation qui en découlent.
- 2) L'impact d'un conflit peut mettre en danger la survie de l'entreprise ou du moins entraver considérablement ses progrès.

Une structure entièrement décentralisée pose une autre gamme d'avantages et d'inconvénients. À prime abord, j'y vois deux avantages pour l'entreprise :

- 1) Un meilleur équilibre dans le rapport des forces entre les parties.
- 2) Des conditions de travail mieux adaptées aux parties impliquées, donc un moindre risque de rejet de l'accord négocié.

Parmi les inconvénients, je mentionnerai :

- 1) La véritable mosaïque de conditions de travail qui en résulte au sein de l'entreprise et la difficulté d'éviter la surenchère entre les différents établissements de l'entreprise.
- 2) La très grande difficulté de déterminer des règlements à la fois différents et équitables d'une unité à l'autre.
- 3) La difficulté de coordonner les offres et contre-offres à chacune des tables.

En conclusion, je dirai qu'il n'existe pas une structure idéale de négociations. L'intérêt des parties est souvent divergent même sur cette question et la structure qui en résulte est le résultat d'un compromis. De plus, quelque soit la structure envisagée, elle ne peut fonctionner que si elle correspond véritablement à ce que les parties désirent vraiment, à leur culture et, bien entendu, à leurs traditions.

La décision quant au type de structure de négociations qui prévaut chez nous est peu influencée par un modèle théorique plutôt qu'un au-



tre : elle est éminemment pragmatique. Cette structure de négociations est l'objet d'une ré-évaluation périodique. Nous croyons que la meilleure structure de négociations est celle où l'ensemble des inconvénients et des avantages s'équilibre pour les parties. Il s'agit d'un équilibre instable qui varie dans le temps.

## **LE PATTERN-BARGAINING ET LA NÉGOCIATION MULTIPATRONALE**

**Robert Dean, directeur québécois,**  
Syndicat international des travailleurs  
unis de l'automobile, de l'aérospatiale  
et de l'outillage agricole

Si le titre de cet exposé et de cet atelier était destiné à indiquer une contradiction entre les deux systèmes ou un choix à faire entre les deux, je tiens tout de suite à vous indiquer que, à mon avis et à celui du syndicat que je représente, il n'y a ni contradiction entre les deux systèmes ni un choix à faire : le pattern-bargaining, que nous des TUA du Québec appelons « la négociation cadre », et la négociation multipatronale, telles que revendiquées par les TUA et la FTQ à laquelle nous sommes affiliés, sont deux systèmes différents qui s'appliquent à deux situations complètement différentes. Nous sommes en faveur des deux !

La négociation cadre et la négociation multipatronale ne sont pas interchangeables et elles s'appliquent chacune dans des secteurs aux caractéristiques différentes. La négociation cadre n'est applicable que dans des secteurs à forte concentration économique et fortement syndiqués, tandis que l'accréditation multipatronale est nécessaire dans les secteurs caractérisés par des petites entreprises à concurrence élevée et à faible taux de syndicalisation.

### **La négociation cadre**

Abordons la négociation cadre et prenons l'exemple des TUA dans l'automobile. L'industrie de l'automobile est dominée par les Trois Grands de l'automobile : General Motors, Ford et Chrysler, auxquels il faut ajouter American Motors, maintenant lié avec la société Renault, Volkswagen, et bientôt Honda et peut-être d'autres compagnies étrangères. Cette industrie se complète d'un grand nombre d'entreprises produisant les pièces d'automobile, mais où se détachent quelques grandes sociétés : Bendix, Budd, Dana, Eaton, Kelsey-Hayes, Rockwell, etc. Dans le secteur de l'automobile, la taille moyenne des établissements est élevée, ce qui a permis d'obtenir un taux de syndicalisation très élevé. Par exemple, la convention collective TUA-GM couvre 149 unités de négociation groupant 460 000 travailleurs, et le nombre d'ouvriers non syndiqués dans cette corporation ne dépasse guère 3 000, largement concentré dans le sud des États-Unis.

Pour ceux qui ne seraient pas familiers avec la négociation cadre, voyons un peu comment celle-ci se déroule. Les membres des TUA, qu'ils soient de l'industrie de l'automobile, de l'aérospatiale ou de l'outillage agricole, tiennent à la veille de chaque ronde de négociation un congrès extraordinaire qui définit les objectifs et les priorités de négociation communs à l'ensemble des membres du syndicat. Ces objectifs et priorités sont par la suite appliqués, avec les adaptations nécessaires, par les travailleurs de chacune des entreprises pour formuler leurs propres demandes. Les TUA amorcent d'abord leur ronde de négociation triennale avec les Trois Grands de l'automobile pour finalement arrêter leur choix sur une compagnie cible. À défaut d'entente avec celle-ci au moment de l'expiration de la convention collective, la grève s'amorce et ce, au pire moment pour l'entreprise car c'est alors qu'elle introduit ses nouveaux modèles pour l'année qui vient. En ce sens, la pression pour négocier un contrat mutuellement satisfaisant est alors très forte. Cette négociation, avec ou sans grève, donne lieu à une convention cadre qui établit alors le cadre des négociations pour les deux autres Grands et, par la suite, les autres entreprises de l'automobile, y inclus les fabricants de pièces et les industries de l'aérospatiale, de l'outillage agricole et de l'équipement lourd également syndiquées par les TUA.

Un tel cadre de négociation n'est possible que dans une industrie fortement concentrée au plan économique et fortement syndiquée. Chacune des trois grandes entreprises de l'automobile est suffisamment importante pour avoir un impact perceptible sur l'économie totale. Et les trois ensemble qui, avec des entreprises fournisseurs de matières premières et de pièces, et avec les multiples entreprises qui en dépendent (finance, assurance automobile, ateliers d'entretien et de réparation, pompistes, laveurs, etc.) représentent près de 20% de la totalité des emplois de l'économie américaine ou ontarienne, exercent une influence écrasante sur l'économie.

Si tous les travailleurs des Trois Grands faisaient la grève en même temps, l'effet sur l'économie serait catastrophique. En même temps, un lock-out à 100% des Trois Grands provoquerait pour les entreprises, sinon une poursuite en vertu des lois anti-cartel, au moins la probabilité d'injonctions en vertu des lois d'urgence nationale, à cause de l'impact économique assommant d'un tel geste.

Compte tenu que la négociation cadre permet d'extensionner à l'ensemble de l'industrie la convention cadre négociée dans l'entreprise cible, la concurrence entre les Trois Grands se fait, non sur le dos des travailleurs, mais plutôt dans le domaine de l'innovation, de la technologie, du style, de la productivité, et de la mise en marché. En ce sens, la négociation cadre établie par les TUA constitue à la fois un facteur de stabilité dans l'industrie et une source de progrès constant pour les travailleurs qui y consacrent leur vie.

## À l'autre extrême, la négociation multipatronale

La négociation cadre n'est cependant guère adaptée aux secteurs fortement concurrentiels caractérisés par un nombre élevé d'établissements, d'une taille moyenne plutôt faible et d'un taux de syndicalisation faible — avec des salaires aussi faibles. Il y a un lien évident entre les trois premières caractéristiques énoncées, compte tenu du fait que le taux de syndicalisation a tendance à croître en fonction de la taille des établissements. La dernière caractéristique, le faible niveau de rémunération, est le résultat des trois premiers. Une recherche menée par Léo Roback en 1977 pour l'Institut de recherche appliquée sur le travail a permis d'identifier de façon relativement satisfaisante les secteurs où les travailleurs n'ont pas encore réussi à s'organiser ; l'étude identifiait également les facteurs économiques sous-jacents à cette impossibilité de syndiquer les travailleurs de ces secteurs.

Dans ces secteurs, la négociation cadre est donc inapplicable. Les entreprises syndiquées, souvent fortement minoritaires, ne peuvent aspirer avoir la convention collective qu'elles signent, imposée au reste de l'industrie, plus souvent qu'autrement non syndiquée et plus souvent qu'autrement non syndicable selon le mode actuel d'accréditation prévue au *Code du travail*, ce qui les met dans une situation des plus risquées pour la survie même de l'entreprise.

De façon générale, le mode actuel d'accréditation prévue au *Code du travail* rend pratiquement impossible l'accès à la syndicalisation pour les travailleurs du secteur privé québécois qui se retrouvent dans ce type de secteur industriel et qui fait en sorte que le taux de syndicalisation du secteur privé est à peine 25 pourcent, ce qui est anormal pour une société industrielle moderne. Soulignant que ce problème est d'autant plus grave au Québec que notre économie est caractérisée par une présence disproportionnelle de petites entreprises des secteurs mous et par une tertiarisation très élevée de l'économie, comparativement à l'Ontario ou même aux États-Unis.

En ce sens, l'accréditation multipatronale réclamée depuis plus de dix ans par la FTQ et appuyée par les TUA au Québec demeure une formule de syndicalisation et de négociation qui serait adaptée à ces secteurs. Par ce système, cette formule préconise pour un secteur industriel défini dans une région géographique appropriée la possibilité, pour un syndicat ou un groupe de syndicats, d'obtenir une accréditation basée sur l'adhésion syndicale d'une majorité des travailleurs du secteur et non d'une entreprise individuelle (exception faite des entreprises déjà syndiquées du secteur dont les travailleurs pourraient à leur choix demeurer dans leur unité séparée ou faire partie de l'accréditation multipatronale et dont la négociation se ferait avec une association d'employeurs pour appliquer au secteur dans son entier et non à une ou des entreprises en particulier.)

## LES STRUCTURES DE NÉGOCIATION DANS L'INDUSTRIE DES PÂTES ET PAPIERS AU QUÉBEC

**André Fréchette, agent de recherche**

Ecole de relations industrielles

Université de Montréal

L'industrie des pâtes et papiers regroupe les établissements qui produisent les différentes sortes de pâte, de papier et de carton, ainsi que les panneaux pour le bâtiment et l'isolation. On la retrouve dans le code 2710 de la classification des activités économiques du Québec <sup>1</sup>.

L'apport de cette industrie à notre économie est bien connue : elle procure près de 100 000 emplois directs et indirects <sup>2</sup> et ses expéditions représentent 18% des exportations québécoises <sup>3</sup>.

### **Les parties en présence**

Selon le fichier des conventions collectives déposées au Ministère du travail, l'industrie québécoise des pâtes et papiers est composée de 48 établissements, appartenant à 24 compagnies qui emploient près de 25 000 travailleurs à la production. Précisons immédiatement que cet exposé traitera uniquement des négociations visant les travailleurs à la production.

Il s'agit d'une industrie oligopolistique : le tableau 1 nous indique que sept compagnies emploient, à elles seules, 77% des travailleurs régis par une convention collective. C'est une industrie fortement syndiquée : en 1977, le taux sectoriel de syndicalisme atteignait près de 80% de la main-d'œuvre occupée <sup>4</sup>. Compte tenu des cadres et de certains employés de bureaux non syndiqués, de même que de la population visée par cette compilation, on peut déduire que la quasi-totalité, sinon la totalité, des employés à la production sont régis par une convention collective.

- 
1. *Classification des activités économiques du Québec*, Bureau de la statistique du Québec, mai 1974, p. 91.
  2. *Rapport du comité de modernisation et du contrôle de la pollution dans l'industrie des pâtes et papier*, Ministère de l'industrie et du commerce, 30 juin 1977, p. 8.
  3. *Exportations internationales du Québec*, 1978, Bureau de la statistique du Québec, 1980, p. 30.
  4. François Delorme, « Quelques données sur la syndicalisation au Québec en 1977 », *Le marché du travail*, Vol. 1, No. 1, mai 1980, p. 35.

Le Syndicat canadien des travailleurs du papier (SCTP) y est majoritaire, représentant près des  $\frac{2}{3}$  des salariés (voir tableau 1), tandis que la Fédération des travailleurs du papier et de la forêt (FTPF), CSN, en regroupe un peu plus de 30%. Les autres (environ 5%) se partagent principalement entre la CSD et un syndicat indépendant.

On y négocie 45 conventions collectives impliquant 73 unités d'accréditation. L'écart entre le nombre des conventions collectives et des unités d'accréditation s'explique par une structure de négociation centralisée.

### **Les structures de négociation**

Vu la répartition géographique de cette industrie et les liens qui existent entre les établissements des différentes provinces canadiennes, on doit, pour comprendre les structures de négociation au Québec, rappeler la situation dans l'ensemble du Canada.

Pour fin de négociation, l'industrie canadienne des pâtes et papiers se divise en deux : d'une part l'ouest, et principalement la Colombie-Britannique ; d'autre part, l'est, qui comprend l'Ontario, le Québec et les Maritimes.

Dans chacune de ces deux régions, on y retrouve une structure de négociation distincte. La Colombie-Britannique se caractérise par une négociation multipatronale au niveau de l'industrie, tandis que dans l'est, les négociations se déroulent principalement par compagnie, l'une d'elle déterminant le pattern que les autres suivront assez fidèlement.

En Colombie-Britannique tous les employeurs, à l'exception de quelques producteurs indépendants, sont représentés par le Pulp & Paper Industrial Relations Bureau qui négocie une seule convention collective avec toutes les sections locales du SCTP : le B.C. Standard Labour Agreement. Cette négociation vise environ 7 000 salariés. Soulignons que l'entente doit être ratifiée par la majorité absolue de l'ensemble des salariés impliqués. Le Bureau négocie une autre convention collective sectorielle avec le Pulp & Paper & Wood Workers Council (PPWC), qui régit les conditions de travail d'environ 6 000 salariés.

La première entente à être conclue avec l'un des deux groupes est déterminante pour l'autre. Ces deux conventions collectives sectorielles ont été renouvelées en 1979, pour une période de deux ans.

Dans l'est, la majorité des conventions collectives expiraient le 30 avril 1980. Les négociations qui suivirent peuvent être divisées en deux groupes : le premier, et le plus important en terme de salariés visés, est formé par les tables du SCTP ; et le deuxième, par les tables CSN. Les tableaux 2 et 3 présentent les principales tables de négociation de ces deux groupes.

Au Syndicat canadien, le modèle de négociation demeure le même depuis de nombreuses années : on négocie une entente avec l'une des grandes compagnies, généralement la CIP ou l'Abitibi, et cette entente constitue le « Pattern » qui sera négocié par la suite chez les autres compagnies. Parfois, les termes de ce « pattern » proviennent de l'entente qui a eu lieu en Colombie-Britannique. Les employés de cette province bénéficient de meilleures conditions de travail que leurs confrères de l'est.

Cette année le SCTP avait choisi la compagnie Abitibi-Price comme cible. À la demande du syndicat, cette négociation regroupait pour la première fois à une même table, tous les établissements du Groupe Abitibi-Price représentés par le SCTP. Cette négociation réunissait 19 sections locales représentant environ 6 300 salariés, œuvrant dans 13 établissements répartis dans 3 provinces.

Avant le début des négociations, les parties avaient signé une entente qui établissait les principales règles du jeu : le déroulement des négociations serait régi par la législation ontarienne et la ratification de l'entente devait recevoir l'accord de la majorité absolue des employés visés, pris dans leur ensemble.

Bien que plusieurs amendements furent adoptés en vue d'uniformiser les conventions collectives, cette négociation centrale donna lieu à cinq (5) conventions distinctes, bien que juridiquement, il y ait autant de conventions collectives que de locaux (ou d'accréditations) concernés.

On doit signaler que les grandes lignes de ce pattern proviennent de l'entente intervenue auparavant entre le SCTP et la Irving Pulp & Paper du Nouveau-Brunswick. Mais cette entente n'était pas considérée comme un pattern tant que l'une ou l'autre des grandes compagnies, soit l'Abitibi-Price ou la CIP, ne l'avait pas acceptée.

En examinant les autres tables de négociation du SCTP (tableau 2), on note que la CIP négocie une seule convention collective pour tous ses établissements, à l'exception de celui de Matane. Cette négociation centralisée existe grâce à un Gentlemen's Agreement intervenu entre les parties autour de 1937.

On remarque également une négociation multipatronale avec le Eastern Canada Newsprint Group (ECNG). Le groupe comprend l'usine de la compagnie Domtar à Dolbeau, de la compagnie Q.N.S., de la compagnie Reed et de la compagnie James MacLaren. Il a été formé en 1960 pour la seule fin de négocier les aspects monétaires des conventions collectives des compagnies membres. En dehors des dispositions monétaires, les conventions collectives sont différentes, et les négociations locales doivent être complétées avant que les parties s'assoient à une table centrale. La ratification de l'entente se fait par section locale.

TABLEAU 2

**PRINCIPALES TABLES DE NÉGOCIATION DU SCTP DANS L'INDUSTRIE DES PÂTES ET PAPIERS  
DE L'EST CANADIEN ET IMPLIQUANT DES ÉTABLISSEMENT DU QUÉBEC.**

CIES — ÉTABLISSEMENTS	AFFILIATION SYNDICALE	SALARIES VISÉS	REMARQUES
1. GROUPE ABITIBI-PRICE Cie Abitibi-Price Inc : — Iroquois Falls (Ont) — Sault St-Marie (Ont) — Smooth Rock Falls (Ont) — Thunder Bay (Ont) — Fort William (Ont) — Beaupré (Qué) — Stephenville (T.N.) Abiti-Price Fine Papers : — Thorold (Ont) — Port Arthur (Thunder Bay, Ont.)  La Cie Price Ltée : — Kénogami (Qué) La Cie Gaspésia (Chandler) Price (NFLD) Pulp & Paper Ltd : — Grand Falls (T.N.) — Botwood (T.N.)	SCTP 90 & 109 " 67 & 133 " 32 " 134 & 249 " 132 " 138 & 253 " 1093  " 290 " 239  " 50 " 455 & 858  " 63 & 88 " 161	6 300	1 négociation centrale 5 conv. coll. distinctes



2. CIP					
— La Tuque (Qué)	SCTP 530				1 négociation 1 conv. coll.
— Trois-Rivières (Qué)	" 21 & 163				
— Gatineau (Qué)	" 142 & 251				
— Hawkesbury (Ont)	" 28				
— Dalhousie (N.B.)	" 146 & 263				
				5 500	
3. ECNG					
— Domtar (Dolbeau)	SCTP 352 & 375		600		
— QNS (Baie Comeau)	" 137 & 250		1 210		1 nég. sur aspects monétaires
— Reed (Québec)	" 252 & 85		1 100		4 conv. coll.
— James Maclaren (Bukingham)	" 11		450		
				3,360	
4. CONSOLIDATED-BATHURST					
— Trois-Rivières	SCTP 216 & 222				
— Shawinigan	" 1256 & 1455				1 nég., 1 conv. coll. plus des ententes locales
— Grand-Mère	" 139 & 258				
				2 650	
5. KRUGER (Trois-Rivières)	SCTP 126 & 234				
				1 045	1 conv. coll.
TOTAL : 8 Cies, 26 établ.	42 unités accréditation			18 855	5 nég. sur clauses monétaires 12 conv. coll.

CIP : Compagnie Internationale de papier du Canada

ECNG : Eastern Canada Newsprint Group

SCTP : Syndicat Canadien des travailleurs du papier

QNS : Québec North Shore

TABLEAU 3

**PRINCIPALES TABLES DE NÉGOCIATION  
DE LA FTPF (CSN) (1) DANS L'INDUSTRIE  
DES PÂTES ET PAPIERS AU QUÉBEC**

<b>Cies / Etablissements</b>	<b>Affiliation syndicale</b>	<b>Salariés</b>	<b>Remarques</b>
1. Abitibi-Price — Kénogamie — Alma — Jonquière	FTPF-CSN FTPF-CSN FTPF-CSN	1 900	4 unités d'accréditation, 3 établ., 1 conv. coll.
2. Consolidated- Bathurst — Port-Alfred	FTPF-CSN	1 060	3 unités d'accréditation (production, bureau, sécurité) 1 conv. coll.
3. Donohue — Clermont	FTPF-CSN	685	1 conv. coll.
4. Papier St-Raymond — St-Raymond — Desbiens	FTPF-CSN FTPF-CSN	225	2 unités d'accréditation, 1 conv. coll.
5. Domtar — Donnacona	FTPF-CSN	520	1 conv. coll. clause « Taxi » <sup>2</sup>
<b>Total : 5 cies, 8 établ.</b>	<b>11 unités d'accréditation</b>	<b>4 390</b>	<b>5 conv. coll.</b>

(1) Fédération des travailleurs du papier et de forêt, CSN.

(2) Clause « Taxi » : la convention collective en vigueur du 1er mai 1979 au 30 avril 1982 prévoit qu'à compter du 1er mai 1980 et du 1er mai 1981, les augmentations de salaires et les congés annuels seront les mêmes que ceux qui seront négociés pour les employés de la Consolidated-Bathurst, de Port-Alfred, dans le cas des conventions entrant en vigueur le 1er juillet 1980 et le 1er juillet 1981.

**TABLEAU 4**  
**RÉPARTITION DES SALARIÉS SELON LE TYPE D'UNITÉ DE**  
**NÉGOCIATION ET L'AFFILIATION SYNDICALE**

TYPE D'UNITÉ DE NÉGOCIATION	SCTP		CSN		AUTRES		TOTAL	
	C.C.(%)	SAL.(%)	C.C.(%)	SAL.(%)	C.C.(%)	SAL.(%)	C.C.(%)	SAL.(%)
1 empl./1 établi./1 synd. (1 cert. acc.)	13 (48.1)	2 909 (18.3)	11 (78.6)	4 434 (58.1)	4 (100)	1 165 (100)	28 (62.2)	8 508 (34.5)
1 empl./1 établi./1 synd. (plus. cert. acc.)	1 ( 3.7)	110 ( 0.7)	1 ( 7.1)	1 061 (13.9)	—	—	2 ( 4.4)	1 171 ( 4.7)
1 empl./1 établi./plus. synd.	4 (14.8)	1 863 (11.7)	—	—	—	—	4 ( 8.9)	1 863 ( 7.5)
1 empl./plus. établi./plus. synd.	2 ( 7.4)	6 300 (39.7)	2 (14.3)	2 135	—	—	4 ( 8.9)	8 435 (34.2)
Plus empl./plus. établi./plus. synd.	7 <sup>1</sup> (25.9)	4 703 (29.6)	—	—	—	—	7 (15.6)	4 703 (19.1)
<b>TOTAL</b>	<b>27 (100)</b>	<b>15 885 (100)</b>	<b>14 (100)</b>	<b>7 630 (100)</b>	<b>4 (100)</b>	<b>1,165 (100)</b>	<b>45 (100)</b>	<b>24 680 (100)</b>

(1) Dans cette catégorie on retrouve le groupe ECNG et le groupe Abitibi-Price

Les efforts de coordination que l'on retrouve tant chez le SCTP qu'à la CSN, ne sont pas exclusifs à la partie syndicale. En effet, les principaux employeurs sont membres du Conseil des relations du travail pour les produits forestiers, dont le rôle consiste à coordonner les négociations des compagnies membres. Contrairement au Pulp & Paper Industrial Relations Bureau de la Colombie-Britannique, le Conseil ne représente pas la partie patronale aux tables de négociation.

Les employeurs s'y regroupent au sein de deux comités : l'un formé des présidents des compagnies, l'autre par leurs responsables des relations industrielles.

En classant les conventions collectives selon le type d'unité de négociation, (Voir tableau 4) on constate que près des  $\frac{2}{3}$  des salariés sont régis par une négociation collective impliquant plus d'une unité d'accréditation. Cette proportion atteint au-delà de 80% chez les membres du SCTP.

En résumé, les négociations collectives du secteur des pâtes et papiers s'appuient sur une longue tradition et reflètent l'influence d'éléments fortement centralisateurs, tant du côté patronal que syndical. Les négociations se déroulent avec une coordination poussée de part et d'autre, souvent centralisées au niveau de chaque entreprise, et dans la plupart des cas, sous l'influence d'un « pattern ».

Face à ces éléments centralisateurs, on peut se demander si l'on assiste à un mouvement vers une négociation multipatronale comme en Colombie-Britannique ?

Il ne semble pas et ce, principalement pour trois raisons.

Premièrement, en Colombie-Britannique, les premières négociations impliquaient déjà un regroupement d'employeurs qui s'est amplifié au fur et à mesure que s'implantaient de nouveaux établissements. Tandis que dans l'est, la structure de base, à quelques exceptions, était par établissement.

Deuxièmement, dans l'ouest, l'industrie est surtout concentrée dans une province, tandis que dans l'est, elle est répartie dans plusieurs provinces, impliquant des législations ouvrières différentes et qui ne favorisent pas la négociation multipatronale, comme c'est le cas en Colombie-Britannique.

Enfin, en considérant les caractéristiques de l'industrie québécoise des pâtes et papiers : prépondérance de quelques grandes entreprises, taux de syndicalisation élevé et présence majoritaire d'un syndicat ; le pattern-bargaining, comparativement à la négociation multipatronale, possède au moins deux avantages : d'une part, il laisse plus de souplesse aux parties : une fois le pattern établi, chaque compagnie et chaque syndicat local peuvent l'appliquer dans ses grandes lignes, tout en l'adaptant aux besoins spécifiques de chaque établissement ; et d'autre part, il per-

met que la convention collective soit négociée près du milieu où elle s'applique, contrairement aux grandes structures, où les problèmes locaux peuvent se perdre dans les priorités du groupe.

Je laisse aux intervenants plus expérimentés, surtout aux praticiens de l'industrie, le soin de poursuivre la discussion sur les avantages et les inconvénients de chaque formule.

## ATELIER :

**LA MULTIPLICITÉ DES RECOURS  
EN DROIT DU TRAVAIL**

**Louis Morin, juge**  
Tribunal du Travail

La brièveté du temps qui m'est alloué — 5 minutes — m'oblige à traiter de ce sujet de façon superficielle. Par « multiplicité », j'entends la possibilité ou l'obligation de recourir à des procédures diverses, que ce soit ou non devant une même instance, pour faire décider au fond d'une même chose.

Le partage des compétences juridictionnelles entre les Provinces et le Fédéral imposé par la Constitution, assujettit les salariés et employeurs aux lois de la Province ou aux Lois fédérales selon la nature de l'entreprise opérée par l'employeur. Les recours sont donc différents, puisque, en général, ce sont des instances différentes qui décident. Il va de soi que les procédures ne sont pas les mêmes.

Comme il est souvent difficile de déterminer si une entreprise est, pour les fins de relations du travail, assujettie à la juridiction provinciale ou fédérale, cela peut créer de nombreuses difficultés. Pensons aux associations de salariés qui veulent être accréditées. Devant quel organisme aller ? Celui prévu au *Code canadien du travail* ou celui prévu au *Code du travail* du Québec ? S'adresser aux deux ? La procédure et les exigences ne sont pas les mêmes. La notion de salarié n'est même pas tout à fait identique. Le salarié congédié pour activité syndicale portera plainte à qui, et s'il se trompe, perd-il tout recours ?

Je me contenterai maintenant de ne référer qu'aux entreprises soumises à la juridiction provinciale. Encore là, des lois fédérales peuvent s'appliquer. Le *Code criminel* contient des articles visant la liberté syndicale, la grève et le piquetage. Par exemple, dans le cas où un employeur refuserait d'engager un individu parce qu'il est membre d'une association de salariés, ce dernier peut faire une plainte en vertu du *Code criminel* qui sera entendue par un juge des Sessions de la Paix. Il peut déposer une plainte pénale en vertu de l'article 14 (autrefois 13) du *Code du travail* qui sera entendue par un juge du Tribunal du Travail (si c'est un salarié œuvrant dans la construction, il devra le faire en vertu de la *Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction* et alors ce sera un juge des Sessions de la Paix qui entendra une telle plainte). Je ne vois pas pourquoi ce salarié ne porterait pas aussi une plainte en vertu de la

*Charte des droits et libertés de la personne* (article 16) qui sera entendue par un juge des Sessions de la Paix, mais cette fois, en vertu de la *Loi des poursuites sommaires*.

Certains diront : « Ça irait si bien si les lois concernant le travail n'originaient que du Gouvernement Provincial ». Attention aux illusions. La multiplicité des recours demeure et ce n'est encore qu'à titre d'exemple que j'en mentionnerai quelques-uns.

Quant aux recours de nature pénale, il y en a autant qu'il y a de lois. Comme je le disais, je ne m'attarde maintenant qu'aux lois provinciales. Les plaintes sont tantôt de la compétence de la Cour des Sessions de la Paix, tantôt de la compétence du Tribunal du Travail, selon ce qui est prévu. Voici ces lois :

- *Charte des droits et libertés de la personne* ;
- *Charte de la langue française* ;
- *Code du travail* ;
- *Loi sur les décrets de convention collective* ;
- *Loi sur la santé et la sécurité du travail* ;
- *Loi sur les accidents du travail* ;
- *Loi sur les normes du travail* ;
- *Loi sur la fonction publique* ;
- *Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction* ;
- *Loi sur les élections* ;
- *Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre* ;
- *Loi sur la formation professionnelle des entrepreneurs de construction* ;
- *Loi sur les jurés* ;
- *Loi sur la fête nationale* ;

Et j'en ai certainement oublié...

Ajoutons que le refus de respecter une injonction amène des sanctions de nature pénale.

Passons aux recours qui ne sont pas de nature pénale. On sait que la relation de travail peut être affectée par plusieurs lois. À celles que je viens de citer, il y a lieu d'ajouter le *Code civil*, le *Code de procédure civile*, la *Loi sur l'instruction publique*, la *Loi sur les cités et villes*.

Or, chaque loi prévoit un recours pour l'obtention du respect du droit qui y est créé. Tantôt il faudra procéder devant les tribunaux de droit commun, tantôt devant des organismes spécialisés.

Souvent le délai, la procédure ne sont pas les mêmes. Comment choisir le bon recours tout en étant certain de ne pas se tromper ?

Par exemple, qu'advient-il d'une employée enceinte, à l'emploi d'une imprimerie depuis plus de cinq ans, de race noire, qui adhère à une association de salariés, qui porte une plainte contre son employeur pour non respect du décret relatif à l'imprimerie, qui fait l'objet d'une saisie-arrêt de salaire, qui ne parle pas l'anglais et qui, par surcroît, a été convoquée pour agir comme jurée dans un procès, si elle a été congédiée ?

La *Loi sur les normes du travail* prévoit qu'un employeur ne peut congédier une employée parce qu'elle est enceinte. La *Charte des droits et libertés de la personne* empêche de la congédier à cause de sa couleur. Le *Code du travail*, de la congédier parce qu'elle adhère à une association de salariés. La *Loi sur les décrets de convention collective*, de la congédier parce qu'elle a porté plainte pour un non respect d'un décret. La *Charte de la langue française*, de la congédier parce qu'elle ne parle pas l'anglais. Le *Code de procédure civile*, à son article 650, de la congédier parce que son salaire ou ses gages ont été saisis arrêtés. La *Loi sur les jurés*, de la congédier pour le motif qu'elle est assignée comme jurée. Bientôt, lorsque l'article 227 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* sera en vigueur, notre pauvre salariée encore plus mal prise si elle venait d'être nommée à un comité de santé et de sécurité dans l'établissement où elle travaillait, puisqu'il est interdit par cet article de congédier un salarié parce qu'il occupe une fonction lui résultant de la loi.

Devra-t-elle choisir un seul recours ou prendre tous les recours ? Les conséquences ne sont pas les mêmes. Deux lois ne prévoient que des dommages-intérêts, il s'agit du *Code de procédure civile* et de la *Loi sur les décrets de convention collective*. Ne devrait-elle pas simplement faire une plainte en vertu de l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail*, mais encore là, quel sens donner à la fin de l'article qui se lit comme suit : « sauf si une procédure de réparation, autre que le recours en dommage-intérêt, est prévue ailleurs dans la présente loi, dans une autre loi ou dans une convention ».

Allons plus loin. Prenons une entreprise où il y a une association de salariés accréditée et où il y a une convention collective. On serait porté à croire que les difficultés sont réglées, du moins en ce qui concerne les recours, puisque presque toutes les conditions de travail sont régies par une convention collective et que celle-ci prévoit que c'est un arbitre de grief qui règlera toutes les réclamations.

Les tribunaux ont reconnu que l'arbitre ne peut qu'interpréter et appliquer la convention. Ainsi, dans le cas de congédiement pour activités syndicales, aussi pour un grand nombre de causes mentionnées plus haut, il faudra, si une plainte a été portée en vertu de ces lois, qu'elle soit rejetée avant que le grief puisse être entendu par l'arbitre. C'est du moins, semble-t-il, le sens qu'il faut donner à l'arrêt de la Cour d'Appel dans : *LUDGER HARVEY & FILS c. LAURENT COSSETTE (1968, R.D.T., page 484)*.



Même ici, il serait long d'énumérer les différents recours possibles. Notons entre autre que, pendant fort longtemps, il fut reconnu que les tribunaux de droit commun avait compétence pour entendre des réclamations s'appuyant sur des dispositions claires d'une convention collective. Cependant, depuis l'arrêt *GENERAL MOTORS OF CANADA c. BRUNET* (1977, 2 R.C.S., p. 537), il semble reconnu que l'on doit s'adresser à un arbitre. Récemment, dans un arrêt *SHELL CANADA LTD c. TRAVAILLEURS UNIS DU PÉTROLE DU CANADA et LAUZON*, la Cour Suprême, à l'unanimité, infirmait une décision de la Cour d'Appel qui avait déclaré qu'un tribunal d'arbitrage n'avait pas juridiction pour décider une réclamation d'un employeur pour dommages et intérêts à la suite d'une grève déclenchée durant la convention collective qui réitérait une interdiction contenue au *Code du travail* à ce sujet.

S'il existe, en plus de la convention collective, un décret, alors des réclamations pourront être effectuées par voie de grief ou devant les tribunaux de droit commun, ces derniers ayant seuls juridiction pour statuer sur une réclamation découlant d'un décret. Qui alors aura priorité ?

Dans les cas d'urgence, on peut recourir à l'injonction pour assurer la sauvegarde des droits des parties en attendant une sentence arbitrale, étant donné que l'arbitre ne dispose pas d'un tel pouvoir. Enfin, et cela est fort important, on peut penser qu'une fois une décision arbitrale rendue, le tout est terminé. Mais non, il y a possibilité de recours en évocation devant les tribunaux de droit commun. Bien que théoriquement ce recours est prohibé par le *Code du travail*, les tribunaux de droit commun peuvent intervenir dans le cas de défaut ou d'excès de juridiction. Mais où se situe l'excès de juridiction ? La lecture de beaucoup de jugements peut laisser perplexe à ce sujet et souvent ce qui à l'un peut apparaître comme une simple erreur de droit à l'intérieur de la juridiction, apparaîtra à un autre comme une erreur de droit constituant un excès de juridiction. Quoi qu'il en soit, le recours demeure et souvent les parties n'hésitent pas à y recourir simplement pour retarder l'issue du litige.

Tous savent qu'en bien des occasions, les parties ont recouru à l'injonction pour faire respecter leurs droits.

Malgré tous les inconvénients que cela comporte, cette multiplicité est-elle souhaitable. Mais avant, pourquoi cette multiplicité ? Je ne m'attarderai évidemment pas sur la question constitutionnelle. Le droit du travail est encore au stade de son enfance. Il n'est même pas reconnu par tous comme un droit indépendant. La nécessité qu'il en soit ainsi est loin de faire l'unanimité. Dans son rapport sur le *Code civil* du Québec, l'office de revision du *Code civil*, en 1977, sous le titre du contrat de travail, disait en parlant de l'article 669 : « Le projet prend en considération l'ensemble des phénomènes juridiques qui, directement ou indirectement, affectent le contrat individuel de travail. Il faudrait mettre fin à cette dichotomie irréaliste entre le contrat individuel et le contrat collectif, préco-

nisée par plusieurs. Plutôt qu'un phénomène développé en marge du *Code civil*, toute la législation du travail apparaît dès lors comme le prolongement des normes qu'il consacre ».

Cette jeunesse et ce manque d'autonomie expliquent, en grande partie, la multiplicité des recours. En effet, depuis des siècles, les relations employés-patrons étaient régies dans les systèmes « libéraux » par les principes de l'offre et de la demande. Seulement quelques articles du *Code civil* traitaient du contrat de travail. Cela donnait lieu à de nombreux abus de la part de certains employeurs. Lorsque ces abus devenaient trop flagrants au point d'amener réprobation générale, troubles sociaux, grèves, etc... le législateur intervenait. Ceci explique la multiplicité et la diversité des lois gouvernant le monde du travail. En 1964, au Québec, le *Code du travail* s'est voulu le début de l'uniformisation des règles concernant le droit du travail. Malheureusement, il n'y a pas eu de suite au titre UN et nous sommes toujours en face de plusieurs législations gouvernant les relations du travail, ce qui, en grande partie, explique la multiplicité des recours.

N'en sera-t-il pas toujours ainsi ? Le droit du travail continuera-t-il d'avancer par des lois particulières mettant fin à des abus ? Si oui, il y aura toujours cette multiplicité de recours et peut-être en est-il bien ainsi. Un code est toujours plus difficile à amender que certaines lois. Cependant, à tout le moins, il m'apparaît qu'il faudrait à des époques déterminées, faire une synthèse des principales règles existantes, uniformiser les recours, ce qui déjà serait un moindre mal. Ne faudrait-il pas aussi prévoir qu'une personne ne perd pas un droit parce qu'elle n'a pas pris le bon recours ? Serait-il vraiment impensable, par exemple, que si un tribunal de droit commun ou un arbitre de grief s'apercevait que le recours aurait dû être intenté devant le Tribunal du Travail, ce recours soit déferé à ce tribunal ?

Je laisse le tout à votre entière réflexion et discussion.

# LE RÉGIME DES CONVENTIONS COLLECTIVES ET L'INFLATION

**André Raynauld, professeur**  
Département de sciences économiques  
Université de Montréal

## LE RÉGIME DES CONVENTIONS COLLECTIVES ET L'INFLATION

Le sujet qui m'a été proposé est vaste, sinon fondamental, tant du point de vue de l'analyse économique que de la nature des politiques susceptibles d'y être associées. En effet, si le pouvoir syndical est à l'origine de l'inflation que nous connaissons depuis plus de dix ans, il s'ensuit que les gouvernements doivent cesser leur action de stabilisation de la demande globale au profit du contrôle réglementaire des salaires, à moins qu'on ne veuille réduire le pouvoir syndical lui-même. Par contre, si le syndicalisme n'est pour rien dans l'inflation, les contrôles des salaires sont inutiles et il faut chercher ailleurs les causes et les correctifs de l'inflation.

Malheureusement pour les uns et les autres, la réponse à cette question sera nuancée et moins limpide que j'aurais voulu, car le débat scientifique n'est pas encore concluant, loin de là.

Il est néanmoins possible de tirer au clair un certain nombre de questions périphériques ou préalables fort utiles, si l'on se souvient de l'adage suivant lequel poser correctement une question est déjà l'essentiel d'une bonne réponse.

### 1 — QUELQUES RAPPELS DES FAITS

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais, comme c'est mon habitude, rappeler quelques faits hautement significatifs et qu'on a toujours tendance à oublier, tellement la mémoire est courte. Au cours des trois dernières années, soit de 1977 à 1979, le chômage s'est élevé, au Canada, à 8% de la population active et l'inflation à 8,7% par année.

Je veux opposer cette situation à celle qui existait au début des années 60. En moyenne, pour les trois années allant de 1962 à 1964, le chômage était de 5% et moins et l'inflation de 1,6%. En quinze ans, suivant cette comparaison, nous avons quitté un univers apparemment sans problème et nous nous sommes enfermés dans une espèce de camisole de force aux doubles tours du chômage et de l'inflation simultanément.

Si nous ouvrons une serrure, l'autre se resserre d'un cran. Mais il est bon de se souvenir qu'il s'agit là d'un phénomène nouveau et caractéristique des années 70.

Mais le contraste ne s'arrête pas là. S'agissant du secteur privé non-agricole, la production par personne employée ou, ce qu'on appelle, la productivité du travail, s'est accrue de moins de 1% par année depuis trois ans. Au début des années 60, la productivité s'accroissait de 3,3% par année, soit quatre fois plus vite. De leur côté, les salaires augmentent beaucoup plus rapidement maintenant : 6,7% de 1977 à 1979 contre 3,2% de 1962 à 1964. Les travailleurs sont-ils mieux partagés pour autant et les entreprises en tirent-elles avantage ? Au contraire : les salaires réels des travailleurs avançaient de près de 2% au début des années 60, mais reculaient de 2% par an de 1977 à 1979. Du point de vue des entreprises, la situation s'est grandement détériorée. Le coût réel du travail par unité produite restait stable il y a quinze ans, alors qu'il augmentait de près de 6% par année récemment, entraînant donc, par voie de conséquence, des hausses de prix, une perte de compétitivité sur les marchés étrangers ou une baisse des profits. Ces baisses sont éventuellement entérinées par une baisse du taux de change.

Une leçon qu'on doit tirer de ce bref examen de la situation, c'est que les hausses de salaire nominal, négociées ou arrachées de haute lutte, ne garantissent en rien le maintien du salaire réel ou du pouvoir d'achat des travailleurs. Les augmentations récentes sont deux fois plus fortes qu'au début des années 60, mais les travailleurs reculent quand même.

Puis-je ajouter une deuxième petite leçon, ne serait-ce que pour moi-même : les travailleurs devraient s'intéresser davantage à l'inflation et appuyer les efforts qui sont faits pour l'arrêter, plutôt que de pousser à la roue.

## **2 — LA DÉTERMINATION DES SALAIRES**

Venons-en maintenant à l'examen des mécanismes de détermination des salaires et au rôle du syndicalisme en cette matière.

Contrairement à une opinion sociologique largement répandue, le salaire est un prix au même titre que l'intérêt, et, de ce fait, il se fixe sous la double et indissociable influence des conditions d'offre et de demande de travail. Il est donc exclu qu'une seule des deux parties à une table des négociations puisse imposer ses conditions à l'autre, en toute indépendance des conditions du marché. Toute théorie ou analyse qui repose sur une action unilatérale des employeurs ou des syndicats doit donc être rejetée d'emblée.

En outre, à la différence des divers marchés des produits, le marché du travail est, pour l'essentiel, unique, en ce sens que tous les tra-

vaillleurs sont potentiellement mobiles entre les multiples secteurs industriels d'une économie et, à fortiori, entre les entreprises d'une même industrie. Il s'ensuit une très forte tendance à l'uniformisation des rémunérations pour un degré de spécialisation ou de qualification donné. S'il n'en était pas ainsi, les employeurs en retard perdraient leurs employés. Il s'ensuit également que les travailleurs syndiqués subissent la concurrence de leurs confrères non-syndiqués ; que les luttes syndicales pour le maintien de certaines parités traditionnelles trouvent souvent un écho favorable auprès de l'entreprise ; que les effets dits d'entraînement ou d'imitation auprès du secteur non-syndiqué, effets que l'on dit très répandus, ne sont rien d'autre que l'expression d'un marché du travail homogène et efficace.

Certes, le syndicalisme a modifié les règles de fonctionnement de ce marché. Aux règles de la concurrence pure, il a substitué un certain pouvoir d'intervention sur le marché. Ce pouvoir s'analyse au moyen des mêmes techniques d'analyse économique que le pouvoir que certaines entreprises exercent sur les marchés des produits ou des services. Or, dans un régime de concurrence monopolistique ou même de monopole, les prix ne sont pas fixés suivant l'humeur de la maîtresse du patron, mais suivant les conditions de demande et de coût de production. Personne ne dispose jamais d'un pouvoir absolu dans une économie de marché. De même en est-il du syndicalisme. Face à des entreprises soumises à une très forte concurrence, le pouvoir syndical aura peine à prouver l'utilité de son existence ; au contraire, s'il se trouve dans des industries à l'abri de la concurrence, le syndicat pourra bénéficier d'une partie ou de la totalité des rentes monopolistiques des entreprises. Tout comme les employeurs qui limitent leur production, il pourra aussi, dans certains cas, restreindre délibérément l'offre effective de travail, puisque la rareté est le meilleur garant de la hausse des prix. Enfin, à l'exemple des entreprises, concurrentielles ou non, qui travaillent avec acharnement à conserver leur part du marché, les syndicats s'efforcent de conserver leur part relative des revenus globaux du travail.

Les estimations empiriques varient largement quant à l'effet de la syndicalisation sur les salaires nominaux. Il semblerait que cet effet soit de l'ordre de 5 à 15% par comparaison aux salaires des travailleurs non-syndiqués<sup>1</sup>. Mais, ce qui est plus important à retenir, c'est que cet écart de salaire entre syndiqués et non-syndiqués reste le même dans le temps. On acquiert donc un avantage, mais il est acquis une fois pour toutes, comme une prime constante de qualification, ce qui donne à penser qu'il provient d'une rente de type monopolistique.

Le syndicat comme l'entreprise sont donc soumis aux conditions fondamentales de l'offre et de la demande sur le marché. Ceci étant dit, on

1. Cet effet est plus ou moins grand selon les industries. Il atteindrait 30% dans l'industrie de la construction aux États-Unis (Ashenfelter).

doit s'attendre de pouvoir expliquer l'évolution des salaires à partir de considérations économiques pertinentes, sans qu'il soit nécessaire de faire intervenir la syndicalisation en tant que telle. Cette proposition a été vivement contestée par A. Hines en ce qui regarde le Royaume-Uni, puis par Dogas et Hines plus récemment.

Ces auteurs ont soutenu au contraire que le niveau et le taux d'augmentation de la syndicalisation étaient des variables clefs dans l'explication des variations de salaires. Le débat qui a suivi et qui se poursuit encore, est fascinant, mais si j'en juge par l'article le plus récent qui a paru sur le sujet, celui de Wolfgang Fantz, il y a deux mois, cette thèse doit être rejetée. C'est aussi l'avis de Richard Lipsey et de plusieurs autres économistes.

Ainsi donc, les variations de salaires seraient expliquées par les conditions du marché du travail. Ces conditions, à leur tour, seraient définies essentiellement, d'abord par le taux de chômage ou son inverse, ensuite par les hausses anticipées du niveau des prix. Il n'est guère besoin de longues explications pour comprendre que si le chômage est très répandu, les augmentations de salaires seront moins fortes que dans le cas contraire. En périodes de récession, les salaires ralentiront ; en périodes de forte expansion, les salaires avanceront plus rapidement. Presque toutes les études empiriques ont pu vérifier l'exactitude de cette proposition.

Il n'est pas superflu de noter ici toutefois que le taux de chômage, en tant que tel, a cessé d'être un bon indicateur de la conjoncture quant au marché du travail. Il est maintenant remplacé par des indices de postes vacants qui expriment la demande excédentaire de travail ou de variations cycliques de la production. Nous reviendrons plus loin sur l'importance de cette observation.

Que l'évolution des prix agisse aussi sur les salaires semble aller de soi dans la mesure où les travailleurs ne sont pas aveugles quant à leur pouvoir d'achat et que les entreprises peuvent, de leur côté, lorsque tout le monde le fait, transformer leurs augmentations de coût en augmentations de prix. Plusieurs précisions s'imposent cependant, à cet égard.

- Premièrement, il faut dire que ce sont les prix anticipés au cours de la durée de la convention collective dont il est question ici et que ces anticipations exercent une influence considérable sur les variations de salaires. On peut tirer de plusieurs études qu'environ la moitié de l'inflation anticipée est répercutée sur les salaires.
- Deuxièmement, il semble que ces anticipations exercent une influence plus forte sur les salaires depuis quelques années.
- Troisièmement, sur la base des données canadiennes, sur les conventions collectives analysées en profondeur par Messieurs

Lacroix et Cousineau, il ne semble pas que dans le secteur privé, tout au moins, les salaires aient jamais précédé l'inflation. En langage technique, on dira que l'élasticité des salaires à l'inflation anticipée est inférieure à 1. En revanche, il est clair que les ententes salariales, parce qu'elles anticipent un taux d'inflation donné, nourrissent et soutiennent les pressions inflationnistes. Ce sont, comme on dit en anglais, des « self-fulfilling prophecies ». Parce que tout le monde agit comme si la chose allait se produire, elle se produit inévitablement.

- Quatrièmement, entre gens rationnels, on devrait s'attendre que les salaires fixés aujourd'hui reflètent à 100% les anticipations sur les prix. Dans la mesure où l'observation faite après coup s'écarte de cette règle, on doit supposer qu'il s'agit d'erreurs dans les prévisions. Ces erreurs sont corrigées à l'occasion de l'entente salariale suivante, ce qu'on appelle le rattrapage. Lacroix et Cousineau ont pu identifier un tel processus de rattrapage dans le secteur privé, mais pas dans le secteur public. En outre, quoique significatif, cet effet est très faible par comparaison avec l'effet de l'inflation anticipée.

En conclusion sur cette question centrale, nous pouvons dire que l'évolution des salaires s'explique, aujourd'hui comme hier, par l'état du marché du travail s'il est serré ou non, et par l'inflation anticipée, puisque les gens ne souffrent pas d'illusion monétaire. En conséquence, ce sont les anticipations quant à l'inflation future qu'il s'agirait de briser, plutôt que les syndicats, pour que les salaires évoluent plus près de la productivité réelle du travail. Selon plusieurs auteurs (Thomas, Ashenfelter), le syndicalisme aurait néanmoins contribué à rendre les salaires plus rigides, moins sensibles qu'ils ne l'étaient aux conditions du marché.

### 3 — LES IMPÔTS ET LES SALAIRES

Si l'on reconnaît que les travailleurs et leurs syndicats se préoccupent de leur salaire réel plutôt que nominal, il faut admettre en toute logique que la hausse des impôts exercera un effet similaire à l'inflation sur l'évolution et les ententes salariales. Or, en général, depuis vingt-cinq ans, les impôts ont augmenté beaucoup plus rapidement que les revenus. De 1961 à 1975 par exemple, le taux moyen de l'impôt sur le revenu des particuliers a doublé. Le taux marginal de cet impôt est passé de 18,5% à 30% de 1961 à 1975 en ce qui concerne le travailleur moyen marié et père de deux enfants (Wilton, 1980). Les cinq études économétriques qui ont été effectuées sur le sujet au Canada depuis quelques années concluent toutes à l'importance de l'impôt sur le revenu dans l'explication des salaires et des prix. On comprendra mieux maintenant le dilemme posé aux responsables des politiques de stabilisation : une hausse des impôts, toutes choses égales par ailleurs, est censée réduire la demande ex

cédentaire et par là l'inflation. Mais que faire maintenant si l'on admet que cette même hausse des impôts se répercute sur les salaires nominaux et que l'effet initial est ainsi annulé ? Sur le plan fiscal, il ne reste qu'une voie : celle de contenir les dépenses publiques dans les limites de la croissance globale de l'économie, pour prévenir le besoin de relever les impôts et d'accentuer encore une fois les pressions inflationnistes et les anticipations des agents.

#### 4 — LE SECTEUR PUBLIC

Jusqu'ici, l'évolution des salaires dans le secteur public n'a pas été évoquée de façon explicite. Or, les études qui ont porté sur ce sujet confirment, pour la plupart, les impressions que l'on a, à l'effet que les salaires dans le secteur public évoluent différemment des salaires dans le secteur privé.

Je n'entends pas avancer que les salaires du secteur public ont connu des hausses aberrantes ou systématiquement plus rapides, quoiqu'il y ait là une part de vérité. Je veux surtout montrer que les facteurs explicatifs des salaires sont différents dans les secteurs public et privé.

Gunderson et Foot ont fourni récemment les principales données statistiques relatives aux salaires. Les réponses varient suivant les sources utilisées. S'agissant des statistiques fiscales, Gunderson observe que, de 1945 à 1975, les revenus des travailleurs du secteur public ont augmenté de telle sorte qu'un écart d'environ 15% s'est établi en faveur du secteur public. Ce sont surtout les revenus des enseignants qui ont poussé à la hausse : l'écart serait de 30% et plus dans ce secteur. On constate une stabilisation relative de ces écarts depuis 1970. L'examen des conventions collectives révèle une situation assez différente. Les salaires de base auraient augmenté à peu près au même rythme dans le secteur public et le secteur privé, mais la dispersion des taux de base semble plus élevée dans le secteur public. Enfin, les données du Trésor fédéral indiqueraient que, dans un certain nombre de postes comparables, les salaires du secteur public auraient eu tendance à tirer de l'arrière dans les postes hautement rémunérés et auraient devancé le secteur privé d'environ 5% dans les postes à bas salaires.

Mais la question principale est à savoir dans quelle mesure le processus de détermination des salaires ou la nature des facteurs explicatifs divergent entre le secteur public et le secteur privé. Ce sont de nouveau les travaux de nos collègues Lacroix et Cousineau qui sont les plus révélateurs à ce sujet. D'une part, ces travaux révèlent que les taux de salaires négociés dans le secteur public sont très peu sensibles aux conditions du marché du travail, en fait, qu'ils sont de loin moins variables que ceux du secteur privé. Cette conclusion est fondamentale ; elle signifie, par exemple, que l'économie peut être en pleine récession ou, au contraire, en



pleine expansion, mais que cet environnement extérieur n'aura que peu d'influence sur la progression des salaires du secteur public. En ce sens, on ne peut pas compter sur la discipline automatique du marché du travail pour modérer les augmentations de salaires. On ne voit pas très bien, d'ailleurs, pourquoi il en serait autrement, puisque les sanctions d'origine économique sont à peu près inexistantes dans ce secteur. L'employeur étant l'État, il ne fait jamais faillite : très souvent les services qu'il rend sont essentiels ou à l'abri de substituts immédiats. Cet argument ne peut être poussé trop loin, puisque l'expérience a montré que la clientèle des postes n'est pas aussi démunie qu'elle pouvait l'être avant l'avènement des télex ou des terminaux d'ordinateurs. Il faut aussi composer avec l'initiative et le système D. Quoi qu'il en soit, il est évident que les contraintes, dans le secteur public, sont davantage d'ordre politique et, jusqu'à maintenant, ces contraintes ont été beaucoup plus spongieuses que l'état des revenus et pertes des entreprises.

Que les forces du marché soient très atténuées dans le secteur public, on en a une preuve supplémentaire dans l'importance prépondérante de l'inflation anticipée, dans la dynamique salariale. Autrement dit, les salaires réagissent beaucoup plus à l'inflation dans le secteur public que ce n'est le cas dans le secteur privé. Suivant les études utilisées ici, cette réaction est d'autant plus vive que l'inflation est élevée, mais elle franchit le seuil de l'élasticité unitaire, à un taux d'inflation de 7,1% dans le secteur public et de 12% seulement dans le secteur privé. Quand ce phénomène se produit, la réaction des salaires est plus forte que l'inflation qui est censée l'avoir causée. La situation devient donc explosive et les politiques salariales, cette fois, deviennent indubitablement inflationnistes. Lorsque de telles anticipations surviennent en période de récession, comme en 1975, on est au plus mal ; les pressions sur le secteur privé sont au maximum, alors que les entreprises sont au milieu de la nuit : l'inflation s'accélère et le chômage aussi.

Dans le prolongement de ses travaux antérieurs, Robert Lacroix (1979) a récemment procédé à un test statistique supplémentaire qui révèle la véritable nature du secteur public. Partant de l'hypothèse que le secteur public est en soi un secteur d'activités immunisé contre la concurrence, il s'est demandé si les industries du secteur privé pouvaient être divisées à leur tour en un secteur exposé à la concurrence étrangère et un secteur dit « abrité » ou protégé et, dans l'affirmative, si on retrouverait les mêmes facteurs explicatifs de l'évolution des salaires. En d'autres mots, est-ce que dans le secteur abrité, les salaires seront plus sensibles à l'inflation et moins sensibles au chômage, comme c'est le cas dans le secteur public ?

Le test a été appliqué aux conventions collectives de 1964 à 1975 et les résultats confirment l'exactitude des hypothèses retenues. Le secteur abrité se comporte comme le secteur public, puisqu'étant protégé de la

concurrence par des tarifs, ou autrement, il peut répercuter les augmentations de salaires sur les prix de vente. Ceci ne signifie pas que le niveau des salaires est plus élevé, mais simplement que, face à une même inflation, la hausse induite des salaires sera plus forte dans le secteur abrité que dans le secteur exposé. Inversement, les entreprises exposées à la concurrence étrangère étant incapables de hausser leurs prix, sans crainte de perdre leurs débouchés, résisteront avec succès aux pressions inflationnistes internes. Cet exercice contient, à mes yeux, des enseignements supplémentaires d'une grande portée. Le secteur public est d'abord et avant tout un secteur non-concurrencé, mais il partage cette qualité avec d'autres industries appartenant au secteur privé. Le processus de détermination des salaires du secteur public n'est pas aussi unique ou caractéristique qu'on le dit ; ce processus serait propre à tous les secteurs non-concurrencés, qu'ils soient publics ou privés. Par voie de conséquence, il y aurait peut-être lieu de réviser à la baisse l'importance des théories « politiques » dans l'explication des salaires du secteur public. Enfin les mesures, qu'on jugera bon de proposer pour le secteur public, devraient, en principe, s'appliquer au secteur non-concurrencé privé.

Ce dernier point mérite une observation additionnelle. Puisque, comme nous venons de le voir, les salaires des secteurs non-concurrencés réagissent mal ou peu aux forces du marché et qu'au contraire ils sont trop sensibles à l'inflation anticipée, une politique explicite de salaire semble s'imposer. Au delà des modalités d'application toujours difficiles, cette politique de salaire devrait consister à aligner les salaires, non pas sur ceux du secteur privé dans son ensemble, mais sur les salaires des secteurs exposés à la concurrence. On suivrait en cela l'exemple de la Suède qui applique cette règle depuis un certain nombre d'années.

## 5 — LES CONFLITS DE TRAVAIL

En faisant la revue de la littérature pour la préparation de cet exposé, j'ai été étonné de trouver un tableau statistique faisant appel à l'ensemble des conventions collectives impliquant 500 employés et plus et qui montrait que les grèves n'ont eu aucune incidence sur les salaires dans le secteur privé et ce, pour la période allant de 1967 à 1975. Une telle observation est assez extraordinaire pour quelqu'un dans ma situation qui en était resté, jusqu'à cette semaine, aux théories des années 60. À ce moment-là, on croyait, en effet, que la grève imposait des coûts considérables aux belligérants et que ni les uns, ni les autres n'accepteraient une grève, à moins d'espérer et, le plus souvent, d'obtenir des avantages supérieurs aux coûts. Heureusement, je suis revenu à l'Université et j'ai découvert la vérité à temps.

Les conflits de travail ont donc en moyenne un rendement nul, mais ils persistent. Pour comprendre ce paradoxe, on peut raisonner comme suit :

- Il existe un niveau de salaire objectif déterminé à tout moment par les conditions des marchés du travail et du produit de l'entreprise.
- Il y a conflit lorsque, faute d'une information adéquate, les perceptions des deux parties divergent quant à la solution objective, l'employeur pensant à tort qu'il ne peut accorder une augmentation supérieure à 9% par exemple et le syndicat étant persuadé à tort que l'employeur peut accorder 11%. On finira par s'entendre sur 10%, alors que dans d'autres cas semblables, on aura réglé pour 10%, sans grève.
- Si les conflits se répètent, c'est que chacune des deux parties se convainc d'avoir gagné, l'employeur d'avoir accordé 10%, alors qu'il eût dû concéder 11% autrement, le syndicat d'avoir obtenu 10%, alors que l'employeur n'offrait que 9%.
- On peut aussi supposer que l'erreur de calcul est le fait d'une des deux parties seulement. Dans l'exemple précédent, le syndicat pouvait exiger 10% et l'employeur penser à tort qu'il ne pouvait dépasser 8%. Le syndicat aurait donc obtenu complète satisfaction. Cependant, comme l'erreur ne peut pas se trouver toujours du même côté, les erreurs se compensent d'une convention collective à l'autre et le résultat d'ensemble est nul par comparaison avec les ententes signées sans grève.

Cette théorie est originale et très séduisante parce qu'elle rend compte des faits et qu'elle suppose un comportement rationnel de la part des intervenants. J'y vois même une confirmation additionnelle dans une autre analyse effectuée par Yves Rabeau, à l'effet que le droit de grève ne devient une variable importante dans la santé et l'éducation qu'accompagné d'un régime centralisé de négociation (Y. Rabeau, 1980).

Sur la foi de ces recherches, on doit conclure que, malgré les apparences, l'activité de grève n'est pas de nature inflationniste.

## 6 — ÉPILOGUE

Le temps est venu de conclure. Comme il est maintenant facile de le constater, le sujet qu'on m'a invité à traiter était enchevêtré et complexe, et pourtant j'ai le net sentiment de l'avoir excessivement simplifié. Les idées maîtresses qui ressortent de cette analyse me semblent être les suivantes :

1. Lorsque la concurrence prévaut sur les marchés, l'évolution des salaires répond essentiellement à l'état de la demande et de l'offre de travail : comme les agents raisonnent en termes réels, les salaires négociés tiennent compte de l'inflation anticipée, mais ne provoquent pas l'inflation. Néanmoins, ce processus n'est pas incompatible avec une

inflation qui serait soutenue par les salaires et ne pourrait être réduite qu'avec des délais très longs.

2. L'origine de l'inflation venant d'ailleurs, il appartient à l'État de poursuivre l'application de politiques monétaires et fiscales visant à éliminer la demande excédentaire qui justifie les anticipations des agents économiques. Je ne vois pas, quant à moi, d'alternative valable et efficace à une politique monétaire restrictive, aussi longtemps que l'inflation n'aura pas été ramenée à un niveau plus satisfaisant. De même, comme les impôts jouent un rôle identique à l'inflation quant à l'évolution des salaires réels, je ne vois pas non plus d'alternative à une compression des dépenses des gouvernements. L'inflation étant un mal public au sens où la stabilisation des prix est un bien public, personne n'a intérêt à se dépenser pour l'éliminer, pas plus les syndicats que les travailleurs ou l'entreprise.
3. L'évolution des salaires dans le secteur public et le secteur privé non-concurrencé réagit trop à l'inflation. On peut imaginer des circonstances, parce qu'elles se sont déjà produites, où les ententes salariales seraient nettement inflationnistes. On peut aussi imaginer, à partir des analyses les plus sérieuses, que les anticipations de prix deviennent extravagantes. On ne peut donc exclure, à priori, la nécessité d'imposer des normes et des limites aux augmentations de salaire, là où la concurrence ne joue pas et principalement dans le secteur public et para-public.
4. Il a été indiqué précédemment que le taux de chômage n'est plus un indicateur valable de l'état du marché du travail. En langage clair, cela signifie que le chômage, tel qu'il est mesuré et rapporté dans les journaux, n'est plus une raison suffisante en elle-même pour pousser les gouvernements à stimuler l'économie davantage. En effet, il ne suffit pas qu'il existe du chômage pour justifier des politiques expansionnistes ; il faut encore s'assurer que le chômage est sensible à ces politiques et qu'il sera effectivement réduit. Sinon, on héritera d'une expansion des prix plutôt que d'une expansion de l'emploi.
5. Or, on constate un peu partout dans le monde que les politiques structurelles adaptées en matière de sécurité sociale, de répartition, de stratégies industrielles, de développement régional, de réglementation, de même que les changements démographiques et sociaux ont réduit considérablement la sensibilité du chômage aux mesures d'expansion de la demande globale. Il faudrait donc redécouvrir les vertus des politiques susceptibles d'agir sur l'offre de travail, sur la productivité, sur les investissements, sur l'innovation, sur la réglementation, tous des facteurs propres à augmenter la production et l'efficacité qui sont, comme il a été dit plus haut, les conditions indispensables à une stabilité raisonnable des prix.

**SALAIRE, PRODUCTIVITÉ  
ET INFLATION**

	Production par employé	Rémunération par employé	Prix à la consommation	Coût du travail par unité produite
	<b>1- Secteur privé non-agricole</b> 1962-1964 1977-1979	3,3 % 0,8	3,2 % 6,7	1,6 % 8,7
<b>2- Secteur manufac- turier</b> 1962-1964 1977-1979	5,1 3,6	4,3 9,4	1,6 8,7	-7,0 5,7

Sources : *Revue économique*, Ministère des finances, avril 1980.

ATELIER :

## LA NÉGOCIATION PAR ÉQUIPES

**Marc Vaillancourt, directeur,**  
Division du personnel et des  
relations industrielles,  
Les Entreprises Voyageur

**Georges Smith**  
Directeur des relations du travail  
Canada Steamship Lines

### NOTRE THÈME « LA NÉGOCIATION PAR ÉQUIPES »

Il y a peut-être, parmi vous, des gens qui croyaient se faire entretenir sur un concept nouveau en relations de travail. Effectivement, nous parlerons d'une nouvelle approche à la négociation des conventions collectives.

Il est à remarquer, toutefois, que plusieurs de nos commentaires sont inspirés d'un concept qui a déjà été exploré et qui fut présenté comme le « SINGLE TEAM BARGAINNING ». Cette approche favorise l'unification des équipes de négociations. Nous y ferons référence en parlant de « L'APPROCHE DES ÉQUIPES UNIFIÉES ».

### REMARQUE : L'INTERLOCUTEUR PAR RAPPORT AU SUJET

Comme professionnel dans le domaine, je suis fortement intéressé par les innovations en relations du travail et, plus spécifiquement, à tout ce qui vise à créer plus d'objectivité dans les discussions et rapports entre le syndicat et l'entreprise.

D'autre part, VOYAGEUR envisagera éventuellement certaines applications des expériences qui prennent place chez une de ses filiales consœurs.

Notre historique de rapports du travail a été particulièrement fertile en événements de tout genre. Cette histoire de relations du travail témoigne de certains problèmes qui ne sont ni insurmontables, ni particuliers à notre entreprise. Comme vous tous, nous cherchons continuellement à améliorer notre climat organisationnel.

Notre intérêt pour l'approche des équipes unifiées vient principalement du fait que nous devons renouveler des conventions collectives sur

une base régulière et qu'il s'agit peut-être là d'un excellent moyen afin de transposer dans notre approche et attitude aux tables de négociations, le même climat que nous cherchons à développer dans l'administration quotidienne de l'entreprise. Il n'y a aucun besoin d'élaborer sur l'importance des prérequis essentiels que sont la bonne foi et le respect mutuel en relations de travail.

Bien sûr, l'amélioration de nos rapports présume une remise en question des deux parties, mais nous sommes convaincus que nous en serons les principaux artisans et que les principales transformations seront opérées sous l'initiative de l'entreprise.

## REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Un confrère écrivait, il y a quelques années :

« SI UN CYNIQUE SE METTAIT EN TÊTE D'INVENTER UN JEU DE SOCIÉTÉ DONT L'ORIGINALITÉ TIENDRAIT AU FAIT QUE TOUS LES JOUEURS DUSSENT NÉCESSAIREMENT PERDRE, JE LUI PROPOSERAIS, NON SANS MALICE, DE L'INTITULER

« LE JEU DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE » .

« Alors qu'aujourd'hui, autour de la table des négociations, les protagonistes s'ingénient à déjouer les offensives adversaires, à détruire en pièces leurs argumentations, à simuler l'offre finale au moins jusqu'à l'offre suivante, à pleurnicher leur amertume dans l'espoir de marquer des points, on les retrouvera, demain, contrat en poche, prêcher la confiance mutuelle et la similitude de leurs objectifs. LA CONTRADICTION SEMBLE PLUTÔT FRAPPANTE » .

« Évidemment, il s'agit là d'une critique extrêmement sévère du système des négociations collectives, tel qu'il apparaît aujourd'hui. « Toutefois, aussi longtemps que les parties se réuniront autour d'une table de négociations comme autour d'une table de poker, nous afficherons la preuve de la faillite du système. Aussi longtemps que les syndicats laisseront à la seule imagination des membres réunis en assemblée générale, la fixation des demandes monétaires qui seront présentées à leur employeur, aussi longtemps que la direction de l'entreprise réduira le mandat de son représentant en ces termes « NE RIEN DONNER QUE LE SYNDICAT NE DEMANDE PAS — ET LE MOINS POSSIBLE QUE CE QU'IL DEMANDE », la force aveugle des parties sera la seule loi qu'on connaîtra » .

Naturellement, il nous faut reconnaître qu'on ne peut plus, aujourd'hui, réduire à une simple table de poker le processus de la négociation collective. Plusieurs efforts ont été déployés pour s'éloigner de cette réalité. Il vous est arrivé, comme moi, d'entendre parler de certaines expériences où les parties ont cherché à placer plus d'objectivité dans leurs échanges.

Le défi demeure toutefois. Il en est un sûrement de taille pour la partie syndicale dans toute tentative de modifier l'approche à la préparation et la formulation des demandes.

Dans ce sens, nous reconnaissons avec certains auteurs ou spécialistes dans le domaine que l'échec de l'approche traditionnelle aux négociations réside davantage dans l'attitude des parties et dans leur conception de la négociation que dans les lois et les structures.

C'est particulièrement face à ces changements d'attitudes et à ces mentalités que l'APPROCHE DES ÉQUIPES UNIFIÉES prend son intérêt. Elle s'inscrit davantage à l'intérieur d'un style de gestion et décrit, une fois engagée, un processus irréversible.

## **L'APPROCHE DES ÉQUIPES UNIFIÉES**

L'approche des équipes unifiées veut : RÉDUIRE L'APPROCHE DES PROTAGONISTES ; ÉVITER L'ÉDIFICATION D'ÉQUIPES ADVERSES.

Pour se faire, elle convertit LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION EN UN PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES À L'INTÉRIEUR DUQUEL ET OÙ À L'AIDE DE DIFFÉRENTES TECHNIQUES (résolutions de problèmes, prise de décision, réduction des conflits), UNE ÉQUIPE FORMÉE DE REPRÉSENTANTS DE CHAQUE PARTIE TRAVAILLERONT MUTUELLEMENT À L'IDENTIFICATION D'ALTERNATIVES ET, ÉVENTUELLEMENT, À LA PRISE DE DÉCISIONS SUR LES DIFFÉRENTS ITEMS À ÊTRE NÉGOCIÉS. LES SESSIONS DE NÉGOCIATIONS SE TRANSFORMENT EN ATELIERS DE TRAVAIL QUI SE DÉROULENT DANS UN CADRE MOINS FORMEL.

Pour plusieurs, il pourrait y avoir très peu de changements avec le cadre traditionnel. Nous chercherons donc à définir certains éléments du cadre de négociations et de l'environnement par lequel cette approche peut conduire à la création d'attitudes positives.

## **LA FORMULATION DES PROBLÈMES**

Des discussions constructives voient généralement leur points de départ lorsque chacun dirige ses efforts vers l'atteinte d'un même but. Pour nous, en relations de travail, il est évident que l'aboutissement de toute négociation est la signature d'une convention collective. Il nous faut, cependant, qualifier cette convention collective. Nous ne sommes pas disposés à signer n'importe quelle convention, mais une convention collective qui soit raisonnable et qui satisfera les besoins des deux parties. En d'autres termes, une convention qui conduira à une ratification souple de la part des représentants syndicaux et avec laquelle l'entreprise peut vivre.



Avec ce point de départ commun et partagé par les deux parties, si l'équipe désire résoudre des problèmes, inévitablement les parties se doivent de mettre en commun les problèmes et les préoccupations qu'ils entendent voire solutionner au cours des négociations.

Depuis plusieurs années, le milieu patronal a dû accepter de discuter de certains programmes ou décisions avant leur application. La plupart des employeurs dont les employés sont syndiqués, connaissent ce principe. L'approche des équipes unifiées reconnaît ce principe et l'applique aux deux parties présentes à la table des négociations. Les demandes syndicales sont souvent des décisions ou symptômes à des problèmes que l'on tarde à découvrir à travers un processus d'échange et de tractations parfois complexes.

Plusieurs sujets nouveaux aux tables de négociations ne peuvent et ne pourront souffrir la vulnérabilité d'une telle approche. C'est principalement sous cet aspect d'identification de problèmes par chacune des parties que l'approche prend véritablement son originalité. Maintes fois, les demandes syndicales constituent une attaque qui engendre, plus souvent qu'autrement, des positions de défensives de la part de l'employeur. Dans cette approche aux négociations, les problèmes ne portent plus le sceau de l'une ou l'autre des parties mais constituent un ensemble de préoccupations et d'items que les parties désirent mettre à l'ordre des discussions, et voire résolus.

L'approche privilégie un environnement physique de travail où différents outils techniques sont disponibles mais où les chaises ne portent plus des numéros. De la même façon, on pourrait dire que les items de négociations sont portés à la table, non par les côtés, mais s'y introduisent par le bout de la table où aucun représentant attiré ne siège. Il s'agit, ici, bien sûr, d'une façon imagée de mettre en relief l'objectivité que cette approche veut introduire dans le processus de négociations car, de fait, les problèmes seront toujours identifiés et présentés par les parties représentées à la table. Toute tentative de modifier l'approche de préparation et la formulation des demandes présente certainement un défi de taille aux équipes syndicales.

## **UNE DISCUSSION OUVERTE DANS UN CADRE MOINS FORMEL**

Les sessions de négociations deviennent davantage des ateliers de travail. Chacun peut et doit s'exprimer dans la mesure où ses commentaires facilitent la compréhension d'un problème et l'identification de solutions.

On cherche donc à créer une ambiance où chacun se sent libre de s'exprimer et où les commentaires n'ont pas le même poids et la formalité que les commentaires et positions exprimés généralement par les porte-paroles. Puisque chaque participant fut délégué et choisi par la partie

qu'il représente pour siéger sur l'équipe, il est ainsi perçu comme une ressource qui aura un rôle déterminant dans l'efficacité des discussions et dans l'identification des solutions.

## LE RÔLE DES PORTE-PAROLÉS

Il y a toujours de part et d'autre, des porte-paroles qui assument, entre autres, la coordination des activités de son comité de négociations et le travail de préparation et de recherche qu'il juge nécessaire.

Mais son rôle devient surtout celui d'un modérateur et animateur des discussions et, particulièrement, de voir introduire dans les discussions les éléments qui clarifieront ses limites et sensibiliseront le groupe aux contraintes de la partie qu'il représente.

La spontanéité ainsi recherchée pourrait, selon les cas, faire sérieusement contraste avec le rôle dévolu au porte-parole ou aux autres membres des comités de négociations de chaque partie. Il est évident que la personnalité et les méthodes de travail de chaque porte-parole déterminera et influencera le degré de spontanéité et de participation de l'ensemble des autres membres.

L'IMPORTANT DANS UN TEL CLIMAT, CE N'EST PAS TELLEMENT QUI TIEN LA SOLUTION, **MAIS** À QUI APPARTIENT LE PROBLÈME.

## QUELLE EST LA SOLUTION. ÉTABLISSEMENT DES PARAMÈTRES

Cette approche peut sembler naïve. Évidemment on ne pourrait pas laisser à l'imagination du groupe, l'identification des solutions. Chaque partie a des contraintes et des préoccupations spécifiques par rapport aux problèmes discutés qui se doivent d'être exprimés. On se doit donc, dans la discussion d'un item, d'avoir en mains l'ensemble des faits et contraintes reliés à la recherche d'une solution, puisque certaines ne seront point possibles car l'employeur aura émis la nécessité de garder les coûts à leur minimum ou de placer au premier plan l'efficacité des opérations. Les négociateurs avertis pourront toujours déceler des signaux leur permettant d'évaluer lesquelles des propositions sont moins importantes que les autres. La solution finale tiendra compte des préoccupations de chacune des parties lorsque cela sera possible. Cette étape de l'établissement des paramètres est essentielle aux deux parties, mais, principalement, au milieu patronal pour qui, un peu plus de candeur, de spontanéité, une plus grande ouverture sont souvent synonymes d'une plus grande ouverture au changement et conduisant à l'effritement plus systématique ou prématuré de ses droits de gérance, etc...

## L'ALLOCATION DU TEMPS

Un tel contexte suppose que l'ensemble des idées, bonnes ou mauvaises, sont exprimées et ne sont rejetées que lorsqu'ont suivi le test de l'opinion et des commentaires du groupe. L'allocation du temps tiendra compte des difficultés et de la complexité du problème à résoudre.

## LA SÉQUENCE DES DISCUSSIONS

Cette approche ne modifie en rien la pratique usuelle quant à la séquence des discussions. Si les tenants de cette approche l'appliquent aux clauses monétaires, nous sommes davantage d'opinion que l'apprentissage et l'établissement d'une plus grande objectivité dans les discussions se fera valoir principalement au niveau de la négociation des clauses à incidences non-monétaires. Les attitudes et mentalités établies, elle pourrait éventuellement faciliter la négociation de certaines questions monétaires.

## COMMENTAIRES

Voici rapidement exprimée ce que sous-tend l'approche des équipes unifiées.

Cette approche présente des avantages certains. Elle ne peut que faciliter l'application et la résolution des problèmes d'interprétation en durée de convention, compte tenu du climat et du processus par lequel les parties ont travaillé à établir l'esprit et la lettre de la nouvelle convention.

La poursuite de cette approche ne pourrait que simplifier la préparation de la prochaine négociation.

En second lieu, elle accorde aux parties beaucoup de flexibilité, particulièrement au niveau syndical puisqu'elle élimine, par la formulation de problèmes, le carcan et la rigidité inhérente à la formulation de demandes spécifiques.

Mais, sa contribution la plus essentielle, à notre sens, c'est qu'elle cherche à transposer le style de gestion qui se vit et se manifeste dans la vie de tous les jours au processus de la négociation collective.

C'est dans la gestion quotidienne des entreprises que se bâtit et se développe un climat de travail — sain, constructif et efficace. Quels que soient les éléments techniques utilisés, le résultat anticipé est la transposition, à la table des négociations, des attitudes et des valeurs véhiculées en cours de durée de convention ou la continuation dans nos façons d'être et d'agir.

Encore faut-il en faire un objectif ?

Bien sûr, cette approche a ses limites. Elle peut difficilement s'appliquer dans les entreprises où le manque de confiance a marqué l'histoire

des relations du travail. Dans un tel contexte, les deux parties pourraient être plus ou moins tentées de faire un essai de ce type de négociations. D'autre part, nous avons souligné déjà nos réserves et difficultés à s'engager dans cette aventure où le produit final n'est pas connu à l'avance.

Demeurera également le problème de savoir qui sera ouvert le premier ou le plus ouvert. Plusieurs négociateurs pourraient y voir une candeur naïve exagérée. Toutefois, comment une organisation peut-elle prêcher la mutualité des intérêts et l'ouverture dans ses discussions avec les employés au cours de négociations collectives et développer une attitude passablement ou totalement divergente à la table des négociations ?

Tout cela demeure à être éprouvé et certaines expériences ont été tentées ou sont en cours.

Si, pour différentes considérations, il devenait impensable pour le monde syndical de ré-écrire les propositions en termes de problèmes ou d'en adoucir la formulation, on peut toujours se fier à l'approche actuelle où les négociateurs peuvent convertir les propositions dans les cadres de problèmes qu'ils soutiennent et, travailler avec ces derniers. La situation idéale est de travailler dans un contexte où chaque partie formule des problèmes qu'il entend voire résolus au niveau de la table des négociations. Sur le plan pratique, cependant, il nous faudra peut-être un peu de patience. L'attitude syndicale peut, maintes fois, être une réaction naturelle à l'attitude et à l'ouverture que nous lui avons nous-mêmes démontrées.

Si, chaque entreprise a le syndicat qu'elle mérite, nous avons peut-être favorisé, par notre propre façon d'être et d'agir, le niveau et le type de collaboration patronale ouvrière qui prévalent actuellement.

Nous avons parfois développé consciemment ou inconsciemment, parmi nos cadres, une attitude que le syndicat est un mal nécessaire et, rares sont les circonstances où nous l'avons placé comme un élément privilégié de collaboration dans la poursuite de nos objectifs. On souhaite qu'il fasse le moins de mal possible, on lui fournit des données économiques avant le début des négociations espérant qu'on influencera les demandes et les revendications syndicales. D'autre part, on place les employés sur un pied d'alerte et de vigilance tout au cours du processus.

Il faut convenir qu'il s'agit là d'une esquisse et non du portrait de notre réalité, **tel qu'elle est**. Si les voies dans lesquelles on envisage s'engager ne représentent aucun obstacle, elles ne mènent sans doute nulle part. Plusieurs acceptent avec nous les voies qui se dessinent et le principe d'une plus grande implication syndicale.

Mais pourquoi attendre la manifestation d'un degré assez élevé de maturité et la démonstration d'un sens de responsabilités avant de s'y engager sérieusement ?

Pour passer de l'accomodation à l'intégration réelle du syndicat à l'entreprise, il nous faut peut-être aujourd'hui poser le problème dans d'autres termes et reconnaître que nous serons parties actives des changements et transformations souhaités dans les mentalités et attitudes syndicales. Dans ce sens, la capacité d'intégration du syndicat à l'entreprise sera fonction de notre conviction du rôle qu'il peut y jouer et dans notre capacité à modifier nos attitudes et mentalités envers le monde syndical tant au niveau du personnel de direction que du personnel de supervision.

Pour ceux qui ne sont pas convaincus de la pertinence de regarder de nouvelles approches, il s'applique peut-être ici certains principes de vases communicants.

À vouloir « bluffer » ou plutôt changer d'attitudes à la table des négociations, nous récolterons encore la méfiance, la suspicion et le mépris. Utopie et rêve que de vouloir changer des habitudes aussi solidement enracinées de part et d'autre ?

En effet, ce seront des rêves aussi longtemps que nous laisserons à l'autre le soin de plonger le premier à contre-courant.

ATELIER :

## MÉDIATION PRÉVENTIVE ET NÉGOCIATION PERMANENTE

### LA MÉDIATION PRÉVENTIVE ET LES RELATIONS DU TRAVAIL

**Yves Dulude,**

Coordonnateur du Service de Médiation Préventive  
Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre

Il apparaît inévitable qu'en utilisant l'expression « prévention » devant un auditoire de personnes impliquées dans le domaine des relations du travail, on s'expose à autant de conceptions, de définitions ou de formes d'application qu'il y a de personnes présentes. Plusieurs d'entre elles sont souvent imprégnées d'une certaine dose de naïveté ou de scepticisme. Quelques précisions s'imposent :

- La « prévention » n'a pas la prétention de vouloir éliminer les conflits de travail.
- La « prévention » reconnaît l'importance des intérêts divergents entre les parties.
- La « prévention » reconnaît le droit aux parties de recourir à l'affrontement pour faire reconnaître leur rôle, poursuivre leurs objectifs ou en d'autres termes, défendre leurs intérêts. Ce droit est reconnu et son utilisation est réglementée par le *Code du travail*.
- La « prévention » reconnaît également le fait que dans ce contexte les parties recherchent diverses façons d'accroître leur force respective. Plus on a de force, plus on a de chance d'imposer son point de vue ou d'empêcher l'autre d'imposer le sien.

La médiation préventive n'affecte donc d'aucune façon le processus de négociation. D'ailleurs, celle-ci s'exerce en dehors du contexte de négociation, pendant la durée de la convention.

Qu'est-ce que l'on veut prévenir au juste... et comment ?

L'objet de la médiation préventive c'est d'abord et avant tout **l'assainissement des relations entre employeur et syndicat au sein de l'entreprise**. C'est par l'assainissement des relations du travail que la « prévention » peut contribuer à :

- Éviter l'accumulation de problèmes non réglés qui constituent généralement la principale source de tension au sein de l'entreprise.
- Éviter le recours à diverses formes de harcèlement de part et d'autre pendant la durée de la convention collective.
- Alléger et faciliter le processus de négociation au moment du renouvellement de la convention collective et ainsi contribuer à éviter, dans certains cas, la nécessité de recourir à l'affrontement.

Ce n'est donc qu'indirectement que la médiation préventive peut contribuer à éviter le recours à l'affrontement et à réduire le caractère conflictuel de certaines négociations.

Reconnaissant que les intérêts divergents justifient les parties de chercher à améliorer leur force respective et de recourir à l'affrontement si elles le jugent à propos, **l'approche préventive considère que l'état de détérioration plus ou moins prononcé des relations ou des rapports entre les parties constitue ÉGALEMENT une des principales causes de recours à l'affrontement et accentue souvent de façon dramatique le caractère conflictuel d'un très grand nombre de négociations.** Parallèlement, la détérioration des relations entre les parties constitue un obstacle majeur qui voue à l'échec toute démarche ou tout effort conjoint visant à identifier des solutions qui tiennent compte à la fois des besoins et intérêts des deux parties.

L'accumulation de problèmes non réglés et les frustrations qui en découlent, ou en d'autres termes, la détérioration des relations entre les parties pendant la durée de la convention entraîne les parties dans un engrenage conflictuel qui, à travers diverses étapes, les amène finalement à se percevoir comme d'irréductibles adversaires. On en arrive à percevoir l'autre comme constituant un obstacle majeur à l'exercice de son rôle et à la poursuite de ses objectifs.

Lorsqu'on se perçoit mutuellement comme adversaires, on adopte face à l'autre partie des comportements conformes à cette perception. Les parties se réfugient alors dans une attitude de revendication axée exclusivement sur la satisfaction de leurs propres besoins et intérêts sans aucune considération pour les besoins et intérêts de l'autre partie. À la limite, on recourt à diverses formes de harcèlement pour empêcher l'autre d'assumer convenablement son rôle et de poursuivre ses objectifs.

À un tel stade, les parties deviennent de moins en moins conscientes de leurs points de vue et de leurs motivations respectives. L'argumentation développée par l'autre partie et les gestes posés par celle-ci apparaissent de plus en plus comme étant injustifiés, provocateurs et inacceptables. Le dialogue entre les parties devient inutile. Les parties deviennent de plus en plus convaincues de la nécessité du recours à l'utilisation de la contrainte et de la force.

Dans un tel contexte, la négociation collective ne constitue plus **UNI-QUEMENT** un moyen d'effectuer un nouveau partage ou d'établir de nouvelles règles mais **ÉGALEMENT** une occasion soit d'affirmer sa légitimité, soit de donner une leçon à l'adversaire ou de faire preuve de détermination. Les parties diront alors qu'il faut « vider l'abcès » une fois pour toutes. De telles motivations occupent souvent une place majeure dans la décision de recourir à la grève ou au lock-out ou à diverses formes de harcèlement pendant la durée de la convention. On constate que dans plusieurs cas, de tels objectifs ont relégué au second plan certains enjeux de négociation extrêmement importants pour les parties. Fondamentalement, il ne s'agit plus d'une négociation mais effectivement d'un « **règlement de compte** » entre les parties.

Une fois la grève ou le lock-out terminé, on constate souvent que toutes les pièces du décor sont demeurées en place et que les parties commencent déjà à se préparer pour le prochain affrontement.

L'utilisation de la force a toutefois ses limites si l'on juge de son efficacité par les résultats obtenus. Celles-ci apparaissent entre autres lorsque l'une et l'autre des parties ont fait la démonstration qu'elles étaient en mesure d'utiliser la force et de résister à la force de l'autre. Dans un tel contexte, l'utilisation de la force par une partie est rigoureusement contrebalancée par la résistance de l'autre. Les frustrations demeurent et les problèmes s'accumulent au lieu de se régler. Les parties constatent l'impasse et en attribuent la responsabilité uniquement à l'autre partie. Les explications alors fournies par les parties sont généralement fort simplistes et inspirées par les préjugés et les slogans les plus à la mode.

Combien de temps durera l'impasse ? Tant et aussi longtemps que les parties n'arriveront pas à modifier sensiblement leur perception l'une de l'autre et à poser des gestes concrets qui démontrent sans équivoque leur désir de reconnaître leur légitimité respective. Une fois ces étapes franchies, les parties peuvent alors expérimenter ou s'engager plus à fond dans un type de rapports où les décisions et les solutions envisagées tiennent à la fois compte des besoins et des intérêts des deux parties. Dans une telle démarche, l'initiative appartient d'abord à l'employeur étant donné la répartition des pouvoirs de décision dans l'entreprise.

La médiation préventive est un instrument à la disposition des parties pour les aider à éviter de se laisser entraîner dans une démarche conflictuelle ou à s'acheminer vers des rapports plus positifs si elles y sont déjà plus ou moins engagées.

L'assistance de la médiation préventive peut prendre des formes variées pour s'adapter au contexte particulier de certaines situations mais on peut quand même distinguer un certain nombre d'étapes dans son processus d'application.



Une première étape consiste à aider les parties à dresser un état « objectif » de leurs rapports dans l'entreprise. Cet état « objectif » est constitué de la version de chacune des parties concernant les problèmes qu'elles perçoivent dans l'entreprise et les solutions qu'elles proposent pour améliorer l'état de leurs rapports.

Une deuxième étape particulièrement importante consiste à aider les parties à comprendre ce qui s'est passé, c'est-à-dire à identifier les causes qui les ont entraînées dans un engrenage conflictuel, ainsi que les conséquences auxquelles elles devront éventuellement faire face si elles continuent dans la même voie.

On constate que les parties ont généralement beaucoup de difficultés à identifier les causes de la détérioration de leurs rapports. Cette difficulté provient surtout du fait qu'on ne se met jamais en cause et qu'on en impute la totale responsabilité à l'autre partie. D'autre part, les parties ont tendance à invoquer toutes sortes de raisons plus ou moins pertinentes qui ne peuvent constituer une explication valable. Exemples : la personnalité d'un ou de plusieurs individus ; l'idéologie du syndicalisme ou du patronat ; les jeunes qui sont plus radicaux ; les négociations dans le secteur public, etc.

Ces tentatives d'explication ont le désavantage d'enfermer les parties dans des voies sans issue, sans solution. Lorsque c'est uniquement l'autre qui est responsable, il n'y a rien à faire tant qu'il ne change pas. On ne peut non plus modifier la personnalité de certains individus ou le contenu de certaines lois, etc. Il n'y a donc aucune voie possible d'amélioration.

Dans une troisième étape, il s'agit d'aider les parties à identifier les conditions qui permettraient d'assainir leurs relations dans l'entreprise et qui favoriseraient un effort conjoint dans la recherche de solutions qui tiennent à la fois compte des besoins et des intérêts des deux parties.

Ces trois étapes constituent l'essentiel d'une première phase du programme de médiation préventive principalement axé sur l'analyse de la situation. Cette première phase est généralement réalisée avec chaque partie individuellement.

La deuxième phase du programme se réalise en présence des deux parties. Il s'agit alors de formuler des objectifs qui tiennent à la fois compte des besoins et des intérêts des deux parties ; de s'entendre sur des actions devant être entreprises de part et d'autre et d'établir un échéancier.

## ATELIER :

**MÉDIATIONS SPÉCIALES,  
COMMISSIONS PARLEMENTAIRES  
OU ARBITRAGE DES DIFFÉRENDS**

**Rodrigue Blouin, professeur**  
Département des relations industrielles  
Université Laval

**Médiations spéciales, commissions parlementaires ou arbitrage des différends en tant que modes de gestion des conflits de travail** <sup>1</sup>.

S'agissant d'un contexte où il est question de gestion des conflits de travail, il nous faut au départ rappeler qu'on ne saurait opposer médiation spéciale, commission parlementaire et arbitrage de différend. En effet, la médiation spéciale est un mode d'intervention en soutien à la négociation directe entre les parties. À l'encontre de la médiation spéciale, la commission parlementaire n'agit pas en soutien à la négociation directe mais est plutôt une forme d'enquête publique sur un conflit. Enfin, l'arbitrage de différend est un moyen de substitution à la négociation directe.

Notre propos ici est de voir dans quelle mesure ces trois institutions ont été utilisées au cours de ces cinq dernières années et de tirer quelques observations sur leur viabilité <sup>2</sup>.

### **1. L'arbitrage de différend**

Selon l'économie générale de notre système de relations du travail, l'arbitrage de différend est en principe volontaire (accord des deux parties) et le conseil d'arbitrage décidera de la convention collective au lieu et place des parties (sentence arbitrale exécutoire). Cette forme d'arbitrage est cependant obligatoire dans les cas de conflits de travail impliquant les policiers-pompiers à l'emploi des municipalités, les membres de la Sûreté du Québec et à toutes fins utiles les agents de la paix. L'arbitrage peut par ailleurs devenir obligatoire en cas de négociation d'une première

- 
1. Ce texte a été préparé pour les fins d'un atelier de travail. Il ne revêt par conséquent pas les caractéristiques habituelles d'un article qui rapporterait les résultats d'une étude scientifique.
  2. L'examen des divers dossiers administratifs et rapports annuels qui ont été consultés pour la préparation des tableaux qui apparaissent dans ce texte couvre une période qui s'étend de 1975 à 1980 exclusivement. Les tableaux sont en annexe.

convention collective si une partie le demande et qu'elle peut prouver qu'il y a absence de négociation avec diligence et bonne foi de la part de la partie adverse. Enfin il nous faut noter que l'arbitrage de différend peut être imposé par une loi spéciale de retour au travail ou de prévention d'un conflit.

Nous excluons de notre discussion la situation particulière régissant l'arbitrage d'une première convention collective <sup>3</sup> et procédons à rechercher dans quelle mesure les parties engagées dans le renouvellement d'une convention collective utilisent le régime de l'arbitrage de différend en cas d'impasse. Le tableau I nous permet de constater que les parties non-astreintes à l'arbitrage n'utilisent pas ce système tandis qu'une proportion importante des conflits impliquant les policiers-pompiers sont déferés à l'arbitrage obligatoire depuis 1976. Il nous a été impossible de déterminer le pourquoi exact de l'augmentation de fréquence d'utilisation depuis 1976 par rapport aux années antérieures mais nous pouvons envisager l'hypothèse qu'il s'agit là d'une voie de rattrapage à la suite des mesures anti-inflationnistes <sup>4</sup>.

Face aux données, il nous apparaît opportun de tenter de cerner les causes de l'absence d'utilisation de l'arbitrage en contexte général (régime volontaire). À ce sujet, nous soulevons les questions suivantes :

- est-il exact d'affirmer que l'échec est dû au fait qu'il est impossible d'obtenir par arbitrage des avantages équivalents à ceux obtenus par la libre négociation ? ;
- est-il possible d'articuler des critères précis qui permettraient au conseil d'arbitrage de tenir compte des conditions de travail qui prévalent dans les entreprises de même nature et dans la région d'une part et, d'autre part, de tenir compte de l'augmentation du coût de la vie et du pouvoir d'achat ? ; rendrait-on ainsi acceptable l'arbitrage de différend en substitution aux aléas de la grève (lock-out) ? ;
- plutôt que de retenir la formule précisée à l'alinéa précédent, y aurait-il intérêt à considérer le « final offer system » (de façon intégrale ou avec des modifications) ? ; par exemple, dans quelle mesure pourrait-on permettre au conseil d'arbitrage qui décide que l'offre finale la plus raisonnable est celle de telle partie, de modifier cette offre pour tenir compte de telle ou telle autre réalité existant dans les entreprises comparables ou dans des circonstances similaires ? ;

3. Ce sujet sera abordé à l'atelier IV, 7 nov. ; C. D'Août, L'arbitrage de la première convention.

4. Cette hypothèse a d'ailleurs été déjà avancée ; voir la note i au tableau I.

- finalement, y a-t-il lieu de craindre que la généralisation de l'arbitrage des différends ruine l'idée de la négociation collective au profit d'une solution qui favoriserait une économie dirigée des conditions ?

Par ailleurs, en regard de l'importance des conflits des policiers-pompiers qui sont référés à l'arbitrage, ce qui implique l'échec de la négociation directe, n'y a-t-il pas lieu de soulever ces interrogations :

- dans quelle mesure l'arbitrage obligatoire impose-t-il aux parties de maximiser les propositions respectives en cours de négociation pour le cas où le conseil d'arbitrage interviendrait (absence de « raisonnable » lors de ces négociations) ? ;
- la formule de l'arbitrage obligatoire mais avec sentence non-exécutoire ne serait-elle pas une voie à explorer à nouveau ? ; une telle formule ne pourrait-elle pas aussi présenter un intérêt pour le secteur privé ?

En ce qui concerne finalement les lois spéciales comme moyens d'imposer l'arbitrage de différend, le tableau II nous permet quelques observations. En tout premier lieu, le législateur n'utilisa qu'en 1975 son pouvoir pour faire fixer l'entente collective par un conseil d'arbitrage. Il nous faut cependant savoir qu'il l'avait déjà fait en 1967 pour le transport<sup>5</sup> et à l'égard du conflit scolaire<sup>6</sup>. Par contre, l'Assemblée nationale imposa elle-même la convention collective en 1976<sup>7</sup>. Il convient de plus de noter qu'en deux occasions antérieures à 1975 le législateur réserva la possibilité au gouvernement de trancher des conflits en imposant un décret<sup>8</sup>, approche non-retenue depuis.

En deuxième ressort, on note que le législateur a déjà utilisé la loi spéciale pour faire trancher par arbitrage de différend des questions autres que l'établissement des conditions de travail ; ce fut le cas avec les services essentiels. Enfin il peut arriver que l'on renvoie à un conseil d'arbitrage non pas la réglementation du conflit comme tel mais l'exercice d'une enquête ; tel fut le cas avec la loi créant les commissaires aux différends scolaires, loi qui ne peut pas être considérée en dépit de son titre comme imposant l'arbitrage d'une mésentente.

5. *Lois assurant aux usagers la reprise des services normaux de la Commission de transport de Montréal*, S.Q., 1967, c. 1.

6. *Loi assurant le droit de l'enfant à l'éducation et instituant un nouveau régime de convention collective dans le secteur scolaire*, S.Q., 1966-67, c. 63.

7. Document de session no 151, déposé le 23 juillet 1976 sur le bureau du secrétaire de l'Assemblée nationale.

8. *Loi concernant l'industrie de la construction*, L.Q., 1970, c. 34 ; *Loi assurant la reprise des services dans le secteur public*, L.Q., 1972, c. 7.

En contexte de ce tableau II, n'est-il pas permis de soulever les questions suivantes :

- convient-il que la loi spéciale soit utilisée pour imposer l'arbitrage obligatoire ? ;
- en un tel cas, l'Assemblée nationale doit-elle se réserver la possibilité d'intervenir elle-même ; confier l'arbitrage au gouvernement (par décret) ; renvoyer à un conseil ? ;
- avant d'adopter une loi spéciale imposant l'arbitrage obligatoire, le législateur devrait-il réserver une période pour une dernière chance de conclure une convention collective par négociation directe ?

## II. La médiation spéciale

Par médiation spéciale nous entendons essentiellement celle qui intervient en dehors des rouages usuels de réglementation des conflits. Son objectif ultime est de tenter de ramener les parties à la négociation, de les rapprocher, alors qu'il y a généralement grève ou lock-out en cours. Cette forme de gestion de conflits de travail doit être distinguée de la médiation préventive<sup>9</sup> et de la conciliation<sup>10</sup>.

En comparant le nombre d'arrêts de travail survenus au cours des dernières années (tableau III) avec le nombre de médiations spéciales (tableau IV), on est surpris du peu d'intervention des médiateurs spéciaux. La raison semble en être que le ministre n'accepte de provoquer une médiation spéciale que si le conflit a déjà ou est susceptible de retenir l'attention du public. Sur un plan politique on soutient cependant que la médiation spéciale peut être requise pour tout conflit présentant un danger réel pour la survie de l'entreprise ou pour les intérêts socio-économiques des travailleurs, dont plus particulièrement le maintien de l'emploi. On peut aussi se surprendre à la lecture des dossiers que peu de médiations spéciales n'aient provoqué dans l'immédiat le règlement du conflit. En fait, l'examen des dossiers nous permet d'avancer que cette forme d'intervention survient en un temps « chaud » où les positions des parties deviennent pratiquement irréconciliables. Ainsi, en dépit de l'excellence du travail qui est fait par les médiateurs spéciaux, il ne faut pas se surprendre que le conflit ne se règle pas du jour au lendemain. À ce sujet, nous aimerions rappeler des propos illustratifs d'un enquêteur spécial dans un cas célèbre : « En considération de ce qui précède, il est conclu que la position des parties est irréconciliable par la voie de la négociation ou de la médiation. La position de la Cie étant qualifiée **d'intransigeante**

9. Ce sujet sera étudié en atelier II, 7 nov. ; Dulude Y., Médiation préventive et négociation permanente.

10. La conciliation est prévue au Code du travail mais non la médiation spéciale.

TABLEAU III

Règlement de conflits par exercice des moyens de pression économique (i)		
Année	Grèves légales (ii)	Lock-out légaux (ii)
1975-76	223 (iii)	—
1976-77	176	42
1977-78	125	40
1978-79	219	72

- (i) Les chiffres apparaissant à ce tableau sont tirés des rapports annuels du MTMd'O (1975-76, à p. 21), (1976-77, à p. 8), (1977-78, à p. 9), (1978-79, à p. 10)
- (ii) Les données font référence aux conflits légaux et dans les seules entreprises de juridiction provinciale. Il s'agit des conflits qui ont débuté durant l'année de référence.
- (iii) Ce chiffre inclut les lock-outs.

à l'égard de la revendication de l'Union (...), et celle de l'Union comme **exigeante** (...) » <sup>11</sup>.

Face à ces quelques données, un certain nombre de questions peuvent être soumises :

- ce mode de gestion contribue-t-il à faire en sorte que les parties à un conflit susceptible de retenir l'attention du public se retranchent vers des positions extrêmes ? ;
- n'y aurait-il pas lieu de préciser les circonstances pouvant déclencher une médiation spéciale ? ;
- peut-on effectivement croire qu'une médiation spéciale auprès d'une « entreprise-succursale » ou d'un « syndicat-affilié » puisse donner de sérieux résultats ?

11. Rapport de l'enquêteur-spécial P.N. Dufresne, 30 sept. 74, à p. 22 (United Aircraft).

## 14

TABLEAU IV

Liste de médiations spéciales (non-exhaustive) (i)		
Année	Cas	Médiateur
1976	— construction	P.N. Dufresne
1977	— Avico 1970 Ltée (Iberville) — Constructeurs d'ascenseurs — Agence Provinciale Québec 1972 — Whissell Inc.	R. Larouche  R. Larouche P.N. Dufresne  P.N. Dufresne
1978	— Société des traversiers — Mines d'amiante (Thetford-Mines) — Le Soleil Ltée — Hôpital Honoré Mercier — Pavillon C. Boyer Inc. — Hôpital Général de Sorel — Commonwealth Plywood	R. Savoie R. Leboeuf et J. R. Gauthier R. Leboeuf R. Savoie R. Tremblay R. Savoie P.N. Dufresne
1979	— Jos T. Beaudoin Inc. — Commission de transport de la Communauté urbaine de Québec — Commission de transport de la Communauté urbaine de Montréal — Corporation intermunicipale des transports du Saguenay — M.L.W. Bombardier Ltée	M. Gravel Y. Blain R. Desilets  Y. Blain  J. Fortin  P.N. Dufresne

- (i) Liste confectionnée à partir de documents administratifs du Service de conciliation et d'arbitrage, M.T.M.d'O. ; nous remercions Micheline Maheux pour son aide.

**TABLEAU V**  
**Interventions de commissions parlementaires en regard de conflits. (i)**

Année	Étude du conflit (ii)	Autres interventions (iii)	Absence d'intervention (iv)
1975	— Commission de transport de la communauté urbaine de Montréal (T) (v.) : 4 séances pour un total de plus de 15 heures	— 10 interventions diverses (T) comportant 19 séances pour un total de près de 66 heures — l'intervention (A.S.) : 4 séances pour près de 10 heures d'audition	
1976		— l'intervention (T) comprenant 3 séances pour un total de plus de 12 heures	— maintien des services dans le domaine de l'Éducation (L.Q., 1976, c. 38) — services de santé dans certains établissements (L.Q., 1976, c. 29)
1977	— Conflit à la Sûreté du Québec (J) : 6 séances pour près de 22 heures d'audition	— 4 interventions diverses (T) comprenant 19 séances pour près de 67 heures ; — l'intervention (F.P.) pour 8 séances et plus de 26 hrs ; — Il nous faut ici signaler la Commission d'étude et de consultation sur la révision du régime des négociations collectives dans les secteurs public et parapublic	



TABLEAU V (suite)

Année	Étude du conflit (ii)	Autres interventions (iii)	Absence d'intervention (iv)
1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conflit au quotidien le Soleil (T) 1 séance de près de 5 hres d'audition</li> <li>— Conflit à la Commonwealth Plywood (T) 4 séances pour plus de 18 heures d'audition</li> <li>— Conflit du Gouvernement avec les dentistes (A.S.) 1 séance pour plus de 7 heures d'audition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Plus de 6 interventions (T) comprenant plus de 10 séances pour un total de plus de 27 heures d'audition</li> <li>— Interventions (F.P.)</li> <li>— Il faut de plus signaler (T) : Question avec débat : Préparation des prochaines négociations dans les secteurs public et parapublic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Fête nationale (L.Q., 1978, c. 5)</li> </ul>
1979	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Conflit à l'Hydro-Québec (E.R.)</li> <li>(— commission de transport de la communauté de Montréal)</li> <li>(— commission de transport de la communauté urbaine de Québec)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— près de 6 (T) interventions pour plus de 36 séances comprenant plus de 142 heures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— propositions aux salariés des secteurs public et parapublic (L.Q. 1979, c. 50)</li> </ul>

(i) Compilation faite à partir des documents administratifs du Secrétariat des Commissions parlementaires ; nous tenons à remercier Nicole Doyon qui nous a facilité la compréhension de ces documents.

(ii) Étude de conflits avec audition des parties et ayant donné un rapport écrit des commissions.

(iii) Nous regroupons sous ce titre des interventions variées (étude de projets de lois avec ou sans audience publique, dépôt de documents, etc...) en autant qu'il s'agisse de questions intéressant les relations du travail.

(iv) Nous signalons quelques situations intéressant le monde du travail et qui n'ont pas été portées à l'attention d'une commission parlementaire, sous réserve qu'il y ait eu rapport verbal.

(v) Les lettres font référence aux commissions parlementaires suivantes : (T) — Travail, Main-d'Oeuvre et Immigration ; A.S.

### III. Les commissions parlementaires

Comités officiels de travail de l'Assemblée nationale, les commissions parlementaires ont des fonctions précises et qui n'incluent généralement pas l'étude des conflits comme tels. Aussi ce n'est qu'exceptionnellement qu'elles interviendront dans le déroulement d'un conflit de travail. Le tableau V laisse voir que les interventions se font à l'égard de conflits qui ont atteint un haut degré de politisation. Une comparaison entre les cas d'étude de conflits avec audition des parties impliquées et des autres modes d'intervention dans les questions du travail<sup>12</sup> démontre la place négligeable qu'occupe l'étude des conflits de travail dans l'ensemble des tâches. On peut par ailleurs noter que certaines questions du travail, dont des conflits, peuvent échapper à la considération de ces commissions.

L'examen des dossiers dans lesquels les commissions parlementaires ont élaboré un rapport écrit dans les cas de conflits de travail attestent clairement de l'absence d'une quelconque influence sur la solution du conflit. On peut même considérer que les parties y voient un forum pour « politiser » le litige. En fait, on n'y cherche généralement pas à régler le conflit mais bien plutôt à s'attirer des sympathies, des alliés.

Cette situation générale soulève un certain nombre de points :

- devrait-on écarter l'intervention des commissions parlementaires en cas de conflit de travail ? ;
- au cas contraire, n'y aurait-il pas lieu de préciser les règles permettant de déclencher une telle intervention ainsi que celles encadrant le comportement à adopter devant la commission ?

### Conclusion

Arbitrage de différend, médiation spéciale et commission parlementaire sont des modes de gestion des conflits de travail non comparables et qui n'ont comme facteur de rattachement que cette intention évidente du législateur de mettre en place tous les moyens possibles pour éviter qu'un conflit trouve sa solution par l'exercice des moyens de pression économique. Les quelques réflexions que nous avons pu dégager démontrent malheureusement l'apport négligeable de ces techniques pour régler les conflits. Mais finalement, compte tenu du nombre de conventions collectives qui se signent chaque année ne peut-on affirmer que notre système ne va pas aussi mal qu'on pourrait être porté à le croire.

12. Étude des projets de lois, de rapports ou de documents avec ou sans audition des parties.

ATELIER :

## L'ARBITRAGE DE LA PREMIÈRE CONVENTION

**Claude D'Aoust, professeur,**  
École de relations industrielles,  
Université de Montréal

D'aucuns croyaient, lors de l'introduction du bill 45, à l'automne 1977, que le *Code du travail* assurerait désormais les parties — entendons le syndicat — de l'obtention d'une première convention collective par voie d'arbitrage, s'il arrivait que les négociations consécutives à l'accréditation se révèlent infructueuses. Or, un examen plus attentif des articles 93.1 et suivants (autrefois 81a) du *Code* et une observation de la pratique qui s'est établie par la suite ont vite montré que de nombreux obstacles, judiciaires et autres, s'opposaient à, ou retardaient, le travail du conseil d'arbitrage, si tel était le désir de l'employeur.

Mes remarques reposeront sur le postulat que, sauf indication contraire à cet effet, nous avons affaire à un employeur qui, sans vouloir la mort du syndicat, n'est pas, comme c'est son droit, disposé à lui faciliter la vie. D'autre part, ces remarques seront classées en deux catégories ; en effet, les obstacles à la bonne marche des travaux du conseil d'arbitrage se rattachent tantôt à la spécificité de l'arbitrage des différends en général, tantôt à la spécificité du différend survenant à la suite d'une première accréditation et dont traitent les articles 93.1 et suivants *du Code du travail*.

### I — L'ARBITRAGE DES DIFFÉRENDS DANS LE *CODE DU TRAVAIL*.

Il ne sera pas nécessaire d'expliquer ici la distinction entre le grief et le différend. Il suffira, je crois, de signaler son existence et de rappeler que le différends est un conflit d'intérêts, le conseil étant chargé d'écrire la convention collective à la place (et avec la collaboration) des parties.

Dans cette optique, il n'y a pas de différence essentielle entre le conseil formé par l'accord mutuel des parties, selon les articles 74 et suivants *c. t.* et celui formé à la demande d'une seule partie, dans le cadre de premières négociations infructueuses. C'est pourquoi d'ailleurs, plusieurs articles du *Code du travail* (75 à 91 et 93, en vertu de l'article 93.9) s'appliquent à l'un comme à l'autre.

La similarité de nature de l'un et l'autre organisme étant ainsi posée, il en résulte que les avatars de l'un seront les avatars de l'autre.

Je pense ici à la nature juridique de l'organisme. En d'autres mots, exerce-t-il des fonctions quasi-judiciaires et, à ce titre, ses décisions sont-elles sujettes à évocation par la Cour supérieure ? Si elles le sont, on reconnaîtra que c'est un facteur susceptible de retarder les travaux du conseil, si tel est le désir de l'employeur.

Pour ma part, je suis d'avis, depuis peu, que la question est mal posée. Le conseil d'arbitrage prévu au *Code du travail* est une institution hybride exerçant tantôt des fonctions quasi-judiciaires, tantôt des fonctions proprement créatrices de droit c'est-à-dire « quasi-législatives », selon le terme utilisé par un ancien juge en chef du Québec.

Celui-ci, et curieusement un de ses successeurs, en a donc conclu qu'un conseil d'arbitrage, étant appelé à créer des droits plutôt qu'à interpréter un texte, et donc à en dégager les droits et obligations des parties, n'exerçait pas de fonctions quasi-judiciaires et ainsi échappait au contrôle de l'évocation.

Je reconnais volontiers que ces deux juges en chef de la Cour d'appel n'ont pas gagné l'adhésion de leurs confrères de la Cour supérieure, à une exception près, à ma connaissance. Cette conception minoritaire me paraît dans l'ensemble plus juste que son opposée qui, en s'appuyant sur l'accessoire, conclut sur la nature du principal. Pensons ici aux pouvoirs d'un juge de la Cour supérieure dévolus au président pour la conduite des séances du conseil (art. 83) ou au pouvoir du greffier de faire prêter serment aux témoins (art. 84). Tout cela est de l'accessoire par rapport aux fonctions qu'exerce le conseil.

D'ailleurs, le débat est mal posé. Il n'est pas essentiel pour les tribunaux supérieurs de décider qu'un organisme est de nature quasi-judiciaire pour contrôler la régularité de ses procédures. Il suffit de décider si les fonctions de l'organisme qui font l'objet de la demande de contrôle sont de nature quasi-judiciaire. La jurisprudence récente de la Cour suprême du Canada est éclairante sur ce point. (Voir par exemple : Julius H. GREY, « The duty to act fairly after Nicholson », *McGill Law Journal*, 1980, vol. 25, No. 4, p. 598-608 ; *Kane v. The Board of Governors of the University of British Columbia*, March 3, 1980, Supreme Court of Canada). Ainsi, un juge de la Cour supérieure pourrait annuler une décision prise sans qu'une partie n'ait eu la possibilité de se faire entendre sans avoir à entrer dans le débat de la nature quasi-judiciaire du conseil.

Cela m'amène à l'article 76 *c. t.*, inspiré des (ou plutôt de ce que sont aujourd'hui les) articles 234 et suivants du *Code de procédure civile*. Cet article se lit :

Les membres d'un conseil d'arbitrage ne doivent avoir aucun intérêt pécuniaire dans le différend qui leur est soumis ni avoir agi dans ce différend à titre d'agent d'affaires, de procureur, de conseiller ou de représentant d'une partie :

Interprété selon les normes applicables aux tribunaux judiciaires, cet article perd tout sens, tout contact avec la réalité. Les membres choisis par les parties le sont en fonction même de leur partialité. C'est la règle du jeu. En délibéré, il ne se comportent pas autrement que comme des représentants des intérêts de ceux qu'ils représentent, bien qu'en certains cas un ou des membres du conseil jouent le jeu de l'impartialité sous le nom d'objectivité.

Le hiatus entre la lettre de la loi et la réalité ne fait pas problème puisque tout de même le système fonctionne, pourrait-on dire. Oui, mais en attendant certains conseils sont paralysés parce que les tribunaux supérieurs déclarent des membres inaptes à siéger parce que partiaux.

En terminant cette première partie de mon exposé, j'aimerais signaler que la comparaison entre les deux type de conseils d'arbitrage (i.e. celui formé par accord mutuel et celui dont la formation est demandée par l'une des parties à une première négociation) est importante à un autre égard. Voici comment. Une première négociation s'échelonne parfois sur plusieurs mois, soit par manque d'expérience, mauvaise volonté ou autre raison. Pendant ce temps, l'employeur peut présenter une requête en révocation de l'accréditation aux termes de l'article 41.

Il serait impérieux de savoir si l'arbitrage prévu à l'article 22, paragraphe c) inclut les deux variétés de conseil et donc si les délais cessent de courir quand le ministre du travail et de la main-d'œuvre « charge un conseil d'arbitrage de régler le différend » (art. 93.3). Il y aurait beaucoup à dire pour plaider que les deux variétés de conseils d'arbitrage ne sont pas sur le même pied. Il y a en tout cas moyen de tergiverser dans la constitution du conseil et donner ainsi ouverture à la requête en révocation.

Pour l'instant, à notre connaissance, deux décisions ont été rendues par des conseils d'arbitrage touchant ce point. Dans les deux cas il a été décidé que le conseil n'avait aucune compétence pour juger de la représentativité d'un syndicat et que ses travaux devaient se poursuivre parallèlement à ceux du commissaire du travail désigné pour étudier l'opportunité de révoquer l'accréditation.

## II — L'ARBITRAGE DE LA PREMIÈRE CONVENTION COLLECTIVE

Je voudrais maintenant faire quelques remarques propre à l'arbitrage d'une première convention collective.

Comme je le disais tantôt, cet arbitrage n'est pas automatique, pour au moins deux raisons. D'abord, le *Code* accorde sa préférence à la libre négociation, l'arbitrage *imposé* n'étant qu'un pis-aller. Ce principe a été reconnu il y a longtemps en Colombie-Britannique, dans l'affaire *London Drugs Ltd.*, (1974) 1 CLRBR 140. Il a été repris par le Conseil canadien des relations de travail dans l'affaire *CJMS-Radio-Mutuel* et des conseils

d'arbitrage québécois se sont prononcés dans le même sens, notamment, dans les affaires *Leon's Furniture*, *Enduits de Métal Diamond Ltée*, *Vic Tanny* et *Flyght Canada*.

Mais au principe de la préférence de la loi pour la libre négociation, que l'on peut inférer de l'économie générale du droit du travail moderne, s'ajoutent les dispositions particulières des articles 93.1 C.t. et suivants.

Ceux-ci comportent divers filtres qui empêchent que toutes les demandes n'aboutissent finalement à l'arbitrage :

- 1) le ministre du travail n'est pas tenu d'accéder à toutes les demandes (art. 93.3) ;
- 2) le conseil d'arbitrage peut parvenir à régler le différend à l'amiable (art. 93.3) ;
- 3) le conseil peut décider qu'il n'est pas opportun de procéder à l'arbitrage (art. 93.4).

La discrétion ministérielle ne nous intéresse pas ici. D'ailleurs, elle est généralement exercée discrètement et je n'ai pas en main d'information pertinente à notre sujet.

Je m'en tiendrai donc à des remarques sur les phases de médiation et d'arbitrage.

Quant à la phase de médiation, je crois qu'elle est inutile, sauf dans les cas où les négociations achoppent pour des raisons techniques et qu'en conséquence on a toutes raisons de croire qu'une intervention extérieure apportera l'accord. Mais chaque fois que le conflit est bel et bien le produit de profondes divergences d'intérêts, il est douteux que les parties consentiront à se confier à un conseil qui sera peut-être appelé à trancher le différend un peu plus tard. Mon collègue Jean-Paul Deschênes avait fait cette remarque, je crois, au Congrès de relations industrielles de Laval de 1979 et je l'endosse pleinement.

La phase dite de médiation permet à tout le moins au conseil d'avoir un aperçu général des questions en litige. Elle peut aussi servir à inciter les parties à se mettre d'accord pour demander conjointement au conseil de passer directement à l'arbitrage. Cela s'est déjà fait et les termes « tenter de régler le différend » de l'article 93.3 sont suffisamment larges pour permettre une telle pratique. De plus, s'il privilégie la libre négociation, le *Code du travail* (art. 74 et suivants) laisse également place à l'arbitrage des différends par accord mutuel. Cependant, la chose étant rare dans le secteur privé en général, on peut penser qu'il en ira de même dans le cas particulier des premières conventions collectives.

Passons donc à l'étape suivante, celle où le conseil doit décider de l'opportunité de déterminer le contenu de la première convention (art. 93.4).

Tout d'abord, on s'accorde à dire que le conseil d'arbitrage doit fonder sa décision sur le comportement des parties en négociation. Cependant, il convient de noter que le conseil n'a pas ici à jouer un rôle punitif, cela étant de la juridiction du Tribunal du travail. Notamment, cela devrait déterminer un standard de preuve moins exigeant.

De même, le conseil n'a pas à tenir compte de la jurisprudence passée qui faisait des distinctions entre l'absence de négociation (défaut de reconnaître l'association) et la négociation de mauvaise qualité (i.e. de mauvaise foi ou sans diligence). Il me semble qu'un examen du comportement général des parties devrait suffire. Peut-être l'examen serré de la jurisprudence, que nous suggérât tantôt le professeur Fernand Morin, nous donnerait un autre son de cloche. Nous en saurons plus long sur ce point dans quelques temps. Pour l'instant, adoptons un vocabulaire prudent.

À supposer toutefois que la « mauvaise conduite » d'une partie soit établie, quelles en seront les conséquences ? La jurisprudence que nous connaissons nous porterait à dire que cela conduirait au refus de déterminer le contenu de la convention collective. Cependant tout n'est pas si simple. La réponse devrait peut-être varier selon l'identité de la partie qui a demandé la constitution du conseil i.e. l'employeur ou le syndicat, selon que la mauvaise foi est alléguée par le requérant ou la partie intimée, sans oublier les cas où la « mauvaise conduite » est alléguée par les deux parties.

Il me semble que les réponses devraient varier parce qu'en dépit de l'artificielle symétrie établie entre les parties par *Code du travail*, elles ne sont pas sur le même pied dans les faits, le syndicat étant placé en situation de revendication la plupart du temps. Dans cette optique, la « mauvaise conduite » de l'employeur lui vaudrait l'imposition d'une convention collective ce qui, présumément, lui répugne ; si au contraire le syndicat était en défaut, on conclurait qu'il n'est pas digne de représenter ses membres i.e. d'être partie à une convention collective. Enfin, dans la même logique, si les deux parties étaient jugées « indignes », il faudrait déclarer match nul ou en d'autres termes conclure que la législation est inadéquate !

Une autre remarque s'impose quant à l'examen de la conduite des parties et c'est l'étendue de la période d'investigation. Il paraît clair que l'examen du conseil peut porter sur une période antérieure à sa constitution. Autrement, aucun organisme — judiciaire, quasi-judiciaire ou autre — ne pourrait jamais enquêter. D'autre part l'article 93.4 spécifie que l'enquête doit porter sur la conduite des parties en négociation, en faisant référence explicite à l'article 53.

Mais la négociation est un processus, non une action instantanée. Si l'on interprète l'article 53 dans son contexte, comme c'est la règle, et

non isolément, il inclut la phase de conciliation, laquelle est obligatoire dans le cas qui nous occupe (art. 93.1). Ceci pose un autre problème, lorsqu'une partie veut assigner le conciliateur à témoigner, chose à laquelle s'oppose le Ministère du travail et de la main-d'œuvre, en s'appuyant sur l'article 308 du *Code de procédure civile*. Cet article se lit :

De même, ne peuvent être contraints de divulguer ce qui leur a été révélé confidentiellement en raison de leur état ou profession :

1. Les prêtres et autres ministres du culte ;
2. Les avocats, les notaires, les médecins et les dentistes ; à moins, dans tous les cas, qu'ils n'y aient été autorisés, expressément ou implicitement, par ceux qui leur ont fait ces confidences ;
3. Les fonctionnaires de l'État, pourvu que le *juge* soit d'avis, pour les raisons exposées dans l'affidavit du ministre ou du sous-ministre de qui relève le témoin, que la divulgation serait contraire à l'ordre public. (Italiques ajoutées).

Le premier alinéa et le paragraphe 3 nous intéressent ici. Des conseils ont déjà décidé que le conciliateur n'était pas contraignable pour tout ce qu'il avait appris dans l'exercice de ces fonctions. Dans une affaire dont j'ai la responsabilité, la juridiction du conseil à appliquer l'article 308 *C.p.c.* a été contestée. Une requête pour jugement déclaratoire est présentement à l'étude en Cour supérieure et nous devrions bientôt savoir ce qu'il en est, à moins que la décision ne soit portée en appel.

Pour terminer, et m'appuyant sur mon expérience personnelle — ce qui n'est pas suffisant pour conclure — mon impression est que l'ensemble du mécanisme d'arbitrage de la première convention est à réviser de fond en comble. On aime le vocabulaire guerrier dans notre profession ; je dirai donc qu'à l'arme meurtrière que l'on voyait dans le bill 45, on a trouvé beaucoup de parades.

## POST-SCRIPTUM

La discussion en atelier m'incite à préciser que rien dans mon analyse embryonnaire ne touche l'efficacité du régime dans son ensemble. Au contraire, mes préoccupations sont axées sur les cas pathologiques, si peu nombreux soient-ils en termes relatifs, ce qui, quant à moi, reste à démontrer.



ATELIER :

## L'OPINION PUBLIQUE ET LE RÔLE DES MÉDIAS

**Léo Cormier, président,**

Conseil d'information sur les négociations  
dans les secteurs Public et Para-public

Voilà un titre qui provoque dès la lecture une réaction spontanée. Qui n'a pas, en effet, une série d'idées préconçues sur les médias et sur leur rôle dans la formation de l'opinion que se fait le public d'une situation.

Qu'est-ce qu'on entend par « opinion publique ». Est-ce l'opinion de chaque citoyen ? L'opinion de ceux qui s'expriment ? De ceux qui agissent en fonction de cette opinion ? Des groupes de pression ? Peut-on dire que l'opinion publique est celle reflétée dans les sondages, les élections, les lignes ouvertes, ou les lettres des lecteurs ?

Quand au rôle des médias, il est généralement perçu comme actif. On croit que ce sont les médias qui influencent l'opinion publique. Mais il ne faut pas oublier, non plus, la proposition inverse, c'est-à-dire la très grande influence du public sur les médias, tant sur le choix des sujets traités que sur la façon de les traiter. Dans un système de libre entreprise ne pas donner au public ce qu'il veut, équivaut à un suicide. Le public ne s'est-il pas souvent fait une opinion en dehors des médias qu'il ne cherche qu'à faire confirmer par ceux-ci ?

Le Conseil d'information sur les négociations dans les secteurs public et para-public, que je présidais, dans le cadre spécifique de son mandat qui était « d'informer le public sur les négociations », a dû beaucoup réfléchir sur les notions d'information, de formation, et sur ce qu'un organisme comme le nôtre devait considérer comme « le public ».

Fallait-il former ou informer ? L'un excluait-il l'autre ? Fallait-il passer par les médias existants, sinon, par quels autres moyens ? Et si l'on forme ou informe c'est dans quel but ?

Devait-il chercher à rejoindre tous les individus dont l'intérêt pour les négociations pouvait aller de l'indifférence totale à l'observation minutieuse de tous les détails d'une convention collective ? Et s'il cherchait à rejoindre tous les individus par quels moyens devait-il le faire ?

Comment le public, s'étant fait une opinion, peut-il agir ? Sur qui ? Le public n'a-t-il pas l'impression qu'il est dépassé par les événements ? Bien sûr il y a l'envie d'être informé, mais à quoi sert de savoir qu'une

action est répréhensible, par exemple, si on ne peut rien pour la changer ? D'où un désintéressement.

Enfin, il y a une opinion répandue que les médias informent mal, donnent une information sinon fausse du moins tronquée ou tendancieuse. Cela arrive sûrement à l'occasion, mais c'est un phénomène qu'au Conseil d'information nous avons surveillé de très près et que nous n'avons eu que très peu à déplorer, dans le cadre spécifique qui nous intéressait.

En abordant le sujet de l'opinion publique et le rôle des médias, il est facile, ou du moins tentant, de blâmer les médias pour l'image transmise mais il faut se rappeler qui informe les médias. Dans le cas des négociations c'était essentiellement les parties négociantes, par des conférences de presse, des communiqués, des telbecks. De façon générale les textes remis aux journalistes contenaient peu de « faussetés » mais des jugements de valeurs, des omissions, etc.

Si une « source » donne une information tendancieuse ou tronquée les journalistes doivent la vérifier et la corriger, la « source » a alors l'impression d'avoir été trahie et que les médias n'ont pas dit « sa vérité ».

Il se peut également qu'une fausse nouvelle soit donnée par une personne en autorité et qu'elle soit retransmise telle quelle par un média. Il est très vraisemblable que si cette nouvelle, tout en étant fausse, est plausible, et si elle semble avoir un grand impact, elle soit reprise par d'autres médias, puisque, c'est bien connu, les médias se plagient entre eux. Cela a été le cas à Québec au printemps '79.

D'où l'importance pour une bonne information d'avoir des sources fiables, non partisans. C'est ce qu'a essayé de faire le Conseil. Nous pourrions faire en quelques mots l'autopsie de cette expérience puisque c'est elle qui m'amène à être la personne-ressource pour cet atelier, et par extension nous pourrions tirer de cette expérience des idées générales sur l'opinion publique et les médias.

Le Conseil avait été créé pour « informer le public sur les enjeux de la négociation, les positions respectives des parties, les écarts séparant les parties et le déroulement de la négociation ». Ça c'est le texte de loi.

Nous étions cinq membres et dès la première réunion nous avons dû nous mettre à réfléchir aux deux premiers mots « informer le public ». Qui était « le public » ? Monsieur ou Madame Toulemonde qui ne sait rien ou presque des négociations, n'y comprend rien, et ne veut savoir qu'une chose, l'hôpital est-il ouvert ? Et est-ce que les enfants vont aller à l'École ? À l'autre extrémité il y a le négociateur pour qui une virgule déplacée dans un texte peut représenter quatre jours de négociations, et, entre les deux, toute la gamme des intérêts.

Est-il possible d'atteindre en même temps les deux extrêmes ? La réponse a été non. Il a donc fallu faire un choix.

Certains membres du Conseil ont cru que si M. ou Mme Toulemonde ne s'intéressaient pas aux négociations c'était, en grande partie, parce qu'ils n'y comprenaient pas grand chose, et qu'un des rôles du Conseil était de vulgariser le processus des négociations, de faire comprendre comment ça se passait, qui étaient les acteurs et quelles étaient les règles et les enjeux, comme pour une joute sportive. Mais cela n'était plus de l'information nous ont rétorqué les autres membres, mais de la formation et pas du mandat du Conseil. Malgré tout nous avons publié tardivement une petite brochure dans ce sens.

Nous pensions que le public est, volontairement ou non, un acteur principal dans les négociations et que s'il était informé et intéressé il pourrait exercer des pressions sur les deux autres acteurs soit la partie patronale et la partie syndicale.

D'autre part, il nous est vite apparu que si nous voulions informer le « public en général » la brochure n'était pas un moyen suffisant. Il fallait atteindre tout le monde via les moyens de communication existants. Or les média se vendent, et pour se vendre doivent plaire et pour plaire doivent satisfaire la demande du public, et comme le public ne sait rien de la mécanique des négociations, il n'y a pas de demande en ce sens.

Pourtant, il y a quelques années, il y avait peu d'articles sur l'écologie ou les problèmes de consommation, maintenant que le public a été amené à s'y intéresser cela occupe une bonne place dans les médias.

Nous croyons qu'il faudrait progressivement amener le public à s'intéresser aux négociations, mais cela serait un travail de longue haleine que la disparition du Conseil reporte aux calendes grecques.

Donc, n'ayant pas le temps de former l'opinion publique pour qu'elle s'intéresse aux enjeux réels de la négociations, les médias divulguent une information « vendable » soit une « nouvelle chaude et dynamique » parlant des accrochages, des conflits, etc... Le concept « western » étant tout à fait bien reçu du public ; le bon, le méchant, le gagnant, le perdant, voilà ce qui plait, ce que les directeurs de l'information attendent de leurs journalistes, ce qui fait vendre le journal ou augmenter la cote d'écoute. Hors de cela il semble qu'il n'y ait point de salut.

Le Conseil avait cru qu'une des raisons pour lesquelles les reportages étaient si superficiels venait du fait que les journalistes étaient débordés, n'avaient pas le temps d'analyser les offres et les demandes des parties de façon objective.

Nous nous sommes donc dit que notre rôle pourrait être de fournir aux journalistes ces analyses, faites de façon rigoureuse sans parti-pris, si ce n'est celui de l'objectivité, et qu'une fois que les chroniqueurs auraient cette information fiable ils la diffuseraient chacun selon le style de son or-

gane d'information et qu'ainsi le public serait informé sur les enjeux, les écarts entre les offres et les demandes.

Nos documents étaient rigoureux et sans élément de polémique, nous ne portions pas de jugement : ce n'est pas avec ça qu'on mettait du sang à « la une ». La rigueur était « platte ». Il aurait fallu que les journalistes lisent, qu'eux-mêmes fassent des comparaisons, qu'ils portent des jugements, ce qui est le propre, en principe, des chroniqueurs et des éditorialistes, mais contraire au métier de reporter. Or, il se trouve qu'en ce moment, les spécialistes des relations de travail sont plutôt des reporters. Donc nos documents, n'étant pas considérés comme de la « nouvelle » sont passés directement à la filière ronde ou aux archives.

Il aurait sans doute fallu faire des « briefings », des communiqués de presse avec un côté un peu sensationnel, donner des chiffres, blâmer, ce qui aurait été contraire au mandat que s'était donné le Conseil d'être tout à fait neutre. Ou bien il aurait fallu que le Conseil ait une chronique dans les médias où il aurait diffusé lui-même son information, à condition que les propriétaires de médias acceptent cette « intrusion ».

Mais chaque fois que nous faisons le constat du manque d'information sur les enjeux des négociations nous nous heurtons à la même question. Informer qui, et surtout pourquoi ?

Nous nous faisons dire, le public n'est pas intéressé, il ne veut rien savoir, tout ce qu'il veut ce sont les services et s'il ne les a pas c'est la faute du syndicat. C'est peut-être vrai qu'une partie du public ne veut rien savoir, mais c'est vrai de toutes les informations, certains ne lisent que les pages sportives, ce ne sont pas les lecteurs privilégiés du **Devoir**, d'autres ne lisent jamais les pages de la bourse et des affaires mais ce n'est pas une raison pour ne pas les publier.

Pourquoi les gens ne voudraient-ils pas savoir où va la moitié du budget de la province ? Les conditions de travail de plus de trois cent mille personnes ne devraient pas les laisser indifférents. Mais c'est là où nous nous heurtons au défaitisme du public.

Au fond le public croit qu'il n'y peut rien, il se sent manipulé. Les médias lui renvoient une image tellement lointaine des négociations qui sont gigantesques et ultra spécialisées qu'il se sent tout à fait dépassé et impuissant.

Le public est usager, payeur de taxes, otage, instrument de négociation. Le syndicat qui veut obtenir du patron une concession qu'il n'obtient pas, prive le public-usager d'un service pour lequel il paie, le public frustré, en principe, agit sur le gouvernement qui, en principe toujours, devrait faire pression sur le négociateur patronal pour le forcer à céder. Ça c'est la théorie, mais en pratique il arrive que le public soit d'accord avec la partie patronale et qu'en tant que payeur de taxes plutôt que

comme usager il appuie les positions gouvernementales, que peut-il faire alors ? Il ne peut pas agir directement sur le syndicat à moins d'en être membre, et alors son intérêt principal n'est plus en tant que payeur de taxes mais en tant que bénéficiaire des gains syndicaux. Il ne peut pas agir non plus sur la partie patronale autre que gouvernementale, alors, ou bien il se désintéresse de la question et attend que ça passe, pensant que 10 jours de grève dans les écoles ce n'est pas plus long qu'une varicelle. Ou bien il se sent victime, et, comme l'association des malades, il prend des recours collectifs et des actions en justice. C'est une nouvelle tendance et peut-être va-t-elle avoir un impact sur les prochaines négociations.

Au cours des négociations qui ont pris fin en 1980, sauf une exception, les médias ont eu tendance à « dédramatiser » les affrontements. Bien sûr on a annoncé des grèves qui n'ont pas eu lieu, on a fait état des querelles intestines au sein des groupes de négociation tant patronaux que syndicaux, mais il n'y a pas eu de panique. De façon générale les médias s'intéressent peu à cet événement majeur que sont les négociations du secteur public et para-public, n'y affectent qu'un journaliste, n'y consacrent que peu de temps ou d'espace, contrairement à tous les autres grands événements genre élection ou référendum.

Le public n'est informé que de l'évènement, il comprend mal, par exemple, que les employés de soutien dans les commissions scolaires ont fait la grève. Combien de gens ont fait la différence entre la grève des enseignants et celle des employés de soutien ? L'école était fermée peu importe à cause de qui. À part les syndiqués touchés, qui fait la différence entre un lock-out et une grève ?

En fait, un individu s'intéressera à la négociation d'autant plus qu'il sera directement touché. Par exemple, le payeur de taxes ne la voit que comme une source d'augmentation de ses impôts, par contre, s'il est syndiqué ça deviendra une source d'augmentation de revenu, donc déjà beaucoup plus intéressant, mais si ce payeur-de-taxe-syndiqué est malade et ne peut se faire soigner à cause d'une grève ce n'est plus ni l'impôt ni les droits syndicaux qui l'intéressent.

Les médias ont très bien compris cela et c'est pourquoi ce qu'ils divulguent ce sont les informations les plus émotives. Le droit de gérance et les libérations syndicales ont peu d'impact à comparer à un enfant qui souffre. Pourtant entre les grèves il y a des vacances d'été, des salles d'urgence fermées, des enfants qui souffrent autant, mais c'est « normal » donc on n'en fait pas de nouvelles et l'opinion publique n'est pas saisie du problème et finit par croire que ce n'est qu'en temps de grève que les services sont réduits. C'est ainsi que les médias autant par leurs silences que par leurs manchettes arrivent à conditionner l'opinion publique.

Imaginons une scène...

Si le milieu influence l'opinion, il serait curieux, pour considérer l'importance du milieu, d'analyser les opinions qu'émettraient un ouvrier, fils d'ouvrier et celles émises par un autre ouvrier, fils de notaire ; ou encore, celles d'un notaire, fils d'ouvrier avec celles d'un autre notaire, lui-même fils de notaire.

Les émetteurs : ceux qui sont présents ou vivent les situations les relatent aussi selon leur formation ou leur milieu. Une grève dans un hôpital ne sera pas présentée de la même façon par le directeur général, que par le président du syndicat ni par un bénéficiaire ; et pourtant, un fait, ne peut être changé. Il peut cependant être vu de différentes façons non seulement par rapport à l'endroit où l'on se situe lorsqu'on le voit mais par rapport à notre formation (ou déformation) par rapport à notre expérience, à notre sensibilité aussi.

Il y a aussi, parmi les émetteurs, des irresponsables : ceux qui au jour le jour d'un conflit déclarent que les services essentiels sont maintenus et qui plus tard affirment le contraire pour je ne sais quel motif ; je devine évidemment qu'il leur serait difficile de reconnaître que, dans un cas au moins, la situation n'était pas aussi dramatique qu'on voulait bien le laisser croire.

Un fait : au cours des opérations du Conseil, un article de journal décrit une situation dans un établissement et la qualifie de dramatique ; il n'y avait qu'une seule version... qu'un côté de la médaille, alors que deux parties au moins étaient en cause.

Aucune plainte n'ayant été transmise au Conseil, celui-ci décida quand même, à la lecture de l'article en question, de dépêcher un expert. Le rapport de celui-ci stipule que la situation n'était pas dramatique, je crois que la contradiction est claire !

Le rapport fut envoyé aux journaux qui « couvrent » la région où le cas se situe et, évidemment, au quotidien ayant étalé un soi-disant drame. Pas une ligne de l'expertise n'a été publiée !

Comment réagissez-vous devant le dramatique ? Vous posez-vous des questions sur les titres « rouges » ou vous faites-vous influencer (même inconsciemment) ?

Votre opinion se forme-t-elle sans chercher plus loin que ce qui vous est mis mal cuit sous les yeux ?

Il faut se demander pourquoi les communiqués du Conseil n'ont pas eu d'échos dans les journaux ou sur les ondes, principalement en ce qui touchent les expertises. Serait-ce que le drame se vend mieux ?

On peut bien acheter les caractères d'imprimerie d'un journal, faudrait pas aussi facilement épouser sa mentalité.

Il m'apparaît évident que l'on tend à dramatiser certaines situations ; faut bien vendre le journal. C'est l'opposé du rôle du Conseil. Celui-ci avait à informer le public ; mais il convenait d'abord qu'il vérifie les faits, les pèse, les examine.

Chaque fois qu'il a dépêché un expert, ses membres ont épluché le rapport, entendu l'expert pour obtenir plus de précisions avant d'apprécier les faits. Il n'avait pas le droit de dramatiser sans quoi il aurait mis la sécurité du public en danger.

# LA NÉGOCIATION DE BONNE FOI (UNE ILLUSTRATION DES LIMITES DU DROIT)

**Fernand Morin, professeur,**  
Faculté de droit  
Université de Montréal

## PLAN

- 0. **Prolégomènes :**
- 0.1 **Le rôle de la bonne foi selon le *Code du travail* :**
  - difficulté de définir convenablement la négociation de bonne foi ;
  - l'évolution même du libellé de ces dispositions fournit un enseignement intéressant : L.R.Q. art. 4 et 41 puis, *Code du travail* art. 53, 141 ;
- 0.2 **Que peut la loi pour assurer la bonne foi des négociateurs ?**
  - en matière d'attitude et de comportement, la loi est défailante et plus elle se fait parcimonieuse, plus elle est rigide et provoque des gestes formels ;
  - si le législateur connaît des limites à « guider les cœurs », comment les tribunaux s'y prennent-ils pour « scruter les cœurs ? »
- 1.0 **L'enseignement de la jurisprudence québécoise en matière de bonne foi.**
- 1.1. **L'approche des C.R.O., C.R.T. et Cours des Sessions de la Paix ou l'approche cyclopéenne :**
  - la C.R.O. rappelle l'obligation aux parties en paraphrasant la loi ;
  - selon la Cour des Sessions de la Paix, l'employeur qui ne rencontre pas le syndicat ne peut enfreindre l'obligation de négocier tel le cyclope Personne ;
- 1.2 **L'approche des tribunaux depuis 1967 :**
  - des 26 décisions rapportées dont 16 du Tribunal du travail, 5 plaintes furent accueillies ;



— **cinq points d'observations :**

- l'entendement du tribunal concernant la bonne foi ;
- l'absence de rencontre impose-t-elle le non-lieu ?
- rencontrer, reconnaître et négocier sont-ils des éléments dissociables ?
- faire grève et lock-out et négocier de bonne foi, est-ce juridiquement conciliable ?
- les obligations et contraintes du plaignant.

**2.0 L'administration de l'obligation de négocier chez nos voisins.**

**2.1. L'obligation de négocier de bonne foi ailleurs au Canada :**

- en cinq législations, on retrouve la double obligation : bonne foi et faire tout effort raisonnable (Ontario, Fédéral, Terre-Neuve, Alberta et Colombie-Britannique) ;
- selon le O.L.R.B. et le C.C.R.T., cette double obligation est intimement liée par leur finalité commune ;
- cette obligation comporte l'obligation de transmettre une information valable sur la position prise par l'employeur ;
- l'approche jurisprudentielle du O.L.R.B. semble prédominante et inspirer grandement les autres commissions canadiennes.

**2.2. Aperçu sommaire de l'approche américaine :**

- 1934 : « The bill does not go beyond the office door » (sénateur Walsh à l'étude du projet Wagner) ;
- 1947 : le *Taft-Hartley Act* précise l'obligation de négocier de bonne foi en exigeant qu'elle se manifeste d'une façon concrète ;
- le *boulwarism* « a firm and fair offer » à prendre ou à laisser ne peut être une négociation de bonne foi ;
- jusqu'où le N.L.R.B. peut-il analyser les propositions réciproques des parties pour établir s'il y eut négociation de bonne foi sans pour cela toucher le fond ?

**3.0 Quelques observations en guise de conclusion :**

- s'agit-il d'un tribunal en matière pénale du travail ou d'un tribunal du travail ?

- selon l'art. 124 *C.t.*, le tribunal peut « ... rendre toute ordonnance qu'il estime propre à sauvegarder les droits des parties » et ce, même en matière dite pénale ;
- plusieurs amendements apportés au *Code du travail* en 1977 limitent et précisent l'exercice de la « libre négociation » des parties ;
- cette approche pénaliste du tribunal sera-t-elle aussi retenue en matière de santé et sécurité du travail ?

Il devient toujours plus impossible de gouverner une société par simple décret <sup>1</sup> et, la consigne de négocier de bonne foi donnée au *Code du travail* nous en fournit une excellente illustration. Pourtant, ne retrouve-t-on pas à l'art. 53 du *Code* <sup>2</sup> la règle principale sinon exclusive concernant les devoirs des négociateurs ? Notre propos vise à souligner la portée véritable de cette obligation légale en la replaçant dans le contexte des rapports collectifs du travail. Cette démarche nous permet également de mettre en relief les limites ou lacunes d'une semblable disposition légale.

À titre de prolégomènes, nous rappelons l'importance de la bonne foi des interlocuteurs au cours du processus de la négociation collective et l'évolution de cette règle depuis sa formulation en 1944. À cette même occasion, nous soulignons les limites fonctionnelles de la loi et celles des tribunaux pour policer le comportement et les attitudes des parties à la négociation. Ces préalables devraient faciliter notre compte-rendu, en une première partie, de l'application de ces articles 53 et 141 du *Code du travail* par nos tribunaux spécialisés au Québec (CRO, CRT et T.T.). Une courte analyse comparative de l'approche québécoise à celle des autres organismes canadiens et américains exerçant semblable fonction nous permet de mieux apprécier notre situation.

## 0 — Prolégomènes

### 0.1 Le rôle de la bonne foi selon le *Code du travail*

Dès que l'on cherche à jauger l'importance de la bonne foi dans la dynamique des rapports collectifs, on constate immédiatement et presque naturellement dirions-nous, qu'il s'agit de l'élément fondamental du processus. Cette première observation est malheureusement suivie d'un autre constat, de la difficulté à définir ou seulement à préciser ce que pourrait constituer une négociation de bonne foi.

---

1. Tout récemment encore, Michel Crozier le rappelait : « *On ne change pas une société par décret* » éd. Grasset 1979.

2. Nous utilisons la numérotation des statuts refondus de 1977 (L.R. 77 c. C-27) art. 53 (autrefois, l'art. 41).

Le *Code du travail* établit les bases du modèle général retenu pour l'aménagement de rapports collectifs et il en assure l'usage par une procédure d'identification des parties en présence. Ces règles initiales constituent le préalable essentiel pour établir et maintenir de réels et authentiques rapports collectifs. Le démarrage de la négociation des conditions de travail étant ainsi assuré, la deuxième partie principale du *Code du travail* traite des résultats ou des effets attendus qui devraient normalement résulter de la négociation : la convention collective, des réglementations du travail <sup>3</sup>.

On peut déjà constater que le législateur a lui-même concentré son intervention aux tenants et aboutissants de ce continuum. Après avoir traité longuement de la procédure d'accréditation, le *Code* traite davantage de l'aval du processus sans s'attarder tellement à la négociation proprement dite. N'est-ce pas une reconnaissance ou admission que la législation ne peut faire beaucoup en matière de négociation ? En cette matière d'ailleurs, toute norme législative ou réglementaire trop précise pourrait produire des effets opposés à l'idéal de la libre négociation des parties <sup>4</sup>. En ce domaine, comme dans bien d'autres, plus la loi se veut précise ou parcimonieuse, plus elle limite la liberté des parties. Peut-être aussi est-ce la raison du choix de cette formule sibylline de l'art. 53. ... « Les négociations doivent commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi ».

Malgré sa formulation hermétique et même si nous devons tous constater que cette consigne à la bonne foi n'a peu ou pas d'effet pratique, cet article 53 ne devrait jamais être biffé. On ne doit jamais oublier que ce type de rapports collectifs, mis initialement en forme juridique aux États-Unis, visait historiquement à mettre un terme au régime des négociations barbares qui étaient alors entreprises sous l'égide des seules lois économiques. On a alors voulu imposer à l'employeur, par la force légale et la vindicte publique, l'obligation de reconnaître le syndicat représentant véritablement la majorité des salariés <sup>5</sup>. Placée dans son contexte historique, il n'est pas exagéré d'affirmer que cette règle constitue la pierre angulaire de cette construction législative. Tout le système d'aménagement des rapports collectifs du travail, ainsi mis en place, repose sur cette double obligation fondamentale : obligation pour l'employeur de reconnaître le syndicat à titre de représentant exclusif de ses salariés et obligation aux parties à négocier de bonne foi les conditions de travail.

- 
3. Les 52 premiers articles du *Code* traitent de l'opération « mise en présence des parties » et il n'y a que six dispositions relatives à la négociation.
  4. C'était là d'ailleurs l'essentiel de la recommandation de l'Équipe spécialisée en relations du travail (rapport Woods) 1968 para. 547 où on lit : « Nous ne croyons pas qu'il soit dans l'intérêt des relations du travail au Canada d'enfermer la négociation de bonne foi dans un contenant juridique étroit ».
  5. Pierre Verge, « Bref historique de l'adoption du monopole de la représentation syndicale au Québec », in (1971) 12 *C. de D.* 303.

Dans ce contexte, même la procédure d'accréditation ou d'agrément se situe au niveau des moyens préalables et de support à cette disposition maîtresse. Le texte original de la *Loi des relations ouvrières* de 1944 nous montre bien l'étroite relation que l'on maintenait alors entre ces deux obligations : « Tout employeur est tenu de reconnaître, comme représentant collectif des salariés à son emploi, les représentants d'une association groupant 60% desdits salariés et de négociier de bonne foi, avec eux, une convention collective de travail ». (*L.R.O.*, a.4). On aura déjà noté le caractère unilatéral de cette double contrainte. Le législateur indiquait à l'art. 11 de cette *Loi des relations ouvrières* l'étroite relation entre ces deux obligations en ce sens que la première (la reconnaissance) était en fonction de la deuxième (celle de la négociation) : « Une association reconnue par la Commission, si elle désire se prévaloir de la reconnaissance, donne à l'employeur ou à l'association d'employeurs ou de salariés, selon le cas, avis écrit d'au moins huit jours... ». Au cours des années d'application, il nous faudra constater que les tribunaux ont fait, à ce même sujet, des distinctions fort subtiles, pour ne pas dire surprenantes.

Cette double règle, reconnaître et négociier ou plutôt reconnaître pour négociier, ne fut pas modifiée avant l'avènement du *Code du travail* en 1964. À cette occasion, on a reformulé l'obligation de reconnaître le syndicat. Cette dernière n'est plus formellement exprimée quoiqu'elle s'y retrouvait, par voie déductive, à la définition de « l'association accréditée » (art. 1, al. b) et, par la suite, soutenue à l'art. 20 d'alors (droit à l'accréditation) et à l'art. 40 (avis de négociation). Par ailleurs, l'art. 41 (maintenant 53) établissait le moment où la négociation devait légalement commencer et on y ajoutait ces éléments nouveaux : « Les négociations doivent commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi ». Bien que cette dernière obligation vise les deux parties, les codificateurs de 1964 n'ont cependant pas voulu bilatéraliser également la disposition pénale qui lui sert d'appui :

« 123. Tout employeur qui, ayant reçu l'avis prescrit, fait défaut de reconnaître comme représentants de salariés à son emploi les représentants d'une association de salariés accréditée ou de négociier de bonne foi avec eux une convention collective de travail, commet une infraction et est passible d'une amende de cent à mille dollars pour chaque jour ou fraction de jour que dure l'infraction. »

Il s'agit essentiellement du même texte que l'on retrouvait déjà en 1944 à la *Loi des relations ouvrières*, alors l'art. 41. Pourtant, on a pu déjà constater que la règle substantive d'alors était quelque peu différente et avait une visée unilatérale. *Le Journal des débats* de l'Assemblée nationale de l'époque nous indique bien qu'il s'agit d'un choix conscient, d'un

refus délibéré de ne pas bilatéraliser cette pénalité particulière <sup>6</sup>. De plus, cet article 123 ne fut pas adapté pour couvrir l'ajout apporté à la règle substantive en 1964 à savoir que les parties doivent agir *avec diligence*. À ce sujet, il nous faudrait vérifier si, selon les tribunaux, l'obligation de négociier de bonne foi infère celle de négociier avec diligence.

Ces deux dispositions (art. 53 et 141) n'ont pas été directement touchées en décembre 77 lorsque l'on apporta 115 modifications au *Code du travail*. D'une façon indirecte cependant, deux ajouts au *Code* ont alors cerné cette obligation. En premier lieu, rappelons que le conseil d'arbitrage doit apprécier le comportement des parties à leur première négociation avant de décider de se substituer à elles pour établir les conditions de travail <sup>7</sup>. Il s'agit là d'une sanction fort pratique et rapide lorsque ce conseil d'arbitrage croit, à la suite d'un jugement sommaire, que l'une des parties ne négocie pas de bonne foi <sup>8</sup>. La deuxième intervention indirecte vise à limiter l'exercice de certains moyens de pression que pourrait exercer l'employeur à la suite de l'acquisition formelle du droit au lock-out <sup>9</sup>.

## 0.2 Que peut la loi pour assurer la bonne foi des négociateurs ?

On ne pourrait évaluer le degré de bonne foi des parties à la négociation collective en comparant le nombre de grèves et de lock-outs au nombre de conclusions directes de convention collective. Bien que ces données ne soient pas négligeables parce qu'il y a plus de chance que des négociateurs de réelle bonne foi trouvent un terrain d'entente, il ne s'agit nullement d'un résultat certain et automatique. De plus, une partie peut être de mauvaise foi et conclure justement une convention collective. C'est qu'en ce domaine de la foi, il existe ou peut coexister la bonne foi authentique et simple et l'autre, l'apparente bonne foi. Ainsi se pose notre deuxième question préalable : la loi peut-elle suffisamment définir la bonne foi pour que l'on puisse la distinguer de l'autre ? En matière d'attitude et de comportement, la loi a une portée très limitée d'une façon générale et, dirions-nous, d'une façon toute particulière dans le domaine des rapports collectifs du travail. Bien qu'il s'agisse d'un constat généralement reconnu, on semble parfois feindre d'ignorer les lacunes fonction-

6. *Journal des débats*, 20 et 22 juillet 1964, p. 4867 et s. et p. 4917 et s. Le ministre du travail de l'époque, Me Carrier Fortin, préféra la disposition de la pénalité omnibus (art. 126, maintenant art. 144) dans le cas de contravention de la part du syndicat.

7. Il s'agit de l'art. 93.4, initialement 81d, qui commence en ces termes : « En raison du comportement des parties eu égard à l'art. 53, le conseil d'arbitrage peut décider qu'il doit déterminer le contenu... »

8. Une analyse serrée des décisions de ces conseils d'arbitrage pourrait nous renseigner sur la portée de cette règle et surtout, sur leur façon d'appliquer l'art. 93.4 c. t.

9. Sous l'égide des lois économiques, est-ce que les obligations de négociier de bonne foi et de reconnaître le syndicat doivent subsister ? Ce nouvel art. 59 (autrefois 47) nous fournit certains éléments de réponse.

nelles de la loi en ces matières. Dès que survient quelque difficulté dans le domaine du travail, combien ont le réflexe de se tourner rapidement vers le « père-législateur » pour demander un amendement à la loi amendement la loi modifiant le *Code du travail* ou à toute autre loi semblable. On nous donne parfois l'impression de croire encore aux vertus mythiques et mystiques de la loi. Les membres de cette chorale « pour la loi nouvelle » proviennent souvent d'ailleurs autant de la gauche que de la droite et nous font entendre leurs variations libres sur les thèmes « insuffisant » ou « catastrophique », « collusion », « anarchie » etc. À les entendre, on croirait qu'il suffirait parfois d'ajouter un mot à la loi pour « changer la société »<sup>10</sup>.

Il nous faut bien le rappeler, la loi connaît des limites certaines qui peuvent être facilement dépassées parfois par simple inadvertance et aussi, par témérité ou autoritarisme. Les limites intrinsèques et fonctionnelles de la loi sont depuis longtemps reconnues au *Code civil* où on autorise ou même ordonne au juge de trancher les questions qui lui sont régulièrement soumises et il ne peut s'y refuser sous prétexte que la loi serait silencieuse ou obscure ou encore, insuffisante sur le sujet. De plus, l'art. 11 du *Code civil* sert d'assise au rôle normatif des tribunaux pour compléter la loi<sup>11</sup>. De nombreux juristes ont d'ailleurs maintes fois démontré ou souligné que la portée extensive d'une loi peut être inversement proportionnelle à l'étendue de son libellé<sup>12</sup>. Cet axiome, si on nous permet ce qualificatif, serait encore plus flagrant dès que l'objet de la loi vise la qualité du comportement et des attitudes des hommes. En ce domaine, lorsque le législateur précise trop la façon de faire, les personnes visées peuvent alors se laisser conduire par ce cadre légal. Elles s'en tiennent alors à la lettre de la loi ou prennent la lettre comme s'il s'agissait d'un modèle ou d'un objectif.

Non seulement au niveau de la technique législative il peut être dangereux, compte tenu de son effet boomerang, de trop expliciter à la loi le comportement attendu des parties, il nous faut également constater que le législateur est très mal outillé pour œuvrer en ce domaine en raison de la rigidité intrinsèque de l'écrit normatif. Ainsi, serait-il impossible de définir, en une formule concise, en quoi consiste un comportement de bonne foi de la part des négociateurs ? Si on ne peut le définir au départ, peut être en serait-il autrement en aval c'est-à-dire en considérant alors les effets produits par un tel état d'esprit authentiquement manifesté lors de la négociation ? À ce sujet, nous devons noter que l'on n'exige nullement

10. *Supra*, note 1.

11. À ce sujet, L.P. Pigeon, *The Human Element in the Judicial Process*, (1970) Alberta Law Review 301.

12. Y.L. Hufteau in *Le référé législatif et les pouvoirs du juge dans le silence de la loi*, PUF 1965 ; Ch. Perelman, *Logique Juridique — Nouvelle Rhétorique*, Dalloz 1976 ; F. Ost, *L'interprétation logique et systématique et le postulat de la rationalité du législateur* in *L'Interprétation en droit* (Fac. universitaire Saint-Louis, Bruxelles 1978).

des parties même de très bonne foi, qu'elles aboutissent inévitablement à la conclusion d'une convention collective. On constate donc que la loi ne fournit aucun point d'ancrage relativement objectif et sûr, en amont ou en aval de ce processus, pour qualifier d'une façon satisfaisante la négociation de bonne foi. Cette question d'une négociation authentique et honnête c'est-à-dire d'une véritable recherche d'une solution à la fois acceptable de part et d'autre, en tenant compte alors du contexte précis où elle se situe doit résulter de bien d'autres facteurs que ceux que peut fournir la loi. En ce domaine, reconnaissons que la loi ne peut qu'exercer une fonction mineure. Partant des limites du législateur à « guider les cœurs », voyons dans quelle mesure les tribunaux on pu s'y prendre pour appliquer les règles portant sur la négociation de bonne foi, c'est-à-dire pour « scruter les cœurs ».

## 1.0 L'ENSEIGNEMENT DE LA JURISPRUDENCE DU TRAVAIL QUÉBÉCOISE EN MATIÈRE DE BONNE FOI

À l'aide des publications usuelles des décisions, nous essayons de connaître la compréhension de la Commission des Relations Ouvrières devenue en 1961, Commission des Relations du Travail au sujet de cette obligation de négocier de bonne foi<sup>13</sup>. Par la suite, nous analysons la jurisprudence du Tribunal du travail afin de savoir comment cet organe judiciaire spécialisé a pu adapter l'approche initiale ou, tout au moins, l'améliorer.

### 1.1 C.R.O., C.R.T. et Cour des Sessions de la Paix ou l'approche cyclopéenne

Les données disponibles nous fournissent peu d'information sur les réactions premières des parties à cette double obligation légale de 1944 (reconnaître et négocier de bonne foi). Au cours des années 1950, il appert que la C.R.O. se donnait surtout une fonction pédagogique en écrivant au besoin à l'employeur ou au syndicat pour rappeler leurs droits et leurs obligations réciproques en matière de négociation<sup>14</sup>. À titre d'illustration, nous rapportons quelques extraits de telles missives de la C.R.O. :

- « ... il a été décidé de vous rappeler qu'en vertu de l'art. 4 de la dite loi, vous devez reconnaître cette association comme l'agent négociateur dûment certifié de vos salariés intéressés et de négociant avec ces représentants (art. 10), les termes d'une convention collective de travail ... »<sup>15</sup>

13. Notons que l'aspect pénal de cette obligation (art. 42 L.R.O., devenu en 1964 l'art. 123 c. t.) était alors soumis à la *Loi des poursuites sommaires* : art. 48 L.R.O.

14. Selon l'art. 49 L.R.O., la Commission devait autoriser les poursuites pénales entreprises en vertu des art. 4 et 42.

15. Décision du 12 octobre 1951 rapportée in G. Vaillancourt, « *Recueil Annoté* », : D-18 ;

- « La Commission des Relations Ouvrières, ..., a constaté qu'il n'y a pas eu de tentative sérieuse de négociations avant que vous demandiez la conciliation. »<sup>16</sup>
- « En tenant compte de la correspondance échangée entre l'union, un groupe d'employés et vous-même en rapport avec le cas précité, je dois vous dire que les parties doivent faire des tentatives sérieuses de négociation directe avant qu'un conciliateur soit nommé, ... »<sup>17</sup>
- « De plus nous désirons attirer l'attention de votre client sur les dispositions de l'art. 4 de la Loi des Relations Ouvrières par lesquelles il est obligé de reconnaître l'Association ci-haut mentionné comme étant dûment certifiée pour représenter ces employés, et de négocier de bonne foi avec ses représentants les termes d'une convention collective de travail. »<sup>18</sup>

On constate que la Commission se limitait à paraphraser le libellé même de la disposition légale sans trop préciser ou expliciter le contenu de cette obligation de négocier de bonne foi. Par ailleurs, les tribunaux judiciaires saisis de l'aspect pénal de ces mêmes questions paraissent avoir adopté une attitude plus précise en la matière. Dès 1947, la Cour d'appel rappelait que l'obligation de négocier ne comprend ni ne sous-entend celle de conclure :

« La Loi des Relations Ouvrières n'accorde pas le droit d'obtenir une convention collective mais le droit d'exiger de l'employeur qu'il négocie de bonne foi. »<sup>19</sup>

En 1961, la Cour des Sessions de la paix rendait la décision qui semble avoir influencé le plus les autres tribunaux jusqu'à nos jours. Il s'agit de l'affaire *Coopérative Dorchester*<sup>20</sup> où le juge Dumontier alors saisi d'une plainte pénale pour défaut de négocier de bonne foi en arrivait à cette quasi-ineffable conclusion qu'il ne pouvait y avoir infraction de la part de l'employeur puisqu'il n'avait pas rencontré les représentants du syndicat. Cette rencontre, élément essentiel, selon cette thèse, comprendrait la présence physique et la participation intellectuelle et morale des deux parties. D'après cette même décision, nous savons que des « matamores » avaient empêché les représentants du syndicat de se rendre au bureau du gérant et que ce dernier avait eu instruction du conseil d'administration

16. Vaillancourt D-137 — 25 mai 1954.

17. Vaillancourt D-148 — 15 juin 1954.

18. Vaillancourt D-219 en date du 20 janvier 1956.

19. *Association Catholique des Institutrices Rurales du district no. 60 et Commissaire d'École de St-Pascal*, (1948) R.L. 97, à la p. 111.

20. *Syndicat des employés de l'Alimentation et du commerce de St-Anselme c. La coopérative Dorchester* qui fut rapportée huit ans plus tard : (1969) R.D.T. 292.



« ... de ne pas négocier avec ses représentants »<sup>21</sup>. La Cour d'appel confirma ce jugement en soulignant alors l'obligation de faire une preuve hors de tout doute raisonnable pour convaincre le tribunal d'une telle infraction. Ainsi, en l'absence de rencontre, l'obligation de négocier de bonne foi n'aurait pas de prise. Il s'agit presque d'une adaptation judiciaire pour fin des relations du travail de l'Odysée de Homère où le cyclope dénommé « Personne » ne pu être libéré puisque « personne » n'y était. Un jugement de la Cour supérieure de 1963, nous permet de croire qu'une autre approche plus positive était aussi possible. Le tribunal en effet refusa une requête en évocation d'accréditation présentée en cours de négociation qualifiant alors une telle tactique de « manœuvre dilatoire et préjudiciable aux employés »<sup>22</sup>. La jurisprudence rapportée nous fournit guère plus de données sur le sens ou la portée de cet article 4 *L.R.O.* Il en est cependant autrement maintenant que le Tribunal du travail a compétence en cette matière.

## 1.2 L'approche des tribunaux depuis 1967<sup>23</sup>

Nous avons répertorié près de 26 décisions publiées en cette matière depuis 1967 (annexe 1). De ce nombre, 16 décisions nous viennent du Tribunal du travail. Une brève analyse quantitative de cette production judiciaire nous permet de constater que sur l'ensemble de ces 26 décisions :

- quinze (15) plaintes furent rejetées et cinq (5) accueillies (les 6 autres ne touchent pas directement notre question principale et à cette seule fin, elles sont écartées) ;
- cinq (5) décisions furent prononcées par la Cour des Sessions de la paix : deux (2) plaintes y furent favorablement accueillies ;
- sur les seize (16) décisions rendues par le Tribunal du travail, trois (3) plaintes furent accueillies et treize (13) furent rejetées.

Il nous paraît cependant plus important de souligner quelques traits caractéristiques et qualitatifs de cet ensemble. Aux lieu et place d'une analyse pièce par pièce de cette construction judiciaire, nous croyons préférable de centrer nos observations sur cinq thèmes précis.

### Première observation : la définition de la bonne foi selon le tribunal

Dans l'affaire *Nunez* de 1978, le tribunal résume ainsi son entendement : « Négocier de bonne foi implique un comportement de nature à

21. *Infra*, note 20, p. 313.

22. *Jonergin Co. Inc. C.R.O. & Montreal Printing Specialties & Paper Products Union Local 521*, (1963), R.D.T. 502.

23. Cette analyse des décisions judiciaires vise l'institution et non les juges qui en sont parties selon l'entendement qu'en donnait le juge en chef Laskin in « The Institutional Character of the Judge » 1972 *Israël Law Review* 329.

engager une discussion positive en vue de conclure une convention collective, une recherche apparente de solutions bilatérales et synallagmatiques, une attitude démontrant un effort véritable et réel d'entente »<sup>24</sup>. À la même occasion, on reconnut la difficulté d'établir une preuve directe de l'absence de bonne foi, et que la mauvaise foi s'infère, en chaque cas, des faits et gestes de l'inculpé. Si on apprécie les conclusions pratiques auxquelles aboutit généralement le tribunal, on pourrait croire qu'il y aurait bonne foi lorsqu'il n'y a pas de preuves satisfaisantes de mauvaise foi. Cette méthode nous semble reposer sur une présomption de bonne foi dont bénéficierait l'employeur comme c'est le cas pour les autres justiciables selon notre régime général de droit. Cependant, en cette matière, le législateur a cru nécessaire d'exiger formellement un comportement de bonne foi parce que les faits ne permettaient pas de la présumer<sup>25</sup>. Pour cette raison, cette approche du tribunal faisant bénéficier l'employeur de la présomption de bonne foi à défaut de preuve du contraire nous paraît reposer sur une base légale assez fragile. Peut-être s'agit-il d'une véritable antinomie juridique ?

### **Deuxième observation : l'absence de rencontre entre les parties donne-t-elle place à un non-lieu ?**

L'approche cyclopéenne développée initialement à la Cour des Sessions de la paix (l'absence d'une rencontre) prive-t-elle encore le Tribunal d'effectuer toute qualification des attitudes des parties ? Une telle approche reposait sur le constat qu'une négociation est nécessairement un acte bilatéral qui exige des rencontres c'est-à-dire la mise en présence des interlocuteurs. Voici les réponses que nous fournit le Tribunal :

- dans l'affaire *Burke*<sup>26</sup>, la plainte du défaut de négociation de bonne foi, ce 2 juin, ne fut pas retenue par le tribunal puisque « ... la preuve de l'infraction n'a pu être faite et ne pouvait l'être, un élément essentiel manquant, savoir la rencontre des parties » ;
- tout en reconnaissant que l'employeur avait bien été convoqué à une rencontre de négociation sans s'y rendre cependant, le tribunal, dans l'affaire *Lépine*, tire cette conclusion : « Il résulte de cela que l'employeur n'a pas commis l'infraction reprochée, précisément parce qu'aucune rencontre n'a été tenue »<sup>27</sup> ;
- deux ans plus tard, le Tribunal du travail reprend cette même conclusion dans l'affaire *Lévesque* : « ... les parties n'ayant pas été en état de négocier de bonne foi puisqu'elles ne se sont pas rencontrées... »<sup>28</sup> ;

24. *Oswaldo Nunez c. Lloyd's Electronics Ltée.* (1978) T.T. 193 à 199.

25. M. le juge Beaudry, dans *Nunez*, (note 24), p. 205 semble avoir reconnu ce point.

26. *Robert Burke et Gazoline Station Ltée.* (1973) T.T. 13 à p. 23.

27. *Daniel Lépine v. René Tremblay.* (1974) T.T. 404 à p. 406.

28. *Jean Lévesque v. La Cie Gilles Bureau Ltée.* (1975) T.T. 404 à p. 407.

- en février 1976, la Cour supérieure siégeant alors en matière criminelle, dans l'affaire *Martineau*, soulignait qu'il fallait plus qu'un défaut de rencontre pour établir un refus de reconnaître<sup>19</sup>.

Au-delà de ces quatre illustrations, l'optimiste pourrait croire en une prochaine remise en cause de cette approche. En effet, monsieur le juge Beaudry, dans l'affaire *Nunez*, donna un sens à l'absence d'acte positif de négociier<sup>30</sup> mais encore là, on n'a pas pris position dans le cas où il n'y a pas rencontre. N'est-ce là qu'une fleur du printemps qui exigerait d'attendre l'automne pour en juger le fruit ? Quoi qu'il en soit, il s'agit d'une approche déconcertante et irréaliste provenant d'une division trop étanche des éléments constitutifs de cette double obligation, reconnaître et négociier de bonne foi.

### **Troisième observation : S'agit-il de rencontrer pour reconnaître et négociier de bonne foi ou faut-il distinguer ces trois éléments ?**

Les quelques points déjà signalés illustrent qu'une division trop poussée de ces trois éléments (rencontrer, reconnaître et négociier) entraîne des conclusions plutôt incongrues, ou, à tout le moins, inadaptées à la conjoncture des rapports collectifs. Ainsi, pouvons-nous proposer que l'obligation principale résultant de la conjugaison des articles 21, 52, 53 et 141 C.t. serait bien celle de négociier de bonne foi et que les autres éléments (rencontrer, reconnaître et agir avec diligence) ne seraient que des moyens de soutien en permettant la réalisation. En somme, la rencontre, devant avoir lieu selon l'art. 52, n'est-elle pas pour enclencher le processus de négociation au sens des termes mêmes de l'art. 53 (al. 1) et ne devient-elle pas la première occasion et manifestation de la reconnaissance du statut du syndicat pour une fin précise, la négociation des conditions de travail ? Au plan historique, on a vu que la *Loi des relations ouvrières* imposa deux obligations distinctes, celle de reconnaître et celle de négociier (art. 4 et 11) et nous avons également constaté que la règle substantive de reconnaître n'était plus formellement exprimée à l'article 53 du *Code du travail*. Maintenant, il paraît normal qu'il en soit ainsi c'est-à-dire que le texte de la loi s'en tienne à mettre en relief l'objectif principal qui demeure la négociation collective des conditions de travail<sup>31</sup>. En somme, la présence des deux premiers éléments, rencontrer et

29. *Commission Scolaire Régionale des Vieilles Forges v. Yvon Martineau*, Cour supérieure présidée par le juge Jacques Lacoursière, district de Trois-Rivières, jugement du 3/2/76, p. 8.

30. Note 25 : une telle absence d'acte positif permettrait d'établir qu'il y a mauvaise foi (p. 205).

31. Au moment de l'institution du régime, face aux grèves de reconnaissance que devait faire le syndicat, il était nécessaire que l'on précise bien à la loi l'obligation de reconnaître et celle de négociier alors qu'au plan logique et pratique la première n'est qu'un préalable à la deuxième.

reconnaître, peut permettre d'établir ou de démontrer une attitude de *bonne foi* mais leur absence ne devrait en aucune façon, croyons-nous, réduire ou annuler l'obligation principale de négocier de bonne foi. La démarche proprement « pénaliste » du Tribunal du travail semble l'avoir empêché de retenir une approche franchement téléologique. On continue à voir dans cet article 141 deux chefs d'inculpation fort distincts dans le sens que la preuve du défaut de l'un, celui de reconnaître ne pourrait entraîner l'autre, celui de négocier. Car, comment peut-on négocier sans reconnaître et pourquoi reconnaît-on si ce n'est pour négocier ?<sup>32</sup>

Malgré ces distinctions que l'on impose encore et les conséquences qui en résultent (le nombre de plaintes rejetées en témoigne — annexe 1), certains membres du Tribunal du travail laissent pourtant entendre, par voie d'obiter dictum, que les deux premiers éléments ne sont que des moyens en vue du troisième, la négociation : « Une reconnaissance du bout des lèvres qui ne comporterait pas l'obligation de rencontrer l'autre partie pour négocier serait purement théorique et irait à l'encontre de l'objectif du Code du travail qui est de négocier pour conclure une convention collective. »<sup>33</sup> Cette note est d'autant plus intéressante que ce même membre du tribunal, dans la double affaire *Daniel Lépine*<sup>34</sup> n'avait pu, deux ans auparavant, conclure au défaut de négociation de bonne foi alors qu'il condamnait l'employeur pour défaut de rencontrer et de reconnaître. En 1976, à l'occasion de l'affaire *Martineau* (le 3ième procès), le juge Melançon reconnu, semble-t-il, les fruits dérivés de cette jurisprudence en observant alors que les parties en ne se rencontrant pas « éviteraient une condamnation qui devrait leur être imposée, si l'absence de rencontre devait automatiquement exclure lors de la poursuite, la possibilité d'examiner la preuve présentée par ailleurs et qui établirait leur mauvaise foi. » (p. 15) Après cette savante observation, le tribunal proposa de distinguer les trois éléments de l'obligation de négocier de bonne foi, pour y analyser ainsi le défaut, la bonne foi et la négociation et pour conclure : « Ces trois éléments peuvent impliquer en certains cas la constatation que la non-rencontre, si elle exclut la négociation, et encore on peut négocier autrement qu'en se rencontrant physiquement, n'exclut pas le défaut de bonne foi selon la preuve et les circonstances » (p. 16). Pour notre part, cette approche illustre, a contrario ou par l'absurde, que l'on doit maintenir une étroite relation et dans un sens précis entre ces trois éléments : rencontrer, reconnaître et négocier.

32. *Coopérative de Dorchester* (1969) RDT 292 ; *Lépine* (1973) TT 404 ; *Paul Dubuc* (1974) TT 323 ; *Jean Lévesque* (1975) TT 404 ; *Nunez* (1978) TT 193.

33. *Yvon Martineau et la Commission scolaire Vieilles Forges*, (1975) TT 337 à la p. 345 M. le juge Aubé.

34. (1973) TT 404 et 408.

**Quatrième observation : Quand l'obligation de négociier de bonne foi cesse-t-elle et subsiste-t-elle lorsque les parties font grève et lock-out ?**

À ce sujet, la position du Tribunal évolua et franchit trois étapes. La première fut marquée par l'affaire *Harricana Métal*<sup>35</sup> où on reconnut que l'acquisition du droit à la grève et lock-out mettait fin à l'obligation de négociier de bonne foi. Trois ans après cette décision, le Tribunal nuançait cette approche en soumettant que lorsque les parties n'exercent pas le droit de grève ou de lock-out et qu'elles décident de négocier alors, l'obligation de négociier de bonne foi subsisterait<sup>36</sup>. On semble avoir passé à la troisième étape de cette évolution jurisprudentielle par l'affaire *Nunez* de 1978. À cette occasion, le tribunal prit la position que l'obligation de négociier de bonne foi subsiste à toutes les phases de la négociation même à celle du lock-out et de la grève :

« À mon avis, l'obligation découle toujours de la loi elle-même. Dans l'exercice du droit de grève ou de lockout, cette obligation apparaît subsister de toute manière puisque l'exercice du droit de grève et de lockout sont prévus au Code du travail comme instruments de négociation, comme moyen de pression, non pas pour justifier les parties de ne plus se reconnaître ou de s'antagoniser au point de se faire disparaître mais bien pour permettre aux parties de se mesurer, d'utiliser leur puissance d'action l'une contre l'autre, toujours avec l'objectif ultime d'en arriver à la conclusion d'une convention collective de travail. »<sup>37</sup>

Dans cette affaire *Nunez*, faut-il le rappeler, l'employeur exerça des mesures de dissuasion auprès des salariés pour qu'ils stoppent leur action collective et qu'ils dénoncent leur syndicat. On voit alors qu'il s'agissait surtout d'un défaut de reconnaître le syndicat à titre de seul représentant de la collectivité des salariés. N'est-ce pas là une tout autre question ? En effet, il est indéniable que le droit du syndicat, garanti au *Code du travail* à titre de représentant exclusif des salariés, subsiste et que la sanction édictée à l'art. 141 C.t. sur ce bref peut alors s'appliquer. Mais, il nous paraît difficile de soutenir que l'obligation de négociier de bonne foi puisse, à ce titre, subsister ou coexister à la grève ou au lock-out. Si une telle obligation s'appliquait alors aux deux parties, ne faudrait-il pas évaluer les moyens utilisés pour faire une grève ou un lock-out afin de déterminer s'il s'agit de pression économique effectuée de bonne foi ? Comment

35. (1970) TT 101 et le tribunal par la voie du même juge décida dans *St-Germain c. Clix Fastener* : « ... la loi est claire quant aux droits des parties à compter de l'ouverture du droit de grève et au lockout » (1970) TT 326 à la p. 328.

36. *Robert Burke v. Gazoline Station Ltée* (1973) TT 13 à la p. 24.

37. *Osvaldo Nunez v. Lloyd's Electronics Ltd.*, (1978) TT 193 à la p. 204. On semble décrire la grève ou le lock-out comme s'il s'agissait d'une « guerre en dentelle ».

peut-on définir une grève ou un lock-out exercé de bonne foi ? Si la grève est le moyen ultime de pression faisant appel alors aux lois économiques et qui est exercé dans le but de revenir au plus tôt au travail et dans les meilleures conditions possibles<sup>38</sup>, comment pourrions-nous exiger qu'elle se manifeste d'une manière conciliante et dans la recherche d'un compromis ? Notons que les mêmes questions peuvent être soulevées à l'égard du lock-out. En somme, il s'agit de deux régimes de nature différente et d'une certaine manière, antinomique : celui de la négociation et celui de la grève. On ne doit pas oublier que le *Code du travail* impose un mode de négociation en débutant par la procédure d'accréditation jusqu'à la phase qualifiée de différend. À ce stade, le *Code* cesse, du moins en partie, de policer les rapports du travail pour s'en remettre aux lois économiques de notre régime<sup>39</sup>. Il apparaît donc difficile sinon impossible de concilier ces deux concepts juridiques (négociation, grève ou lock-out) et ce, par la voie interprétative des tribunaux. D'ailleurs, par la lecture de la décision *Nunez* et celle de *Clix Fastener*<sup>40</sup> on s'aperçoit qu'il existe une confusion entre le maintien de l'obligation de reconnaître le syndicat accrédité en période de grève ou de lock-out et celle de négocier de bonne foi. S'il y a lieu d'apporter quelques accommodements ou précisions, c'est par la voie législative qu'il est possible de le faire et ce, en rédisant ou, à tout le moins, en encadrant davantage les moyens de faire grève ou lock-out<sup>41</sup>.

### Cinquième observation : Les obligations du plaignant

Puisque la double obligation de reconnaître et de négocier est à l'avantage du syndicat et qu'il prend l'initiative de la plainte, un certain nombre de conditions lui seraient imposées. En raison du contexte pénal dans lequel se situe ce débat judiciaire, il apparaît que le syndicat doit, au préalable, répondre à certaines conditions :

- i) établir son statut d'association accréditée<sup>42</sup>.
- ii) qu'il a effectivement donné l'avis de négociation conformément aux prescriptions de l'art. 52 *C.t.* (autrefois 40) et tout défaut à ce sujet peut lui être fatal<sup>43</sup>. Non seulement cette preuve de l'avis

38. Cette finalité de la grève fut rappelée par le juge en chef Laskin de la Cour suprême in *McGavin Toastmaster c. Ainscough*, (1976) RCS 718.

39. Ce n'est pas par hasard qu'il nous faut consulter le *Code criminel* plus que le *Code du travail* à compter du moment où il y a grève ou lock-out.

40. (1970) TT 326 ; (1978) TT 193.

41. L'ajout apporté en 1977 à l'art. 59 al. 2 et 3 (alors 47 c. t.) illustre ce fait.

42. *Seven Up Mtl Ltée* (1967) RDT 176 à la p. 177 ; *Laurent v. Le Foyer d'accueil de Gracefield* (1972) TT 93 à la p. 95 ; *Lavoie v. Plancher Beauceville Inc.* (1973) TT 376 à la p. 377 ; *Lévesque v. Cie Gilles Bureau Ltée* (1975) TT 404 à la p. 405 etc.

43. *Demers v. Waddins Converters Ltd* (1971) TT 112 (on exigea alors la preuve de la réception de l'avis) ; *Lecompte v. Canadian White Star Products Ltd* (1972) TT 381 et *Dubuc v. Rubin Bros* (1974) TT 323.

doit être établie par le plaignant mais le tribunal exige qu'il doit l'avoir allégué à sa dénonciation car autrement cette plainte « ... est par conséquent substantiellement invalide et doit être annulée. » <sup>44</sup>

- iii) qu'il s'est lui-même comporté, à cette même occasion, comme négociateur de bonne foi c'est-à-dire, qu'il a les mains blanches <sup>45</sup>.

Outre ces exigences concernant directement sa qualité de plaignant, le syndicat doit également démontrer que l'employeur a délibérément refusé de négocier <sup>46</sup>. Tout en affirmant qu'il s'agit d'une infraction continue, on semble exiger malgré tout que le plaignant fasse une preuve pour chaque jour visé par la plainte <sup>47</sup>. Enfin, la culpabilité de l'employeur doit être établie hors de tout doute raisonnable <sup>48</sup>.

En somme, les trois conditions exigées du plaignant et la qualité de la preuve qu'il doit présenter au soutien de sa plainte nous permettent de comprendre les résultats de cette production judiciaire (annexe 1). Au-delà de la question du nombre limité de condamnations, la façon dont ce contentieux est traité par le Tribunal du travail nous apparaît davantage important. Avant de passer à cette phase critique de notre analyse, il peut être utile de rappeler, même succinctement, la façon de faire des organismes ayant pareille compétence au Canada et aux U.S.A.

## 2.0 L'ADMINISTRATION DE L'OBLIGATION DE NÉGOCIER CHEZ NOS VOISINS

En cette matière, une étude comparative revêt un intérêt certain en raison des bases communes de l'ensemble des législations nord-américaines. Ces onze lois canadiennes ne sont-elles pas taillées à l'image et à la ressemblance de la loi américaine ? De plus, la toile de fond socio-économique est de même facture <sup>49</sup>, et il apparaît assez évident que les ques-

44. *Dubuc v. Rubin* (1974) TT 323 à 325.

45. Dans l'affaire *Nunez* (note 37) la plainte du défaut de négociation de bonne foi fut écartée pour certains jours parce qu'à cette époque, les demandes salariales du syndicat n'étaient pas assez précises (p. 205).

46. *Yvon Martineau v. C. Sco Rég. des Vieilles Forges* (3ième procès) p. 7 et *Nunez* (note 24).

47. *Coopérative Dorchester*, (1969) RDT 292 à 296 ; *la Reine v. Lord* (1972) RDT 74 à la p. 85 ; *Burke v. Gasoline Station* (1973) TT 13 aux pp. 23 à 25 ; *Daniel Lépine c. René Tremblay* (1973) TT 408 à la p. 411 et *F. Marchand c. Boivin* (1977) TT 125 à la p. 130.

48. *Coopérative Dorchester* (1969) RDT 292 à la p. 318 ; *Janneteau v. Harrican Metal Inc.* (1970) TT 101 à la p. 103 ; *Ciment Indépendant Inc.* (1974) TT 170 à la p. 176, et *Nunez c. Lloyd's* (1978) TT 193 à la p. 120.

49. N'y retrouve-t-on pas la même conception de la libre entreprise, des sources privées de financement semblables, un mouvement syndical ayant en partie les mêmes racines et une conception du rôle de l'État à peu près partagé ?

tions pratiques de l'application de ce processus légal de négociation de bonne foi doivent se présenter à peu près de la même façon. Pour cette raison, nous proposons maintenant de considérer, bien que rapidement, la façon d'administrer cette même obligation retenue par les organismes spécialisés en cette matière au Canada et aux États-Unis.

À titre de réserve préalable, nous rappelons qu'un tel exercice comparatif ne sous-entend nullement que le Tribunal du travail devrait suivre la manière de faire du National Labour Relations Board ou de ces pendants canadiens (le CCRT, le OLRB ou le BCLRB etc.). Nous ne les citons pas à titre de modèle mais seulement comme une autre façon de faire laissant à chacun le soin d'en tirer ses conclusions. Enfin, ces divers entendements des règles positives fondamentalement semblables illustrent, une autre fois encore, que le texte de fond de la loi n'a finalement que la portée que peuvent lui prêter les tribunaux. C'est que l'écrit de la loi ne connaît sa dimension véritable que par la pratique des justiciables et finalement, par l'interprétation qu'en donnent les tribunaux chargés d'en assurer l'application.

Nous commenterons d'abord l'approche canadienne puis celle des États-Unis. Par la suite nous pourrons, à titre d'épilogue, en dégager quelques observations critiques à l'égard de la situation au Québec.

## 2.1 L'obligation de négocier au Canada

Une première lecture des onze lois canadiennes relatives aux rapports collectifs du travail permet de les regrouper en trois grandes catégories par rapport à l'obligation de négocier :

- i) celles où l'obligation consiste seulement à négocier avec diligence et bonne foi : Québec ;
- ii) celles où cette règle impose « ... de faire tout effort raisonnable pour aboutir à un accord : Ile du Prince-Édouard, Manitoba, Nouveau-Brunswick et Nouvelle-Écosse ;
- iii) celles où l'on rencontre à la fois ces deux modalités : (bonne foi et effort raisonnable) : Ontario, Fédéral, Terre-Neuve, Alberta, Colombie-Britannique.

Replacées dans leur contexte propre et comprises selon une approche téléologique, ces deux obligations devraient également nous conduire aux mêmes effets pratiques en ce qui a trait au comportement des négociateurs. D'après les tribunaux spécialisés, il semble cependant que l'appréciation du comportement des parties pourrait varier selon qu'elles soient jugées sous l'une ou l'autre de ces catégories puisqu'il serait possible, selon la Cour du magistrat de l'Ontario, d'être stupide tout en étant de bon-



ne foi et honnête<sup>50</sup>. Par ailleurs, on notera la façon concise retenue par l'*Ontario Labour Relations Act* pour exprimer cette double obligation :

« They shall bargain in good faith and make every reasonable effort to make a collective agreement (*OLRA*, art. 12). »

On comprend alors que la Cour suprême de l'Ontario y ait vu qu'une seule et même obligation :

« The language contemplates an indivisible process. Bargaining in good faith must involve making every reasonable effort to make a collective agreement. »<sup>51</sup>

Le Conseil canadien des relations du travail a encore récemment souligné qu'il s'agit des deux facettes du même janus :

« Since the inception of the concept of good faith of bargaining and its companion « reasonable efforts ». »<sup>52</sup>

Si besoin était, le OLRB rappelait ainsi cette intime relation entre l'obligation de bonne foi et celle de faire tout effort raisonnable :

« In the total scheme of the Act, the obligation to bargain in good faith would have little relevance save for its linkage to the dual obligation to make every reasonable effort to make a collective agreement. »<sup>53</sup>

Selon le OLRB, cette obligation vise à la fois la reconnaissance du syndicat et la qualité de la négociation que l'on qualifie comme étant « a rational informed discussion minimizing the potential for « unnecessary industrial conflict ». Pour en contrôler le respect, la Commission de l'Ontario considère le comportement ou la façon de faire et non pas le contenu même des propositions et contre-propositions des parties<sup>54</sup>. Tout en maintenant une position semblable au sujet du refus d'apprécier le contenu même des propositions réciproques des parties, le Conseil canadien des relations de travail souligna qu'une analyse des positions respectives des parties pouvait être retenue à titre d'indice de mauvaise foi lorsque, par exemple, le comportement de l'employeur empêche « a full informed and rational discussion of the issue »<sup>55</sup>. Ainsi, dans l'affaire *Graphic Centre*, on a reconnu la mauvaise foi de l'employeur qui modifia, à

50. *R. v. Norfolk General Hospital* (1957) 119 CCC 290 à p. 291.

51. *Hodges v. Dominion Glass Co.* 64 CLLC 11,111. Déjà en 1934 le National Labor Relations Board (U.S.A.) adoptait cette même approche téléologique : *Connecticut Coke Co.* (1934) NLRB pt 2, 88.

52. *CKLW Radio Broadcasting* 77 CLLC 16,781.

53. *L'UNAV Municipalité of Casimir, Jennings et Appleby*, 78 CLLC 17, 158 à p. 17, 167.

54. *Canadian Industries Ltd.* 76 CLLC 16, 014.

55. *CKLW* 77 CLLC 16,784.

la dernière minute du processus de négociation, sa position terminale sur des faits importants <sup>56</sup> et le CCRT arrivait à la même conclusion à l'égard d'un employeur qui refusait de signer le texte même de l'accord au terme du processus et ce, sous prétexte que le statut de syndicat accrédité était à l'étude devant les tribunaux <sup>57</sup>. Selon le OLRB, une négociation raisonnable implique que chaque partie transmette une information valable de sa position permettant à son vis-à-vis de la comprendre <sup>58</sup>. Une telle obligation réciproque d'information n'aurait pas pour effet, rappelait l'OLRB, de priver les parties de pouvoir négocier âprement ou avec force <sup>59</sup>.

Tout comme le CCRT, le OLRB a maintenant des moyens plus appropriés d'intervenir et ne se limite plus à entendre les parties pour donner une autorisation de poursuivre. Ces commissions peuvent délaissier l'approche pénale pour considérer l'ensemble des éléments en les replaçant dans leur contexte propre au lieu de les isoler, selon l'approche d'un tribunal en matière pénale <sup>60</sup>. Ainsi, pour apprécier ou jauger le comportement de l'employeur, on a tenu compte du nombre de rencontres (37 en 8 mois) et du nombre de points (90) sur lesquels il y eut entente <sup>61</sup>. Ajoutons que le BCLRB a reconnu que l'employeur pouvait refuser de négocier sur des points particuliers tel la contribution à un régime de retraite et que cette attitude ne constituait pas en soi une preuve de mauvaise foi et qu'il fallait, à cette fin, considérer l'ensemble du comportement de l'employeur <sup>62</sup>.

Au cours de la grève, on reconnaît, au CCRT, que l'obligation de négocier persiste mais qu'elle doit alors être appréciée dans ce contexte particulier <sup>63</sup> : « The economic pressure was applied and both were suffering its consequences. In the absence of an indication of a change in positions a refusal to meet was not contrary to the Code ». Dans l'affaire *Fleck Manufacturing Co.* de l'Ontario où deux policiers provinciaux étaient venus, à la demande de l'employeur, rencontrer les travailleurs pour lire à haute et intelligible voix certains articles du *Code criminel*, et où un député fit des interventions auprès des salariés soit par les médias d'information soit en les rencontrant à la ligne de piquet pour leur dire que l'établissement pouvait fermer à la suite de la grève et qu'il ne pourrait aider à leur recherche d'emplois, le OLRB a reconnu que ce député avait alors outrepassé ses prérogatives et qu'il avait ainsi contrevenu à cette obligation de négocier de bonne foi <sup>64</sup>.

56. *Graphic Center* 76 CLLC 16,274, p. 16,281.

57. *Municipalité of Casimir* 78 CLLC 17,165.

58. *Canadian Industries Ltée* 76 CLLC 16,014 et *St-Joseph's Hospital* 16, 196, à p. 207.

59. *Toronto Newspaper Guild c. CCH Canadian Ltd* 74 CLLC 16, 403.

60. *CKLW* 77 CLLC 16, 779 à p. 16, 802.

61. *Insurance Corporation of British Columbia*, 79 CLLC 17, 316.

62. *Pulp and Paper Industrial Relations Bureau* 77 CLLC 16, 779.

63. *CKLW*, 77 CLLC 16, 779 à p. 16, 801.

64. *Fleck Manufacturing Co. et al.* 78 CLLC 17, 172 à p. 17, 181.

La lecture de ces décisions nous montre que les approches de la Colombie-Britannique, de l'Ontario et celles du Conseil canadien des relations de travail se ressemblent. L'ascendance du OLRB est cependant marquante si on considère le nombre de décisions tant d'Ottawa que de Victoria qui s'appuient sur les précédents de Queen's Park. Le OLRB réfère très souvent à la jurisprudence américaine même sans toujours la suivre, du moins pour s'en inspirer sauf peut-être, au sujet de la théorie dite objective et qualifiée de « per se test ».

## 2.2 Aperçu sommaire de l'approche américaine

L'étude du dossier américain nous fournit un très riche enseignement sur les implications de l'obligation de négocier de bonne foi. En premier lieu, ce débat sur l'opportunité d'une intervention de l'État pour régir la négociation a commencé dès 1934 lors de l'étude du projet de loi Wagner en comité sénatorial. Pour certains, l'État ne devait et ne devrait pas encore toucher à la négociation proprement dite et lui suffit de « conduire les représentants syndicaux à la porte de l'employeur »<sup>65</sup>. Est-ce utile de rappeler que cette thèse a encore ses protagonistes tant au États-Unis qu'au Canada. Pour d'autres, il ne peut suffire que les parties aient l'obligation de se rencontrer ou d'échanger quelques points de vue mais, soutiennent-ils, une telle obligation de négocier de bonne foi doit sous-entendre une attitude positive et réelle de recherche d'une entente. Les tenants de cette deuxième thèse soutiennent qu'il est alors nécessaire pour le NLRB d'examiner les voies et moyens utilisés et même l'objet de ces négociations. Au début des années 40, une commission sénatoriale fut instituée pour étudier l'approche retenue par le NLRB et pour savoir si, selon cette approche, l'État ne s'immisçait pas trop dans le domaine privé et sacro-saint de la négociation collective des conditions de travail. On soutenait alors en 1941 que le Congrès américain « ... which made the duty to bargain explicit for most employers did not make a substantial contribution to its meaning. »<sup>66</sup>

On comprend alors que l'on ait pu présenter 182 propositions d'amendement au Congrès de 1935 à 1947 dans le but de préciser, de limiter ou encore, de retirer cette obligation de négocier de bonne foi. En 1947, le *Taft-Hartley Act* précisa la portée de cette obligation d'une part, en la bilatéralisant, et d'autre part, en exigeant que l'attitude de bonne foi soit manifestée d'une façon concrète. Les termes alors choisis illustrent bien cette double intention :

65. L'expression est attribuée au sénateur Walsh alors président du comité sénatorial : « The bill does not go beyond the office door. »

Philip Ross : *The Government as a Source of Union Power*, BUP 1965 fournit un compte rendu de ce débat et, Cox et J.T. Dunlop « Regulation of Collective Bargaining by the National Labor Relations Board » HLR review LX III (1950), p. 389-432.

66. Russel A. Smith « *The evolution of the duty to bargain concept in American law* in Michigan Law Review XXIX no. 7 Mai 1941, p. 1065 à 1108.

« to bargain collectively is the *performance* of the *mutual* obligation of the employer and the representative of the employees to *meet* at reasonable *times* and *confer* in good faith with respect to *wages, hours, and other terms* and conditions of employment, or the negotiation of an agreement, or any question arising thereunder, and the execution of a *written* contract incorporating any agreement reached if it is *requested by either party*, but such obligation does not compel either party to agree to a proposal or require the making of a concession. »<sup>67</sup>

Dans un essai pour circonscrire la portée pratique de cette obligation et ce, à l'aide de la jurisprudence, Philip Ross résume en trois points son entendement de cette obligation de négocier :

« The employer must meet with the union at reasonably frequent intervals at a mutually agreeable time and place. He must refrain from bypassing the union and negotiating directly with his employees. He must not refuse to discuss the mandatory subjects of collective bargaining, which, under National Labor Relations Board doctrine, include not only wages and hours but merit increases, bonuses subcontracting, work rules, pensions, stock-purchase plans, and any other subject which affects the terms and conditions of employment. »<sup>68</sup>

Contrairement à notre disposition 53 C.t. qui ne précise pas l'objet de cette négociation, on remarque que l'art. 8 al. d. NLRA définit la négociation de bonne foi comme étant celle qui porte notamment sur les salaires, la durée du travail et autres conditions de travail. Est-ce à dire que l'employeur américain doit formuler des propositions sur ces points essentiels pour faire preuve de bonne foi ? Selon l'économie même de cette disposition, (la recherche d'une manifestation concrète de bonne foi), on suppose qu'une véritable recherche d'entente implique une réelle négociation sur les conditions de travail les plus importantes. En d'autres termes on évalue l'attitude et la position générale de l'employeur vis-à-vis chacun de ces points sans égard cependant à leur valeur relative : « ... does not compel either party to agree to a proposal or require the making of a concession... » Il n'en demeure pas moins qu'un tel « flirt » puisse être dangereux pour un tribunal administratif de succomber à la tentation de préciser un « contenu de bonne foi ». Pour en savoir davantage, nous rappelons trois décisions :

— Dans l'affaire *Truitt Mfg. Co.*, le syndicat entendait que l'employeur transmette une information valable justifiant son refus de verser l'augmentation salariale exigée. Reprenant la thèse soutenue depuis 1936 par le NLRB, la Cour suprême prit alors la position suivante :

67. *National Labor Relations Act*, art. 8 al. d. Nos soulignés veulent mettre en relief l'approche « concrète » recherchée.

68. (Note 65), p. 7.

« Good faith bargaining necessarily requires that claims made by either bargainer should be honest claims. This is true about an asserted inability to pay an increase in wages. If such an argument is important enough to present in the give and take of bargaining, it is important enough to require some sort of proof of its accuracy... » We agree with the Board that a refusal to attempt to substantiate a claim of inability to pay increased wages may support a finding of a failure to bargain in good faith. »<sup>69</sup>

Mais voulant éviter toute extrapolation de cette prise de position, la Cour suprême ajouta cette mise en garde :

« We do not hold that in every cases in which economic inability is raised as an argument against increased wages it automatically follows that the employer are entitled to substantiating evidence. Each case must turn its particular facts. »

— La Cour suprême des États-Unis reconnut également qu'une modification unilatérale des conditions de travail, même pour les améliorer, effectuée au cours de la négociation collective, constituait un défaut de reconnaître le syndicat et une manifestation de mauvaise foi et qu'il en était ainsi tout comme pour le refus clair et net de l'employeur de rencontrer et de négocier avec ce syndicat : « We hold than an employer's unilateral change in conditions of employment under negotiation is similarly a violation of sect 8 (a) (5), for it is a circumvention of the duty to negotiate which frustates the objectives of sect 8 (a) (5) much as does a flat refusal. »<sup>70</sup>

Dans l'affaire *Continental Insurance Co. v. N L R B*<sup>71</sup>, on a jugé notamment que la contre-proposition de l'employeur exigeant du syndicat de s'engager à ne représenter que les employés de l'entreprise et à reconnaître que les prestations de vacances ne constituaient pas un élément du salaire mais bien, un temps de repos payé pour un meilleur retour au travail constituait une position fondamentalement inacceptable et déshonorante et qu'à ce titre, elle illustrait la mauvaise foi de l'employeur dans la véritable recherche d'une entente.

L'affaire *General Electric*<sup>72</sup> illustre bien qu'une négociation de bonne foi ainsi comprise comme la mutuelle recherche par des moyens concrets d'en arriver à une entente est tout à fait à l'opposé d'une négociation effectuée selon la tactique « boulgariste ». Cette méthode consiste à soumettre « a firm and fair offer » soutenue par une grande publicité

69. *NLRB v. Truitt Manufacturer's Co.* Supreme Court of USA, 351 U.S. 149.

70. *N.L.R.B. v. Katz* Supreme Court of USA, 1962, 369 US. 736.

71. 495 F 2R 44 (2d) Cir. 1974.

72. *N.L.R.B. v. General Electric Co.* USA Court of Appeals, Second Circuit 1970, 418 F 2d 736. Au sujet du Boulgarisme, on peut lire « *Boulgarisme Legality an Effect*, 76, Harv. L.R. 807 (1963).

pour atteindre et les salariés et le public et les convaincre qu'il s'agit là de la seule proposition valable qui puisse être retenue par un employeur responsable. En somme, cette tactique recherche « ... to deal with the Union through the employees, rather than with employees through the Union. » Le tribunal américain prit alors cette position :

« We hold that an employer may not so combine « take-it-or-leave-it » bargaining methods with a widely publicized stance of unbending firmness that he is himself unable to alter a position once taken. »

On constate qu'il peut être difficile, selon cette approche, de préciser quand l'analyse des propositions respectives des parties sert strictement à l'appréciation de leur comportement et quand cette même analyse porte sur le fond de la négociation. Dans l'affaire *Insurance Agents' International Union*<sup>73</sup>, la Cour suprême américaine souleva fort bien ce point en rappelant qu'il appartenait au législateur de limiter l'exercice des lois économiques et qu'il ne revenait pas aux tribunaux administratifs ou judiciaires de le faire. Cette limite devait être signalée dix ans après où la Cour suprême affirmait qu'il ne suffisait pas de constater que le National Labor Board n'avait pas suffisamment de pouvoirs pour corriger certaines situations pour qu'elle s'arrogue une fonction que seul le législateur peut lui conférer<sup>74</sup>. D'une certaine manière, le professeur Cox résume bien la crainte d'une trop grande intervention de l'État ressentie par les employeurs américains en posant ces quatre questions :

- « (1) Are standards available by which to judge the fairness or unfairness of the course of conduct which a company or union follows in attempting to negotiate an agreement ?
- (2) Can the NLRB effectively regulate the actual conduct of collective negotiations ?
- (3) Would NLRB regulation of the conduct of collective bargaining negotiations affect the relative bargaining power of management and labor ?
- (4) Would NLRB regulation of the conduct of negotiations be a step toward regulation of the substantive provisions of collective bargaining ? »<sup>75</sup>

### 3.0 Quelques observations en guise de conclusion...

À l'égard de la situation au Québec, ces quatre questions du professeur Cox ne nous paraissent aucunement angoissantes. En effet, nous avons pu constater (section 1.2) que la position prise par le Tribunal du

73. Supreme Court of USA 1960, 361 U.S. 477.

74. *HK Porter Co. V. NLRB* (1970) 397 US 99.

75. *Supra* note 65.

travail, depuis 10 ans, ne fait nullement apparaître une tendance interventionniste en matière de négociation collective. Nous dirions même que l'approche retenue se situe à l'opposé et qu'elle soulève un problème d'identification de la fonction réellement dévolue au Tribunal du travail à l'égard de l'obligation de négocier de bonne foi.

La structure à trois branches, mise en place en 1969, nous permet de croire que le législateur entendait faire plus qu'une simple substitution de tribunal, c'est-à-dire qu'un simple passage de la Cour des Sessions de la Paix au Tribunal du travail. Pour soutenir, même sommairement, cette assertion nous faisons appel à ces simples arguments de texte :

- l'art 112 (alors, art. 100) *C.t.* précise qu'un tribunal du travail est ainsi créé pour décider « ... des litiges concernant le travail... »
- l'art 118 (alors art. 103) *C.t.* établit les trois grands volets de sa juridiction : tribunal d'appel « ... de toute décision d'un commissaire... », tribunal de première instance « ... de toute poursuite pénale... » fondée sur le *Code* et, compétence sur toute autre matière qui peut lui être conférée par loi <sup>76</sup> ;
- ces attributions de compétence sont exclusives (art 118 *C.t.*) et confèrent au Tribunal un droit de révision ou de substitution aux décisions des commissaires du travail (art 119 et 122 *C.t.*), un pouvoir d'enquête selon la *Loi des commissions d'enquête* (art 122 c. t.) et tous les moyens « ... nécessaires à l'exercice de sa juridiction » (art. 124).

Ainsi, nous croyons que l'intention initiale du législateur et confirmée de multiples fois depuis, était de constituer un véritable tribunal du travail chargé de l'administration dynamique du *Code du travail*. Malheureusement, il faut bien reconnaître que le Tribunal du travail s'est strictement tenu à la « filière pénale » lorsqu'il fut saisi de plaintes relatives au défaut de négociation de bonne foi. On a pu constater par ailleurs que cette approche strictement pénale entraînait des conséquences précises et notamment :

- celle d'imposer l'établissement, hors de tout doute raisonnable, que l'employeur était manifestement de mauvaise foi alors que le débat, dans la mesure où il est nécessaire, devrait porter sur une question plus positive : l'employeur a-t-il négocié de bonne foi en vue de la conclusion d'une convention collective ? Faut-il rappeler que les art. 53 et 141 (autrefois 41 et 123) imposent et sanc-

76. Depuis 1969, ce champs s'agrandit sans cesse. On compte plus de dix questions nouvelles : construction, police, régime de rente, procédure arbitrale, contrôle de certaines décisions syndicales, santé et sécurité du travail, etc.

tionnent cette obligation précise de négocier de bonne foi et non seulement, la prohibition de négocier de mauvaise foi ?

- celle d'imposer au plaignant le fardeau de la preuve accusatrice alors que l'employeur bénéficie d'une présomption de bonne foi au lieu d'obliger ce dernier à démontrer l'exécution de l'obligation spécifique qui lui incombe, selon le *Code du travail*. Compte tenu de cette consigne de négocier de bonne foi, la présomption d'innocence nous apparaît un non-sens puisqu'elle a l'effet pratique de réduire l'obligation légale à l'obligation simple de négocier ;
- celle de limiter l'interprétation de ces dispositions au seul plan de l'exégèse ce qui nous amena à de subtiles distinctions entre rencontrer, reconnaître et négocier alors que l'esprit et la lettre même du *Code du travail* lient ces trois actes à une même fin, la négociation collective des conditions de travail.

En somme, il nous semble que le Tribunal en tant qu'institution ignore l'article 124 (alors art. 104e) où, après avoir déterminé les pouvoirs du Tribunal en matière pénale, il précise bien qu'il peut « ... rendre toute ordonnance qu'il estime propre à sauvegarder les droits des parties. » Cette consigne, croyons-nous, vaut pour toute matière relevant de la compétence du Tribunal. Notons qu'une semblable règle fut donnée, au cours de la même décennie, aux OLRB, BCLRB et CCRT, et que ces organismes ont utilisé ce nouveau moyen pour intervenir positivement en matière de négociation au lieu de demeurer passif et de se limiter à autoriser des poursuites pénales <sup>77</sup>.

Il est donc possible que le Tribunal du travail puisse lui aussi intervenir plus positivement en cette matière et moins exclusivement à titre de dépositaire de la vindicte publique.

Il est possible cependant que l'approche retenue jusqu'ici par le Tribunal puisse s'expliquer par l'une ou l'autre de ces raisons :

- le poids de 25 ans de jurisprudence précédant l'arrivée du Tribunal du travail ;
- la division, a priori, trop marquée à l'art. 118 (alors art. 103) entre la juridiction d'appel et celle en matière pénale ;
- l'absence de moyens véritables d'intervention dans les rapports collectifs malgré l'art. 124 alors que le ministère du travail en dispose de nombreux ;

77. À ce sujet, voir D.D. Carter, « *The Expansion of Labor Board Remedies* » ed. Queen's University at Kingston, no. 34 (1976).



- la crainte de multiplier les interventions dans des dossiers où le ministère peut déjà s'y trouver et provoquer ainsi des conflits entre le judiciaire et l'exécutif, etc...

Quoi qu'il en soit, nous pensons que le Tribunal du travail pourrait faire plus que d'imposer des sanctions en ce domaine et que ce faisant, peut-être trouverait-il sa véritable fonction en cette matière.

Répétons-le, il ne peut s'agir d'imposer la négociation de bonne foi par coup de décret. Nous suggérons simplement que, dans ces cas pénibles, le Tribunal du travail puisse adopter une approche moins pénaliste et retenir tant pour l'enquête que pour ses conclusions, une approche qui soit plus susceptible de sauvegarder les droits respectifs des parties au sens de l'art. 124 c.t. En somme, nous faisons nôtre ce souhait du juge Brière, membre de ce tribunal : « Un tribunal ou une commission du travail où il se ferait moins de droit et plus de relations de travail »<sup>78</sup>.

Sans prétendre qu'il y ait une relation directe de cause à effet entre la position pénaliste du Tribunal du travail et les amendements apportés en 1977 au *Code*, il n'en demeure pas moins que l'obligation de négocier de bonne foi fut cernée et précisée de multiples façons à cette dernière occasion sans pour cela toucher directement à l'art. 53 C.t. :

- i) le ministre peut intervenir en tout temps à la négociation des parties (art. 52.1, 54, et 55) ;
- ii) le maintien des conditions de travail est en partie assuré entre deux conventions collectives (art 59 autrefois 47) ;
- iii) dans le cas d'une première négociation, on a mis en place un mécanisme d'intervention sur le fond même de la négociation sans avoir à faire subir aux parties un long procès sur la négociation de bonne foi et en écartant ainsi du débat le Tribunal du travail (art 93.4 autrefois 81 d) ;
- iv) en cours d'exercice d'une grève ou d'un lock-out, certaines libertés de manœuvre des parties ont été écartées ou limitées (art 109.1 et s. autrefois art. 98 a) et s.C.t.).

À la même occasion, certaines questions fort délicates ont été, ni plus ni moins, retirées de la « table de négociation ». Selon l'expérience des dernières années, cette ablation législative pourrait éviter de longs et pénibles débats entre les négociateurs. Il s'agit notamment de la formule Rand (art. 47 autrefois 38) ; de la légalité des clauses de sécurité syndicale (art. 63 autrefois 50 al. 2) ; du pouvoir de l'arbitre en matière disciplinaire (art. 100.13 autrefois 88 m) etc... Il semble aussi que le législateur sut tirer une leçon de la jurisprudence du travail en matière de bonne

78. *Un nouveau contrat social*, éd. Leméac 1980, p. 86.

**ANNEXE 1**  
**LA NÉGOCIATION DE BONNE FOI**

No	Nom des parties	Année	Tribunal	Objet	Référence	Résultat*	
						Accueil	Rejet
1 a)	LE SYNDICAT DES EMPLOYÉS DE L'ALIMENTATION ET DU COMMERCE DE ST-ALÈSÈME c. LA COOPERATIVE DE DORCHES-TER	1961	C.S.P.	Défaut de négociier de bonne foi Appel	1969 R.D.T. 292 "		X
b)		1962	C.B.R. (juridiction criminelle en 1ère instance)				
2 a)	UNION INTERNATIONALE DES OUVRIERS UNIS DES BRASSERIES, FARINE, CÉREALES ETC., LOCAL 239 v. SEVEN UP MONTRÉAL LTD.	1967	C.S.P.	Plainte en vertu de l'art. 141 Appel pour procès de novo	1967 R.D.T. 176 1968 C.S. 562		X
b)		1968	C.S.				
3	LE SYNDICAT DES CHAUFFEURS DE CAMIONS (106) c. CARON ET FILS TRANSPORT INC.	1968	C.S.P.	Objection à la preuve (art. 53 et 141)	1969 R.D.T. 490		
4 a)	LA REINE c. LORD ET CIE LIMITÉE	1969	C.S.P.	Requête pour rejet de la plainte	1972 R.D.T. 74		
b)		1969	C.S.P.	Plainte en vertu de l'art. 141	1972 R.D.T. 78	X	
c)		1971	C.B.R.	Appel du jugement	1972 R.D.T. 78		
d)		1972	C.B.R.	Appel de la sentence	1972 R.D.T. 86		
5	ALFRED ST-GERMAIN v. CLIX FASTENER CO.	1970	T.T.	Défaut de reconnaître	1970 T.T. 326		X
6	ÉDOUARD JANNETEAU c. HARRICANA METAL INC.	1970	T.T.	Défaut de négociier de bonne foi	1970 T.T. 101		X
7	LA REINE v. MURDOCK et MURDOCK LIMITED	1970	C.S.	Appel d'un jugement sur motion pour rejet de la plainte	1971 C.S. 164 (art. 53, 141)		X

## LA NÉGOCIATION DE BONNE FOI (suite)

NO	Nom des parties	Année	Tribunal	Objet	Référence	Résultat*	
						Accueil	Rejet
8	BERT DEMERS v. WADDINS CONVERTERS LTD.	1971	T.T.	Défaut de négocier de bonne foi	1971 T.T. 112		X
9	RODRIGUE LAURENT v. LE Foyer d'ACCUEIL DE GRACE-FIELD	1972	T.T.	Défaut de négocier de bonne foi	1972 T.T. 93		X
10	LECOMPTÉ PIERRE v. CANADIAN WHITE STAR PRODUCTS LTD.	1972	T.T.	Défaut de négocier de bonne foi	1972 T.T. 381		X
11	JOHN PENNER v. GATE HOUSE LASALLE INC.	1972		Défaut de négocier de bonne foi	1973 T.T. 29		X
12	ROBERT BURKE v. GASOLINE STATION LTD.	1973	T.T.	Motion pour casser l'acte d'accusation	1973 T.T. 13	X	
13	LÉOPOLD LAVOIE v. PLANCHER BEAUCEVILLE LTD.	1973	T.T.	Défaut de négocier de bonne foi	1973 T.T. 376		X
14	DANIEL LÉPINE v. RENÉ TREM-BLAY	1973	T.T.	Défaut de négocier de bonne foi	1973 T.T. 404		X
15	DANIEL LÉPINE v. RENÉ TREM-BLAY	1973	T.T.	Défaut de reconnaître	1973 T.T. 408	X	
16	PAUL DUBUC v. RUBIN BROS (CLOTHIER) LTD.	1974	T.T.	Défaut de négocier de bonne foi	1974 T.T. 323		X
17	CIMENT INDÉPENDANT INC. v. INTERNATIONAL UNIONS OF OPERATING ENGINEERS LOCAL 791-B	1974	T.T.	Motion pour casser l'acte d'accusation	1974 T.T. 170		X

**LA NÉGOCIATION DE BONNE FOI (suite)**

No	Nom des parties	Année	Tribunal	Objet	Référence	Résultat*	
						Accueil	Rejet
18	M. JEAN LÉVESQUE v. LA COMPAGNIE GILLES BUREAU LTÉE.	1975	T. T.	Défaut de négociier de bonne foi et défaut de reconnaître	1975 T. T. 404		X
19 a) b)	YVON MARTINEAU v. LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DES VIEILLES FORGES	1975	T. T. C.S. Jur. criminelle	Défaut de reconnaître Appel pour procès de novo	1975 T. T. 337 C.S.P. 400-27-2026-75		X
20	YVON MARTINEAU c. LA COMMISSION SCOLAIRE RÉGIONALE DES VIEILLES FORGES	1976	T. T.	Plainte pour défaut de reconnaître	76-1209 T. T.		X
21	OSVALDO NUNEZ c. LLOYD'S ELECTRONICS LIMITÉE.	1978	T. T.	Défaut de reconnaître et défaut de négociier de bonne foi	1978 T. T. 193	X	
<b>TOTAL : 20</b> (La décision no. 3 n'a pas été retenue)						<b>RÉSULTAT :</b>	
						5	15

\* Les expressions « Accueil » et « Rejet » font référence au résultat final de la décision concernant la plainte portée par le syndicat.

foi : l'art 47.2 (autrefois 38 b) s'adressant cette fois au syndicat évite l'expression « bonne foi » pour utiliser la double négation (ne pas agir de mauvaise foi).

Cette évolution législative et le rôle qui incombe maintenant au Ministère du travail en matière de négociation ne sont-ils pas des raisons sérieuses qui obligent à reposer la question principale, celle du rôle que devrait assumer le Tribunal du travail à compétence spécialisée et exclusive face à une plainte pour défaut de négocier de bonne foi. Cette même question relative à cette fonction du Tribunal du travail revêt une importance primordiale aujourd'hui puisque ce tribunal a maintenant compétence exclusive pour tout l'aspect pénal de la *Loi sur la santé et sécurité du travail* <sup>79</sup>.

Semblable à la monnaie, la mauvaise foi fait fuir la bonne... d'où il faudrait savoir la préserver.

---

79. *Loi sur la santé et sécurité du travail*, L.Q. 1979, art. 244.

## TABLE RONDE :

**L'AVENIR DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE**

**Roger Hébert, vice président,**  
Personnel et relations industrielles  
Johnson & Johnson

La négociation collective, dans sa forme actuelle, représente-t-elle une formule viable face aux besoins qui se dessinent ? Le contexte économique des derniers dix ans n'en a évidemment pas facilité le fonctionnement mais tous les intéressés semblent s'accorder pour constater que des changements doivent prendre place. Lesquels cependant. J'ai tendance à croire que c'est davantage par des changements de comportement que par des modifications aux lois que la négociation pourra se renouveler. On devrait, à mon sens, faire une halte aux modifications à la législation du travail : d'abord pour nous permettre de mieux absorber et de nous ajuster aux nombreux changements qui ont pris place au cours des dernières années ; et aussi pour permettre une réflexion plus fondamentale sur l'orientation ou les principes de base qui devraient guider notre future législation du travail.

La négociation collective est souvent décrite comme un processus à travers lequel les représentants des travailleurs et de l'entreprise cherchent à en arriver à une entente qui puisse satisfaire les intérêts de chacun. Il faut réaliser qu'au cours des dernières années les modifications à la législation du travail ont changé l'économie de la négociation collective et fortement ébranlé l'équilibre qui pouvait exister entre les parties. Les travailleurs et les employeurs ont perdu du terrain au détriment de l'institution syndicale et du gouvernement. La négociation est devenu un exercice dans lequel bien souvent l'employeur cherche uniquement à minimiser les conséquences négatives qui affectent son opération. Il semble avoir tout à perdre et rien à gagner. Pourtant il y a un intérêt commun qui devrait rallier l'entreprise et les travailleurs : c'est l'efficacité et la rentabilité des opérations. C'est à mon avis, la seule façon connue de se payer des milieux de travail sécuritaires, des bénéfices avantageux et une certaine stabilité d'emploi.

De plus en plus de travailleurs semblent reconnaître ce besoin fondamental. Cette attitude cependant semble plus évidente chez les travailleurs que dans le mouvement syndical. Est-ce que cela signifie que le mouvement syndical doit repenser son orientation ? Il ne m'appartient

pas de faire le procès du mouvement syndical mais je suis pour le moins perplexe devant une certaine désaffection des travailleurs au Québec à l'endroit du syndicalisme. Si on se fie aux statistiques publiées en 1979, on se rend compte que le taux de syndicalisation au Québec a eu tendance à diminuer légèrement au cours des derniers dix ans. Des sondages des dernières années révèlent de plus, peu d'intérêt à la syndicalisation parmi les travailleurs non syndiqués. Il faut cependant être assez réaliste pour reconnaître que si les travailleurs hésitent devant le syndicalisme, ils hésitent tout autant vis-à-vis l'entreprise.

Il y a donc là un défi à relever tant pour les entreprises que pour les syndicats. De leur côté, les entreprises, depuis quelques années, ont eu tendance, dans bon nombre de cas, à se donner une gestion plus transparente, à accepter un plus grand partage de l'information, à favoriser une implication plus importante des travailleurs. Dans cette veine, l'invitation lancée aux syndicats de participer aux efforts de revalorisation du travail et du milieu de travail, a provoqué beaucoup d'hésitation dans le mouvement syndical. Certains y voient une façon de mettre en péril l'existence du syndicat alors que d'autres l'envisagent comme une façon déguisée de l'employeur pour uniquement augmenter ses profits. Pourtant il y a peut-être là une avenue permettant à la fois un mieux être pour les employés et une meilleure efficacité pour l'entreprise. Ce sont de nouveaux thèmes comme ceux-là qui devront faire l'objet de négociations futures.

Mais le contexte dans lequel se déroule la négociation ne se prête pas toujours à une recherche commune de solutions qui puissent favoriser les deux parties. La négociation demeure une période conflictuelle intense qui trop souvent encore dégénère en conflit ouvert. Ce n'est pas en période de crise que les problèmes trouvent leurs meilleures solutions. Voilà pourquoi je pense qu'il faudrait explorer davantage certaines avenues qui ont été abordées au cours du colloque. Je songe particulièrement à la médiation préventive et à la négociation continue. Cette dernière suppose par ailleurs une bonne foi réciproque des parties : l'employeur doit songer de son côté à une mise en place immédiate de changements qui ont été convenus en cours de convention à condition bien sûr que cela ne devienne pas d'un autre côté la base de nouvelles revendications.

En somme, si le gouvernement minimise ses interventions législatives, respecte tout autant la liberté d'association et la liberté d'entreprise et intervient davantage dans la promotion de moyens ou d'outils susceptibles d'aider les parties, si le monde patronal et syndical poursuivent leur remise en question et cherchent vraiment à se renouveler, en reconnaissant le besoin pour chacun de satisfaire les intérêts de l'autre tout comme les siens alors seulement la négociation risque de devenir de plus en plus efficace.

**Me Marc Lapointe, c.r., président,**  
Conseil canadien des relations du travail

Dans le domaine des relations ouvrières, la négociation collective, parce qu'elle repose sur l'établissement des conditions de travail des individus dans toute société, sera aussi éternelle que la race humaine le sera. La négociation collective dans ce sens, rejoint dans ses racines mêmes, les droits les plus fondamentaux des êtres humains. Alors même que certains régimes politiques ont cru réussir à lui substituer toutes espèces d'autres méthodes pour établir les conditions de travail des individus, il suffit d'une crise majeure pour que les masses de travailleurs retournent spontanément à cette source. Je veux en donner deux exemples :

- le régime sophistiqué de tripartisme érigé en Suède, est tout récemment tombé par terre, et nous avons assisté à une perturbation majeure marquée par une négociation collective arc-boutée sur des arrêts de travail massifs ;
- dans un régime totalitaire dans l'ombre de la soldatesque nationale, supportée par le géant russe, des masses ouvrières polonaises ont réussi à imposer le retour à la négociation collective de leurs conditions de travail.

Ceci étant dit, il faut ajouter que devant les erreurs, les faiblesses, soit des participants soit des tiers, il naît constamment des théories qui cherchent à substituer à la négociation collective, des méthodes différentes et supposément plus économiques, plus universelles et certainement plus civilisées. Et l'on parle de tripartisme, de consultation, de participation à la gérance, la co-gestion, ou à un degré moindre, de législation sociale édictant des conditions minima de travail, dont on cherche à augmenter l'envergure constamment, ou encore à un niveau moindre, d'arbitrage obligatoire des conflits d'intérêt.

Sans entrer pour le moment dans une discussion des vertus ou des faiblesses de ces succédanés, il ne faut pas ignorer leur existence et la raison profonde qui alimente leur création : c'est la faiblesse dans le système de la négociation collective.

Je me hasarde à dire que cette faiblesse est la résultante, fondamentalement, de quelques lacunes élémentaires :

1. la médiocrité presque perpétuelle, de l'éducation syndicale à tous les niveaux ; les ouvriers, travailleurs ou employés ne comprennent pas et personne dans notre société ne se préoccupe suffisamment de leur enseignement la nature et le dynamisme de la négociation collective ;
2. l'irresponsabilité, ou si vous voulez, le manque de responsabilité des employeurs et des syndicats, face à leur rôle respectif, dans cet art extrêmement complexe et exigeant qu'est la négociation collective.



Indépendamment du cours cahoteux et incertain que suivra la négociation collective dans l'histoire des relations ouvrières, on ne pourra jamais cependant la faire disparaître car elle est l'instrument ultime de l'établissement des conditions de travail pour les masses de salariés dans le monde.

**Réal Mireault, président,**  
Conseil consultatif du travail  
et de la main-d'œuvre

Traiter de l'avenir de la négociation collective exige sans doute de se dégager un peu des réalités qui entrent en ligne de compte lorsqu'on aborde le même sujet sous l'angle de son présent ou de son passé. De quelles situations récentes, de quelles idées nouvelles devrais-je cependant tenir compte pour bien flairer la direction que va prendre l'évolution de ce processus de la négociation collective ?

Il est difficile d'effacer d'un trait (surtout cette semaine) la préoccupation grandissante qu'a suscitée ces dernières années la négociation collective dans les services publics ou dans la construction. Il ne faut pas retourner loin derrière nous pour se rappeler également l'impact qu'ont eu tour à tour sur le processus de la négociation la poussée inflationniste des années 1974-75 et les contrôles qui ont suivi (luttés pour la protection du pouvoir d'achat, rétrécissement de la durée des conventions, tensions sociales etc...). Quant aux idées encore nouvelles, plusieurs ont fait l'objet d'ateliers dans le cadre même de ce colloque telle la médiation préventive ou la négociation permanente.

Dans l'environnement immédiat de la réflexion sur les relations de travail, des recherches se poursuivent par ailleurs dans différentes directions, et il n'est pas exclu que le processus de la négociation ne ressente un jour des effets de certaines de ces cogitations sur la qualité de la vie au travail, sur la formation permanente et les congés-éducation, sur les conditions des travailleurs qui ont des obligations parentales, sur l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité au travail, sur les différentes formes de participation des travailleurs, sur le malaise des cadres, sur les travailleurs âgés et les handicapés, etc...

Sur le plan de la simple mécanique des négociations, on voit apparaître des changements qui influenceront nécessairement le comportement des intéressés. Considérons à titre d'exemple le fait que les données sur les conventions collectives sont de plus en plus informatisées. On peut pressentir que les travailleurs de toutes catégories auront de plus en plus accès dans l'avenir à la connaissance des conditions de travail des autres.

Peut-être faut-il s'attendre par conséquent à une certaine transformation des revendications en matière de conditions de travail. Peut-être le champ des négociations ne pourra-t-il continuer de s'élargir indéfiniment.

À la lecture d'une étude du C.R.S.M.T. sur les attitudes des québécois face à l'emploi, je constatais récemment qu'une forte majorité de travailleurs se déclarent satisfaits, de façon globale, de leur emploi. Il semble qu'en 1980, beaucoup de travailleurs québécois soient satisfaits de leur emploi au plan du salaire, de la relation avec les supérieurs ou des collègues, des heures de travail ou de la sécurité d'emploi. C'est au plan des perspectives d'avancement qu'il y a nettement insatisfaction. Le travailleur aurait-il trouvé de façon générale réponse à ses attentes de nature matérielle ? Que ce soit le cas ou non, il va manifester de plus en plus, semble-t-il, le besoin de s'accomplir, de se réaliser en tant qu'être humain.

Est-ce que le cadre actuel de la négociation pourra continuer de condamner les parties à l'affrontement devant la manifestation de ce genre de besoins ? La question se posera sûrement tôt ou tard.

Faut-il s'attendre en conséquence à de grands bouleversements législatifs ? Il est certain que tout ne va pas changer dans le futur. Même en l'an 2000, les lois continueront de s'ajuster après coup à l'évolution des esprits. D'une certaine manière il en va de même du contenu des conventions collectives. On peut se demander à titre d'exemple si la préoccupation grandissante pour les congés de maternité aurait pris autant d'importance dans la dernière ronde des négociations du secteur public n'eût été de la très forte pénétration des femmes sur le marché du travail au cours des années 70.

Ceci dit, nous devrions assister en 1981 à l'adoption à l'O.I.T. d'un instrument international sur la promotion de la négociation collective ayant pour objectif d'assurer l'accroissement du nombre des personnes et des matières couvertes par les diverses formes de négociation collective. Ce texte recommandera aussi que les États prennent des mesures pour assurer que les parties disposent des informations nécessaires pour négocier en connaissance de cause.

L'adoption de cet instrument soulignera la corrélation qui existe entre la promotion de la négociation collective et un de ses fondements, soit l'existence d'une certaine forme de représentation collective des travailleurs. Comment pourrait-on accueillir au Québec une recommandation à l'effet d'étendre cette représentation ? Je suis de moins en moins certain que la population la souhaite. Bien qu'elle veuille être informée de tout, elle manifeste un agacement de plus en plus perceptible à connaître ce qui se passe en matière de relations de travail. Lorsque certains syndiqués se voient rappeler qu'ils ont l'air de faire fi de l'opinion publique, ils réagissent à la critique comme si elle ne venait que de milieux antisyndi-

caux. D'après moi, ils perdent la faveur de l'opinion publique non seulement parce qu'on abuse du droit de grève mais aussi parce qu'on se pense encore à l'heure du syndicalisme héroïque des premiers temps, alors que les conditions de travail des syndiqués se sont grandement transformées. C'est d'ailleurs dans le secteur relativement privilégié des services publics qu'on entend le langage le plus dur. Pas étonnant que la population décroche.

Certaines négociations sont de plus devenues des opérations gigantesques qui semblent faire carrément peur. Les négociateurs qui y sont impliqués sont perçus comme des « phénomènes » peu rassurants. Comment peut-on ne pas se méfier en effet de celui qui empile les problèmes sur le coin de sa table pour s'atteler jour et nuit à tout régler, une fois qu'est atteinte la limite de la dernière échéance tolérable ? Peut-on croire que cela ne va pas changer dans l'avenir ? Avec les mentalités qui évoluent de génération en génération, il n'est pas sûr qu'on trouvera toujours quelqu'un disponible pour livrer de telles bagarres et subir les conditions de vie qui sont celles des négociateurs et de leur famille. Il n'est pas sûr qu'on pourra surtout éviter de toujours poser la question de la formation de ces négociateurs. C'est peut-être trop souvent à cause de déficiences propres aux personnes impliquées dans les relations de travail que certains conflits éclatent ou perdurent et ce problème est sous-estimé à mon avis autant du côté patronal que syndical. Le projet de l'O.I.T. devrait prévoir que les États auront à prendre dans l'avenir des mesures pour que les négociateurs aient la possibilité de recevoir une formation appropriée et qu'ils soient ensuite investis des mandats nécessaires pour conduire et conclure les négociations.

Que ce projet nous influence ou non dans la recherche de solutions pertinentes au Québec, il va définitivement falloir prendre plus au sérieux à l'avenir la nécessité de concilier davantage les intérêts particuliers des parties à la négociation collective et l'intérêt général que l'on n'évoque malheureusement qu'au moment des lois spéciales, ce qui fait qu'il devient malvenu d'en traiter.

Si le législateur perd rarement de vue l'intérêt qu'il a d'éviter une explosion de mécontentement populaire, cette méfiance ne semblé pas partagée par tous et je crois qu'on ne pourra continuer impunément de fonctionner ainsi. Des comportements devront changer, autant la méfiance que l'on rencontre chez quelques-uns que l'irresponsabilité qui se manifeste chez d'autres.

Bien sûr il n'y a pas que la négociation qu'il faut améliorer. Il est certain que les délais rencontrés en matière d'arbitrage de griefs contribuent aussi pour une large part à la détérioration du climat des relations de travail. Il faudra explorer davantage de nouvelles formules proposées tel l'arbitrage accéléré ou les procédures sommaires de règlements des conflits.

En guise de conclusion, je dois vous avouer que je m'attends à de profonds changements. Je m'y attends parce qu'il sera impossible de rester assis éternellement sur un volcan dont les grondements se font de plus en plus entendre sans qu'il se passe quelque chose et aussi parce qu'il n'y a pas une multitude de voies vers lesquelles nous pourrions nous diriger. Elles passent toutes par un choix, celui entre l'harmonie ou la confrontation.

**Marcel Pepin, président**  
Confédération mondiale du travail

1. L'avenir de la négociation collective sera fort marqué par la crise économique. Cette crise atteint beaucoup plus les travailleurs que les employeurs et les financiers. Pour ces derniers, d'ailleurs, est-il vraiment approprié de parler de crise. De toute façon, peu importe les qualificatifs que l'on peut trouver à la situation actuelle, il semble évident que les conditions de vie continueront à se dégrader. Il n'y a aucun espoir pour que le chômage se résorbe, même à moyen terme, encore moins à court terme, au contraire, avec les nouveaux développements techniques, nouveaux et dans de nouveaux secteurs, le taux de chômage s'accroîtra. L'ère de l'informatique, du micro-processeur ne fait que commencer avec de fortes incidences sur l'emploi. Ce phénomène du chômage accru ne semble pas avoir eu comme conséquence un arrêt de l'inflation. C'est dans ce contexte difficile qu'il faut examiner l'avenir de la négociation collective.
2. L'avenir de la négociation collective doit aussi être vu en fonction des courants de pensée qui se dessinent ici et là dans le monde occidental, incluant le Québec. Il est un fait qu'il y a virage « à droite » de tous les hommes politiques, des gouvernements, des associations patronales ou autres associations de même genre et d'une partie de la population qui se trouve fort influencée par le traitement de la crise que font les médias d'information. Il est clair que l'on tente de faire croire à ceux qui sont le plus durement frappés par la crise, c'est-à-dire les travailleurs, qu'ils soient responsables de leurs propres malheurs. Malheureusement, cette technique réussit trop souvent surtout auprès des travailleurs non organisés, des chômeurs.
3. L'avenir de la négociation collective pourra aussi être influencé par certaines décisions politiques. Ainsi, si dans le secteur public et parapublic le droit de grève était supprimé parce que des hommes politiques de courte vue auraient réussi à convaincre l'Assemblée nationale d'adopter une telle législation, cela aura comme conséquence de supprimer toute négociation sérieuse dans ce secteur.

4. Ces quelques considérations indiquent qu'il y aura un fort durcissement de la position des employeurs à la table des négociations. Cette attitude se manifeste déjà. Il est à craindre que de nouveau les employeurs tentent de faire subir une diminution nette des salaires des travailleurs. Cela a été réussi pendant un certain temps suite à l'adoption en 1975 des mesures Trudeau de contrôle des salaires. Ce coup de force est souvent perçu par les employeurs comme une grande victoire ; il me semble tout au contraire, et même certains employeurs avertis le ressentent bien, que c'est très dangereux pour le climat social. Pour appuyer ce que je viens de mentionner, je me permets de vous produire les statistiques suivantes :

	<b>Profits</b>	<b>Revenu de travail</b>	<b>I.P.C.</b>	<b>Perte des travailleurs</b>
1978	+ 25.9	+ 5.3	+ 9.0	— 3.7
1979	+ 41.6	+ 7.6	+ 9.1	— 1.5

(Source : Statistique Canada)

(Comptes nationaux et la population active du Canada) (1980)

5. D'ici quelques années on devrait assister à une vaste offensive du côté des syndicats pour réduire le temps de travail afin de partager entre plus de travailleurs le travail qu'il y a à faire. Cette offensive, si elle se fait, n'ira pas sans heurts, les employeurs lutteront avec acharnement pour éviter qu'une telle réduction horaire se fasse sans réduction salariale.
6. Le problème de la santé-sécurité au travail s'est posé avec plus d'acuité ces dernières années dans le champ des relations industrielles. En effet, les travailleurs sont de plus en plus conscients des risques qu'entraîne un grand nombre de postes de travail. Je ne crois pas que l'adoption de la loi 17 et son application mettront un frein aux revendications des travailleurs en cette matière. Comme les coûts sont souvent élevés lorsqu'il s'agit d'assurer un travail sécuritaire, on peut s'attendre à une résistance patronale élevée. En voie de conséquence, les luttes syndicales dans le domaine de la santé et sécurité seront de plus en plus fréquentes.
7. La nouvelle révolution qui s'amorce, celle du micro-processeur entraînera de nouvelles dimensions aux négociations collectives qu'il est difficile de prévoir complètement. Il y aura de lourds changements concernant la qualification requise pour effectuer les travaux. Il est possible d'imaginer qu'un certain nombre de travailleurs devront être hautement spécialisés, disons que cette catégorie pourrait être considérée comme les « programmeurs », mais que la plus grande partie

des travailleurs seront des exécutants, des « pousseurs de boutons ». Si cela se produit, les négociations collectives en seront affectées et il est probable que l'on tentera d'ébranler les clauses d'ancienneté avec toute la réticence que cela entraînera.

Ces changements structurels profonds de l'économie et les bouleversements qui suivront dans l'organisation du travail donneront encore plus d'importance à la revendication syndicale du droit de grève permanent. En effet, les changements n'arriveront pas toujours au moment du renouvellement de la convention collective et pendant la durée de cette dernière les employeurs voudront se servir de leurs « droits de gérance » pour décider unilatéralement, ce qui est susceptible d'entraîner de durs conflits.

8. Si le législateur se décide enfin à adopter une législation permettant l'accréditation multi-patronale, au moins dans les secteurs où le taux de syndicalisation est faible, le contenu de la négociation collective pourra être modifié puisqu'il faudrait adapter la convention collective à un plus grand ensemble. Cette nouvelle réalité pourrait permettre d'ouvrir de nouveaux horizons à la négociation collective, comme par exemple, prévoir par la négociation les réinvestissements des profits en totalité ou en partie.
9. En regard des graves problèmes économiques réels ou envisagés à court terme, les négociations devraient dans l'avenir déboucher sur de plus grands ensembles, en tenant compte des réalités syndicales et d'un bon fonctionnement démocratique. Il est certain que chaque fois que nous nous présentons ou que nous nous présenterons avec de nouvelles perspectives, de nouveaux objectifs devant un employeur seul, nous connaissons une résistance acharnée et l'employeur argumentera qu'il ne peut supporter la concurrence s'il est seul à accorder un certain nombre de bénéfices. Aussi, est-il prévisible que les syndicats tenteront d'élargir à de plus grands ensembles, pour avoir plus d'efficacité dans l'obtention des nouveaux objectifs.
10. La participation accélérée du personnel féminin au marché du travail est susceptible aussi d'entraîner d'autres remous dans les relations industrielles. Les syndicats auront tendance à intervenir d'une façon plus directe en ce qui concerne le travail à temps partiel, emploi très souvent réservé à l'élément féminin. Les conventions collectives devront protéger davantage ceux et celles qui sont embauchés quelques heures par jour. Les problèmes spécifiques aux femmes sur le marché du travail, comme les congés de maternité feront de plus en plus l'objet de pressions syndicales. Il en sera ainsi pour la question des garderies sur les lieux de travail ou à l'extérieur des lieux de travail. Nous sommes encore loin d'avoir résolu le problème de l'égalisation des traitements ou rémunérations entre hommes et femmes. Sur ces derniers points, la lutte est amorcée et elle devrait s'intensifier.

11. Il me semble que dans un avenir assez proche, à défaut d'intervention des législateurs pour permettre aux syndicats, aux travailleurs et au public d'obtenir toute l'information économique des entreprises, que les syndicats revendiqueront par la voie de la négociation collective toute la banque d'information économique dont ils ont besoin pour mener à bien les négociations et surtout pour connaître à l'avance les fluctuations prévisibles de la main d'œuvre et éviter ainsi des fermetures brutales, totales ou partielles, d'entreprises en essayant d'intervenir en temps propice.

Il m'apparaît aussi assez normal d'imaginer l'intervention syndicale même par voie de convention collective pour s'assurer que dans les cas d'intervention économique de la part des gouvernements dans une entreprise que les plans d'emploi soient appliqués. Il me semble que ce serait là un strict minimum lorsque les fonds publics sont impliqués.

12. Voilà, à grands traits et en résumé, comment je vois l'avenir de la négociation collective. Je n'ai pas voulu traiter du mécanisme de négociation collective, des outils que le Gouvernement et le Ministère du travail peuvent mettre à la disposition des parties, ni entrer dans les concepts de négociations permanentes, s'il n'y a pas de pendant, soit le droit de grève permanent. Je ne crois pas que les problèmes de fond puissent être résolus par ce que j'appellerai des moyens de surface, ou encore en utilisant des « gadgets ». Certains pensent que la table de négociation devrait être encore plus ronde pour assurer un meilleur dialogue, d'autres croient qu'il serait suffisant que les parties se parlent longtemps à l'avance avant que le droit de recourir à la grève ou au lock-out existe et même que l'on fasse de la médiation pré-prévention. Il n'y a rien de mal dans toutes ces méthodes, mais les problèmes sont plus en profondeur, les intérêts sont loin d'être toujours convergents.
13. J'espère aussi, et ce sera mon dernier mot, que le législateur aura la sagesse d'enlever les tribunaux et les magistrats dans le processus de négociation collective. Je souhaite qu'il intervienne pour éliminer cette calamité qu'est l'injonction dans les conflits de travail. Si d'autres juridictions provinciales et fédérale ont réussi en grande partie à résoudre cette question du retrait de l'injonction, pourquoi le Québec hésite-t-il tant à intervenir ? Les employeurs ont sûrement assez de force pour ne pas avoir besoin des bras de la magistrature pour les soutenir.

**PERSPECTIVES DES AUGMENTATIONS DES PRIX**

	<b>alimentation</b>	<b>énergie</b>
1980	10.1	15.6
1981	12.0	21.9
1982	8.3	14.2
1983	7.8	12.1
1984	8.0	12.6
1985	7.8	11.5

Source : Ministère des Finances, Ottawa  
Les perspectives à moyen terme de l'économie canadienne  
1980-1985.