

Les principes généraux de la négociation collective

Gérard Hébert

La négociation collective apparaît à plusieurs comme l'instrument privilégié du syndicalisme nord-américain et le moyen nécessaire de déterminer les conditions de travail dans une économie de type capitaliste. Un peu d'histoire et une analyse même sommaire de la négociation collective nous permettront de relativiser pareille affirmation et, jusqu'à un certain point, de démystifier le processus de négociation collective, tout en nuancant les espoirs qu'on peut en attendre. Il faut ajouter, cependant, qu'on n'a pas encore trouvé mieux.

1. Histoire

Si surprenant que cela puisse paraître, ce n'est qu'après près d'un siècle d'existence que le syndicalisme nord-américain a adopté la négociation collective comme son instrument privilégié pour améliorer les conditions de travail des ouvriers. Pendant la majeure partie du XIXe siècle, les conditions de travail furent déterminées, même en milieu syndiqué, non pas d'une manière bilatérale, sous un régime de négociation collective, mais bien d'une façon unilatérale, tantôt par l'employeur seul, tantôt par les syndiqués eux-mêmes.

En effet, selon la pratique syndicale du début et du milieu du XIXe siècle, les membres de la guilde ou de la fraternité, qui appartenaient à un même métier, élaboraient eux-mêmes une échelle de salaires (qu'on appelait en anglais «price list»); ils inséraient cette liste dans les pages d'une bible, sur laquelle ils juraient de ne pas travailler pour des salaires inférieurs à ceux qui s'y trouvaient inscrits. Si le marché leur était favorable, aucun employeur de la région ne pouvait obtenir d'employés qualifiés à des taux inférieurs: l'échelle syndicale devenait aussi la règle généralement appliquée; par contre, si les temps étaient mauvais, les ouvriers n'avaient d'autre choix que d'accepter les

conditions que les employeurs voulaient bien leur offrir.

Vers 1825 ou 1850, on trouve des cas isolés où un groupe de syndiqués discute d'une liste de salaires avec un employeur; au cours de rencontres successives, ils modifient leurs positions respectives, et ils en arrivent finalement à une entente. Mais le phénomène est très rare. Il faut attendre la fondation de l'American Federation of Labor, en 1883, pour que les syndicats adoptent officiellement cette manière de faire. La détermination bilatérale des salaires avait acquis droit de cité auprès de l'ensemble des travailleurs syndiqués d'alors; restait à convaincre les employeurs un à un, et éventuellement le législateur. Ce dernier effort exigea cinquante ans de démarches et de luttes.

En effet, c'est en 1935, en pleine crise économique, que le gouvernement américain adopta la Loi Wagner (ou «Labor-Management Relations Act»). Celle-ci comportait deux principes fondamentaux. D'une part, la loi reconnaissait officiellement aux salariés le droit de se réunir en association syndicale; celle-ci pouvait obtenir d'un organisme établi à cet effet, une commission de relations de travail, la reconnaissance explicite et exclusive de son statut comme représentant ou agent négociateur pour un groupe de salariés à l'emploi d'un employeur. D'autre part, la loi obligeait alors l'employeur de ces salariés à négocier avec les représentants syndicaux ainsi désignés une convention collective, qui déterminerait les conditions de travail de tous les employés mentionnés dans le certificat de reconnaissance ou d'accréditation.

La date d'adoption de cette loi correspond à une époque que l'on pourrait caractériser par les deux éléments suivants. On était en pleine dépression ou crise économique, et le gouvernement cherchait tout moyen qui pourrait contrecarrer le chômage et les bas salaires, et faire repartir les mécanismes économiques arrêtés depuis déjà quelques années. Il était normal qu'il songe à favoriser de bonnes relations et de bonnes conditions de travail au plus bas échelon, c'est-à-dire entre un employeur et ses employés ou groupes d'employés de chaque établissement. En effet, à cette époque, l'intervention

de l'État par des mesures globales était inexistant: ni l'impôt sur le revenu ni les lois d'assurance- chômage n'existaient encore.

Les deux principes fondamentaux du Wagner Act — la reconnaissance d'un agent négociateur exclusif par une commission des relations de travail et l'obligation pour un employeur de négocier avec cet agent négociateur — furent transposés dans les lois canadiennes en 1944. Tel fut le cas en particulier dans la décision fédérale contenue dans l'arrêt *en conseil* 1003, qui révisait les relations de travail en temps de guerre. Au Québec, des dispositions semblables furent introduites par la Loi des relations ouvrières votée également au début de l'année 1944. C'est cette même loi qui fut modifiée en 1964 et à laquelle on donna le nom de Code du travail; celui-ci devait à son tour être modifié de façon assez importante en 1969, 1977 et 1978.

2. Définition

On peut déduire de ce bref rappel historique que la négociation collective constitue une manière de déterminer les conditions de travail d'un groupe d'employés de façon collective, bilatérale et libre. Reprenons brièvement chacun des éléments de cette définition.

Rappelons d'abord qu'il s'agit d'une manière **entre plusieurs autres** de déterminer les conditions de travail. Rien ne nous assure même que ce soit la meilleure manière de le faire. De toute façon, il y a plus de la moitié des salariés, au Canada, au Québec et en Amérique du Nord, dont les conditions de travail sont déterminées autrement, soit par contrat individuel, soit par le marché ou la coutume, soit encore par une ordonnance ou une disposition d'une Loi du salaire minimum.

En second lieu, il importe de définir ce qu'on entend par **conditions de travail**. Les problèmes de salaires, d'heures de travail, de tâches à remplir constituent naturellement des éléments fondamentaux de ce qu'on appelle les conditions de travail. La pratique et la jurisprudence ont étendu le sens de l'expression pour y inclure beaucoup d'autres éléments que la sémantique seule ne nous

aurait sans doute pas amenés à imaginer. Le cas le plus célèbre en cette matière est celui de la compagnie Pâquet. Dans la convention collective des employés de ce grand magasin de Québec, les parties avaient convenu qu'un certain montant serait déduit du salaire de tout employé régi par la convention collective et remis au syndicat, comme compensation pour services rendus dans la négociation et l'application de la convention collective (ce qu'on appelle la formule Rand). Un certain nombre d'employés du magasin Pâquet ont prétendu qu'une convention collective ne pouvait contenir une telle disposition, soutenant que ce n'était pas là une condition de travail. La Cour supérieure et la Cour d'appel ont confirmé cette opinion, mais les juges de la Cour suprême, dans une décision divisée, ont conclu majoritairement que les parties pouvaient faire d'une telle disposition une véritable condition de travail. Depuis lors, il faut s'en tenir à ce principe, du moins sur le plan juridique et pratique; chacun peut évidemment garder sa propre idée là-dessus, mais il ne peut agir autrement que selon la décision de la Cour suprême.

Un autre élément à souligner, en ce qui concerne les conditions de travail déterminées par la négociation collective, c'est qu'à l'origine celle-ci visait **des situations où il n'existait aucune règle antérieure**. Jusque là le travailleur individuel se trouvait démuné devant son employeur; celui-ci pouvait agir à sa guise, compte tenu évidemment des dispositions des lois et des conditions du marché. Dans une telle situation, on comprend le principe selon lequel la convention collective peut contenir toute disposition qui n'est pas contraire à la loi ou aux bonnes moeurs. Par contre, quand on a voulu transposer dans le secteur public la pratique de la négociation collective, celle-ci s'implantait dans un terrain déjà passablement réglementé, que ce soit par les diverses commissions de la fonction publique ou par des lois particulières visant, par exemple, la pension des employés concernés. On comprend que la convention collective ne jouisse pas alors d'une liberté totale comme dans le secteur privé. Dans ces circonstances, certains champs, déjà régis par d'autres mécanismes, sont fermés à la négocia-

tion. Il est toujours possible, par une modification aux lois, de supprimer les anciens mécanismes et de tout ramener à la négociation collective, mais il faut bien peser le pour et le contre d'une telle décision.

La caractéristique principale de la détermination des conditions de travail par négociation collective est justement qu'il s'agit d'un processus collectif: ni l'employeur ni le salarié n'agissent de façon individuelle ou unilatérale. C'est **collectivement et pour la collectivité** qu'un agent négociateur détermine avec l'employeur certaines conditions que celui-ci devra respecter intégralement dans ses rapports avec chaque salarié individuel visé par la dite convention collective. Ceci entraîne une situation très différente de celle où les rapports entre employeurs et salariés étaient régis complètement par un droit individuel, que ce soit le Code civil dans les pays de culture française ou la Common Law dans les pays d'inspiration britannique. Le droit du travail constitue une branche du droit social, dont les rapports avec le droit individuel ne vont pas toujours sans difficulté. Dans le même sens, le contrat individuel peut poser certains problèmes face à la convention ou contrat collectif; la tendance actuelle est de considérer qu'il faut respecter d'abord la convention collective.

Le trait suivant constitue peut-être le caractère spécifique du modèle nord-américain des relations de travail. En effet, le type de relations collectives mis au point par le Wagner Act aux États-Unis et les différentes lois de relations ouvrières au Canada est essentiellement fondé sur un **régime d'opposition** entre deux catégories distinctes parmi ceux qui participent à l'activité d'une entreprise: la **direction** d'une part, depuis le conseil d'administration jusqu'au contremaître inclusivement, et, d'autre part, les **employés qui exécutent** les ordres reçus de cette direction. En un sens, il peut paraître curieux que le régime économique le plus libéral du monde ait fondé son modèle de relations de travail sur un schéma strictement bilatéral, qui implique une opposition fondamentale entre les deux parties (dirigeants et exécutants), à tel point qu'on désigne ce modèle

en anglais sous les termes «adversary system». Cette dichotomie entraîne, dans toutes les lois nord-américaines de relations de travail, une notion de «salarié» qui implique la situation d'un employé dont le travail est non seulement rémunéré par l'employeur mais effectué sous son autorité directe, avec dépendance immédiate de ses représentants et autonomie restreinte.

L'approche correspond à une caractéristique mentionnée plus haut, à savoir que le modèle s'applique d'abord aux relations de travail telles qu'elles sont vécues au niveau de l'établissement lui-même, dans la vie quotidienne du salarié. Le modèle, même s'il comporte des inconvénients, a l'avantage remarquable de pouvoir imposer à l'employeur immédiat des contraintes de justice et d'équité sur des points aussi fondamentaux que l'emploi, la mutation et la mise-à-pied; il permet en même temps d'instituer un régime judiciaire privé qui donne au salarié le droit d'en appeler de toute violation des conditions agréés dans la convention collective, au moyen de la procédure et de l'arbitrage de griefs.

Par contre, le modèle dyadique convient moins bien au secteur public qu'au secteur privé. En effet, la présence de plus en plus lourde de l'État par sa contribution financière dans des domaines comme celui de l'éducation et de la santé publique, rend le modèle de relations bilatérales beaucoup plus difficile d'application. En ce cas, on ne se trouve plus seulement en présence d'un employeur et d'employés regroupés en association, mais dans une situation où les salariés, la direction et l'État bailleur de fonds ont tous les trois une position nette et distincte, bien caractérisée, dans la détermination des conditions de travail. On n'est plus en présence d'un schéma bilatéral, mais trilatéral, ou même multilatéral: chacun des trois partenaires se retrouve souvent divisé entre lui-même. Le régime nord-américain de relations de travail et de négociation collective, faut-il le répéter, a été pensé et conçu pour s'appliquer d'abord dans le secteur privé et, de façon privilégiée, au niveau local. Sa transposition dans le secteur public, surtout avec la centralisation

des pouvoirs que nous connaissons aujourd'hui, ne pouvait se faire sans difficulté et sans adaptations; celles-ci ne sont pas encore complétées et ne le seront peut-être jamais. On se retrouvera constamment à la recherche d'un nouvel équilibre.

La dernière caractéristique de la négociation collective réside dans son caractère de **liberté**. Il ne s'agit pas de liberté totale, celle-ci n'existant jamais dans une société composée de multiples individus et de nombreux groupes: la liberté de chacun s'arrête toujours là où commence celle de l'autre. Dans les pays fondés sur une approche personnaliste de la société, on a voulu respecter la liberté contractuelle même au plan collectif. Ceci implique, dans la négociation collective, le droit pour chaque partie de ne pas signer une entente qui ne réponde pas raisonnablement à ses attentes légitimes, et de retirer en conséquence sa participation à la production de l'entreprise: pour les salariés c'est le droit de grève, pour l'employeur le droit de lock-out. Il ne saurait y avoir de véritable négociation collective libre, sans cette possibilité de ne pas accepter une entente, de part et d'autre, en se privant temporairement de salaire ou de production pour obliger l'autre partie à rencontrer ses demandes, en tout ou en partie. Mais ce droit de refuser un accord jusqu'à ce qu'il

corresponde raisonnablement aux attentes de chacun suppose, pour qu'il ait un sens, qu'il existe un certain équilibre de forces dans le pouvoir de négociation des deux parties. C'est cet équilibre que cherchent à établir bon nombre de dispositions des lois de relations ouvrières. L'équilibre parfait ne sera jamais trouvé, mais pour que le régime réponde à son objectif même, il faut s'en rapprocher constamment, tout en sachant qu'on ne l'obtiendra jamais, puisque trop d'éléments qui le déterminent changent trop rapidement.

Telles sont les principales caractéristiques de la négociation collective. Dans son modèle nord-américain, celle-ci a été conçue pour s'appliquer d'abord au secteur privé, dans un régime bilatéral d'opposition entre les parties, et normalement en situation non réglementée, où le salarié se trouve autrement seul devant son employeur. Ces caractères particuliers expliquent certaines difficultés d'adaptation de la négociation collective au secteur public et à des domaines comme celui de l'enseignement supérieur. D'un autre côté, la négociation collective reste peut-être encore le meilleur moyen de déterminer raisonnablement les conditions de travail même dans ce secteur. L'effort requis d'adaptation vaut la peine d'être poursuivi.

Mode de règlement des conflits

Gérard Hébert

Un autre exposé doit présenter la nature et les caractéristiques du régime d'accréditation syndicale. Il reste à étudier le déroulement de la négociation et, plus spécialement, le mode de règlement des conflits lorsque survient une impasse.

Après qu'il a été accrédité, ou vers la fin de la convention collective qu'il a négociée, un syndicat donne habituellement à l'employeur un avis lui signifiant qu'il a l'intention de rouvrir les négociations en vue d'une première ou d'une nouvelle convention collective. Il s'engage alors dans une première étape de négociation directe.

NÉGOCIATION DIRECTE

De cette étape, retenons seulement la question suivante: la négociation, comme elle se pratique chez nous, comporte-t-elle un élément nécessaire de «bluff»? Nous voulons dire par là: est-il nécessaire que le syndicat présente, au départ, des demandes exagérées et l'employeur des offres minimales? Il est arrivé qu'un employeur a voulu passer par-dessus cette période, où l'on fait des concessions que l'on avait d'ailleurs prévues, pour présenter immédiatement son offre globale et finale. On a appelé cette façon de procéder «boulwarism», du nom du représentant patronal (Boulware) qui l'a utilisée la première fois et qui l'a mise au point. Cette façon de faire a été jugée par plusieurs, y compris certains tribunaux, comme une manière de négocier de mauvaise foi, ce qui implique à toutes fins pratiques la nécessité d'exagérer ses demandes et de minimiser ses offres au début de la négociation.

CONCILIATION

Si les parties n'arrivent pas à s'entendre en négociation directe, notre loi prévoit que l'une d'entre elles peut demander l'aide d'un conciliateur. Autrefois, cette intervention était obligatoire et conditionnait l'exercice légal du droit de grève. En guise de défini-

tion, disons que le conciliateur a pour seul objectif de mettre les parties d'accord, sans qu'il ait ni à formuler de recommandations ni même à juger du bien-fondé des clauses sur lesquelles il a réussi à obtenir l'entente des parties.

Pour qu'elle soit fructueuse, la conciliation doit présenter certaines caractéristiques, comme le contexte dans lequel elle s'effectue. La principale, c'est que les parties en cause veuillent vraiment en arriver à un accord. Autrement, le travail du conciliateur devient un exercice de frustration. Inutile pour lui de tenter de rapprocher les parties, si celles-ci ne le veulent pas. Or il existe un handicap fréquent, puisque la conciliation se situe d'habitude relativement au début de la négociation. Du moins, tel était le cas jusqu'ici; et c'est peut-être ce qui se produira encore, vu la force des traditions et des coutumes en cette matière. Car, même si un amendement récent à la loi déclare la conciliation facultative, en ce sens qu'elle doit être demandée par une partie, si l'autre partie n'est pas prête à un accord, vains seront les efforts du conciliateur.

Avant les modifications de l'année dernière, l'exercice du droit de grève devenait légal 60 jours (ou 90 jours dans le cas d'une première négociation) après l'avis d'échec des négociations et la demande du conciliateur. Aujourd'hui, ce droit est acquis 90 jours après que l'avis de négocier a été reçu par le ministère du Travail; en effet, copie de l'avis de négocier doit être adressée au ministère en même temps qu'il est envoyé à l'autre partie. Dans certains cas particuliers, d'autres conditions s'y ajoutent.

LA GRÈVE, MOYEN DE PRESSION

Tout au long de la négociation, les parties cherchent à utiliser, l'une contre l'autre, différents moyens de pression, dont certains sont illégaux, comme les ralentissements de travail. D'un autre côté, le moyen de pression principal, c'est la menace de grève ou, éventuellement, l'exercice du droit de grève ou de lock-out.

Selon la logique interne du modèle de né-

gociation collective, la grève ou le lock-out doivent normalement jouer de la façon suivante. L'employé étant privé de son salaire et l'employeur de sa production et de son profit, cette situation entraînera les deux parties en cause, au fur et à mesure que le temps passera, à faire de part et d'autre des concessions qui permettront d'en arriver à une entente. C'est ce que certains ont appelé le règlement du conflit par le conflit. Pour que ce mécanisme joue, il faut que se réalisent les caractéristiques fondamentales de la situation, à savoir que les employés soient sans salaire et l'employeur sans production.

Le modèle s'applique beaucoup mieux dans le secteur privé que dans le secteur public. En effet, si l'on pense au domaine de l'éducation, les professeurs en grève récupéreront probablement, par suite du rattrapage nécessaire, une partie plus ou moins importante de leurs pertes, alors que la direction ne subit pas vraiment de contraintes économiques, mais seulement des pressions politiques dont l'action se fait moins sentir à court terme. Dans tous les secteurs du domaine public, le modèle s'applique moins bien que dans le secteur privé, **sans parler des cas où la société n'accepte pas l'exercice du droit de grève, comme dans le cas des policiers et des pompiers, ou ne l'accepte que pour des périodes relativement courtes, comme dans des cas qui touchent directement à la santé publique.**

MÉDIATION

Aussi cherche-t-on depuis longtemps d'autres formules qui permettraient de résoudre les impasses à moins de frais économiques et sociaux. La formule la plus facile et probablement la plus efficace est celle de la médiation.

Si l'on s'en tient au concept lui-même et à l'objectif que poursuit le médiateur, il n'y a pas de différence entre une conciliation et une médiation, sauf de nature institutionnelle et circonstancielle. En effet, la médiation constitue une intervention extraordinaire, qui n'est pas prévue dans le Code du travail; de plus, elle se produit habituelle-

ment vers la fin d'un conflit, au moment où les parties veulent régler. La tâche du médiateur, qui est toujours de mettre les parties d'accord, s'en trouve singulièrement facilitée.

D'aucuns demandent que le médiateur, s'il échoue dans son objectif de réaliser une entente, fasse un rapport qui exprime ses recommandations sur le contenu d'une entente éventuelle; ceci revient à écrire la convention collective dont il recommande l'adoption. Les auteurs ne s'entendent pas sur l'opportunité d'une intervention de cette nature.

Il faut noter d'abord qu'un tel rapport du médiateur permet à l'une ou l'autre des parties, ou aux deux, de sauver la face et de rejeter l'odieux de concessions majeures sur le médiateur lui-même. C'est un avantage qu'il ne faut pas minimiser. Par contre, l'objection principale se rattache à une incompatibilité de rôles: le médiateur, pour obtenir un accord des parties, doit d'abord s'assurer de leur confiance inéluçtable; autrement, il ne connaîtra jamais leurs positions véritables, ce dont il a absolument besoin pour savoir s'il peut leur proposer, séparément ou conjointement, certaines bases de discussion pour les mettre d'accord. Au contraire, si les parties savent que le médiateur devra remettre un rapport contenant des recommandations, les parties chercheront à le convaincre du bien-fondé de leurs positions, plutôt que d'envisager avec lui des compromis ou des formules nouvelles susceptibles d'amener un accord. Le fait d'avoir à écrire des recommandations fait du médiateur une sorte d'arbitre, dont la sentence sera exécutoire ou non, selon les cas. Les tenants de cette hypothèse justifient leur position comme suit: si le médiateur n'a pas réussi à obtenir l'accord entre les parties, il se trouve le mieux placé pour proposer des recommandations qui aient chance d'être agréées par les intéressés. Ce double rôle se trouve justement cristallisé dans un mot qui a été mis de l'avant, il y a quelques années, alors que certains prônaient cette forme d'intervention sous le nom de «*mediar*» (médiateur-arbitre).

ARBITRAGE

Un autre mode de règlement des conflits, c'est l'intervention par arbitrage. Inutile d'insister sur l'arbitrage traditionnel, selon lequel, après avoir entendu les parties, l'arbitre présente les termes de la convention collective qu'il recommande ou qu'il a le pouvoir d'imposer selon les cas.

Quelques expériences particulières ont été effectuées sur une nouvelle forme d'arbitrage qu'on appelle l'arbitrage sur les offres finales. D'après cette méthode, l'arbitre n'a pas à évaluer chaque point en cause et à faire une recommandation sur chacun d'eux; il doit seulement choisir, en bloc, sans rien y changer, soit la position patronale soit la position syndicale, telles qu'elles apparaissent dans leurs positions finales avant l'arbitrage.

Les tenants de cette formule argumentent comme suit: chacune des deux parties voudra que l'arbitre choisisse sa version et, pour y arriver, fera durant la négociation toutes les concessions possibles, afin de rendre sa position finale la plus attrayante des deux. Dans la pratique, il n'est pas assuré que les faits répondent à ce raisonnement, surtout quand on se trouve dans une deuxième ou une troisième ronde de négociations dont on sait qu'elles peuvent se terminer par un arbitrage de cette nature. En effet, il s'est développé une sorte de pratique selon laquelle un certain nombre d'arbitres ont pris l'habitude, dans ces cas, de décider alternativement pour l'une et l'autre des parties. Ainsi, si c'est la position patronale qui a été choisie la dernière fois, la partie syndicale peut effectuer beaucoup moins de concessions, sachant que ses chances sont, cette fois, bien meilleures que celles de l'employeur. Et inversement, Par le fait même, les risques augmentent d'avoir une décision à laquelle l'autre partie n'acceptera pas de se plier. Ainsi cette formule ne s'est pas avérée la panacée que plusieurs espéraient y trouver.

AUTRES FORMULES

Puisque les mécanismes de pression consistent essentiellement dans la perte de sa-

laire d'une part et la perte de revenu d'autre part, certains ont imaginé ce qu'il est maintenant convenu d'appeler la «grève-sans-arrêt-de-travail» («no-strike strike»). Cette formule ne saurait se pratiquer dans toutes les situations; on l'a rencontrée dans le cas d'un service d'autobus local. Les chauffeurs d'autobus en grève ont continué de conduire leurs véhicules comme d'habitude, mais sans faire payer les passagers; ils renonçaient en même temps à leur salaire. De cette manière, ils se trouvaient à travailler sans salaire, et l'employeur perdait son revenu. On devine que, malgré l'intérêt académique de cette situation, les pressions pour en arriver à un accord se sont avérées moins grandes. L'expérience n'a pas été renouvelée.

Quelques-uns soutiennent qu'une simple enquête sur les faits («fact finding board») peut exercer, dans certains cas, une pression efficace sur les parties pour qu'elles s'entendent. L'idée, c'est que si le public connaissait mieux les positions respectives des deux parties, celles-ci sentiraient davantage l'obligation de faire les concessions voulues sur des points apparemment moins impérieux que d'autres. C'est à une logique de cette nature que répond la Commission d'information sur les négociations, qu'un amendement récent au Code du travail a établie dans le cas de la négociation du secteur public et parapublic. Il sera intéressant de voir l'efficacité d'un tel organisme. On peut craindre ou bien que l'on ignore ses interventions, ou bien que chaque partie tente de les interpréter à sa façon ou même de les utiliser à son profit.

D'autres auteurs enfin croient que la meilleure manière de forcer les parties à négocier le plus intensément possible pour en arriver à un accord, c'est de les laisser dans l'ignorance des interventions qui les attendent. Dans cette perspective, quelques législations donnent à l'autorité gouvernementale le choix d'un certain nombre de mesures (en anglais on dit «an arsenal of weapons»). Par exemple, le gouvernement de l'Alberta, en face d'un conflit, a le choix entre une série de possibilités: il peut ne pas intervenir du tout ou, à l'autre extrême, créer un tribunal d'urgence qui puisse imposer une sentence arbitrale dans les cas

les plus graves. La formule est évidemment d'application plus difficile quand l'État lui-même est impliqué dans la négociation.

Avant de terminer, on pourrait peut-être signaler des moyens de pressin d'une autre nature, comme par exemple l'envoi systématique de lettres par un grand nombre de personnes à tel ministre, ou à telle instance, tous les jours, jusqu'à ce qu'un déblocage s'opère. En ce sens, peut-être n'a-t-on pas

suffisamment utilisé les ressources de l'imagination. On n'a guère inventé de méthodes nouvelles, depuis un siècle, pour régler les conflits de négociation. La revue des quelques formules que nous venons de considérer nous permet de conclure que le mode idéal de règlement des conflits n'est pas encore trouvé, qu'il nous faut sans cesse en chercher de nouveaux, tout en étant conscient qu'il n'y en aura jamais de parfait.

tiré de : *F.A.P.U.Q. Information*, vol. 4, no 2, janvier 1979

À la demande du comité des publications, l'auteur a accepté d'ajouter aux deux tirés à part précédents le texte inédit suivant sur les clauses de la convention collective.

Les principales clauses de la convention collective

La convention collective est souvent appelée la « loi des parties ». En effet, elle contient une série de dispositions sur lesquelles l'employeur et le syndicat se sont entendus, et qui régiront leurs rapports mutuels ainsi que les conditions de travail des salariés visés, tant que la convention demeurera en vigueur. La convention collective ne remplace pas le contrat individuel de travail, mais elle détermine les conditions que chaque contrat individuel, explicite ou implicite, doit respecter pour tous les employés désignés dans le certificat d'accréditation et régis par la convention collective. C'est vraiment une « loi privée » en ce sens que les parties sont libres d'y introduire ce qu'elles veulent, pourvu que la disposition ne soit pas contraire à l'ordre public ni défendue par une loi (Code du travail, art. 50) ; rien n'oblige les parties à y inclure telle clause ni à lui donner tel contenu, à moins qu'une loi ne détermine un minimum en cette matière ; en ce cas, la convention peut déterminer des conditions supérieures à ce minimum. Enfin, la convention collective appartient aux parties ; à ce titre, les parties peuvent la modifier quand elles le veulent, par exemple dans une lettre d'entente qui ajoute, nuance ou précise un point de la convention.

On peut diviser en deux groupes l'ensemble des clauses qu'on trouve habituellement dans les conventions collectives : les clauses contractuelles, qui visent les parties contractantes et la convention elle-même, et les clauses qui régiront les conditions de travail des salariés en cause. Nous repasserons brièvement les principales clauses de chaque catégorie.

Clauses contractuelles

Après une clause d'introduction où les parties explicitent souvent leurs objectifs mutuels, et une clause de reconnaissance du syndicat par l'employeur — clause où l'on inclut parfois la description de l'unité de négociation — la première clause que l'on rencontre est généralement celle de la *sécurité syndicale*. Comme son nom l'indique, elle a pour but

d'assurer à la partie syndicale une sécurité plus grande, soit par rapport à ses membres (clause d'appartenance syndicale) soit par rapport à ses ressources financières (clause de retenue des cotisations syndicales), soit par rapport aux deux.

Dans une clause d'appartenance syndicale, l'employeur garantit au syndicat son « membership » et, par le fait même, sa représentativité, tant que la convention collective demeurera en vigueur. En effet, dans ce genre de clause, l'employeur s'engage à obliger ses salariés à être, devenir ou demeurer membres du syndicat qui a négocié et signé la convention collective. La clause peut prendre différentes formes ; les principales sont les trois suivantes.

Par une clause d'atelier fermé, l'employeur s'engage à n'embaucher que des salariés déjà membres de l'union ; on trouve cette formule dans les industries où les salariés passent fréquemment d'un employeur à un autre, comme dans la construction, sur les quais et, jusqu'à un certain point, dans l'industrie de la confection et du vêtement, ainsi que dans les métiers de l'imprimerie. Environ 10% des conventions collectives actuellement en vigueur ont une clause de sécurité syndicale de cette nature. D'habitude celle-ci va de pair avec l'obligation, pour l'employeur, de s'adresser au syndicat lui-même pour obtenir la main-d'oeuvre dont il a besoin ; l'employeur n'embauche ainsi que des salariés qui lui sont référés par le bureau de placement syndical, et l'application de la clause d'atelier fermé est assurée par le fait même.

Dans la grande majorité des industries manufacturières, l'appartenance syndicale revêt une autre forme : l'employeur demeure libre d'embaucher qui il veut, mais il prend souvent l'engagement d'obliger ses salariés à devenir ou à demeurer membres du syndicat. Si l'obligation vise tous les salariés sans exception, on parlera d'un atelier syndical parfait. Si la clause prévoit certaines exceptions, on dira que l'atelier syndical est imparfait ou modifié ; l'exception la plus fréquente prévoit que les salariés qui n'étaient pas membres au moment de la signature de la clause d'atelier syndical pour la première fois ne sont pas obligés d'y adhérer par la suite. Environ 35% des salariés régis par convention collective au Québec travaillent dans un atelier syndical parfait, et

20% dans un atelier syndical imparfait. L'atelier syndical représente donc la forme d'appartenance syndicale qu'on trouve dans la majorité des cas.

Quelques conventions collectives, moins nombreuses (environ 5 ou 6% des cas), ont une clause moins contraignante : le maintien d'adhésion. Par ce genre de clause, l'employeur oblige ceux qui étaient membres de l'union au moment de la signature de la convention collective à demeurer membres tant que celle-ci sera en vigueur ; le syndicat est ainsi assuré de conserver sa représentativité. Il reste environ 30% des conventions collectives qui ne contiennent aucune clause qui force le salarié à adhérer au syndicat en place.

Par contre, la quasi-totalité des conventions collectives prévoient la retenue des cotisations syndicales. Par cette clause, l'employeur s'engage à retenir à la source, sur la paye même de ses salariés, soit la cotisation syndicale elle-même pour ceux qui sont membres du syndicat, soit un montant égal à cette cotisation pour ceux qui ne sont pas membres. Quand des salariés non syndiqués sont ainsi tenus de payer l'équivalent de la cotisation syndicale, pour contribuer financièrement aux dépenses qu'entraînent la négociation et l'administration de la convention collective, dont ils bénéficient autant que les syndiqués, on désigne habituellement cette disposition sous le nom de formule Rand. En effet, en 1945, le juge Rand, qui était arbitre dans un différend entre la compagnie Ford et ses ouvriers syndiqués, a imposé une telle obligation ; la formule a paru si intéressante qu'elle s'est répandue et qu'on a fini par lui donner le nom de son auteur. Le projet de loi 45, adopté en décembre 1977, a imposé cette forme de retenue des cotisations syndicales à tous les employés d'une unité de négociation dès qu'un syndicat a été accrédité ; ainsi la retenue syndicale obligatoire pour tous n'est plus négociable : elle est imposée par la loi (C.T., 38). Elle possède des avantages évidents pour le syndicat, qui n'a plus à se préoccuper de sa situation financière : il est assuré de recevoir régulièrement de l'employeur le montant équivalent à la cotisation syndicale pour chacun des salariés régis par la convention collective. Elle a, cependant, l'inconvénient de faire de la cotisation syndicale un genre d'impôt qui se paye automatiquement, sans que le salarié, bien

souvent, ait à poser un seul geste d'adhésion au syndicat, sauf peut-être de signer, là où cette pratique existe, une formule qui autorise une telle déduction. D'un autre côté, la retenue syndicale obligatoire a souvent un effet indirect important : tant qu'à payer, bien des salariés décident d'adhérer au syndicat, même s'ils n'y sont pas tenus de par la convention collective. Une clause de simple retenue peut ainsi avoir une influence sur l'appartenance syndicale.

La retenue obligatoire des cotisations syndicales ne soulève pas de grandes objections de principe. Au contraire, on la considère souvent comme une disposition de justice et d'équité. Comme le syndicat doit représenter tous les employés de l'unité de négociation, syndiqués ou non, et que la convention collective rapporte des avantages à tous, il semble raisonnable que tous supportent financièrement l'organisme qui les représente. La clause d'appartenance syndicale, au contraire, comporte certaines difficultés ; en toute rigueur, la clause implique, en effet, que si un employé est exclu des rangs du syndicat, l'employeur serait tenu de le congédier. Pour éviter toute controverse à ce sujet, certaines conventions collectives stipulent que l'employeur ne sera pas tenu de renvoyer un salarié exclu des rangs du syndicat. Dans le même sens, la loi de plusieurs provinces canadiennes, y compris le Québec, contient une disposition semblable, qui protège l'emploi du salarié contre une application rigoureuse d'une clause d'appartenance syndicale (C.T., 50, 2e alinéa) ; en pratique, le salarié ne peut être congédié que s'il refuse de payer la cotisation syndicale.

Après la clause de sécurité syndicale, la majorité des conventions collectives contiennent une clause dite des *droits de gérance*. Par cette clause, l'employeur veut faire reconnaître au syndicat qu'il possède le droit de diriger son entreprise. L'affirmation est tantôt contenue dans une formule générale, sans précision, tantôt élaborée dans une clause détaillée. En ce cas, la clause précise habituellement les droits de la direction en fonction de deux aspects principaux, les opérations et la main-d'oeuvre : droit de prendre toutes les décisions relatives à la production et aux opérations, y compris celui de les limiter ou de les suspendre, droit de diriger la main-d'oeuvre, après l'avoir embauchée, et de lui assigner les tâches à effectuer.

droit de faire les règlements appropriés et d'appliquer les sanctions disciplinaires requises. Quelques conventions collectives précisent que l'employeur conserve intégralement tous les droits qui ne sont pas limités par la convention collective elle-même ; c'est ce qu'on appelle une clause résiduelle.

Une question de principe très importante se rattache à cette clause. La gérance tient-elle ses droits de la convention collective ou d'une autre source ? Il faut bien conclure que c'est d'une autre source, puisque de 15 à 20% des conventions collectives n'ont aucune clause de droits de gérance, et pourtant ceux-ci leur sont reconnus tant par les tribunaux d'arbitrage que par les tribunaux réguliers. Tribunaux et théoriciens ont développé la théorie des droits résiduels, selon laquelle la direction possède tous les droits requis pour diriger l'entreprise, dans la mesure où elle n'en a pas cédé une partie dans la convention collective. Cette théorie ne tranche pas la question de l'origine des droits : certains tiennent que ceux-ci se rattachent au droit de propriété, alors que d'autres les font découler de la fonction même de la direction ; celle-ci serait en quelque sorte le fiduciaire de tous les participants à l'entreprise pour assurer l'efficacité de ses opérations.

Plusieurs théoriciens des relations du travail rejettent la théorie des droits résiduels de la direction ; ils soutiennent qu'à partir du moment où un syndicat a été reconnu comme agent négociateur des salariés d'une entreprise, la situation de celle-ci est complètement changée : un des principaux agents de production s'est donné un porte-parole, et la direction ne peut plus décider des conditions de travail sans le consulter, voire même sans s'entendre avec lui sur ces questions ; dans cette perspective, la direction ne devrait prendre aucune décision majeure, par exemple en matière de changements technologiques ou de fermeture d'usine, sans au moins consulter le syndicat. On pourrait appeler cette façon de voir les choses la théorie des limitations implicites.

Les tribunaux d'arbitrage et les tribunaux réguliers se sont montrés réticents devant cette nouvelle théorie : ils considèrent qu'il ne leur appartient pas d'établir les règles qui déterminent les rapports entre les parties ; ils

doivent se limiter à juger de leur application et à les interpréter au besoin. La théorie nouvelle, en obligeant l'employeur à négocier toute question importante, impliquerait que toute décision patronale serait sujette à une révision arbitrale ou judiciaire. Les tribunaux seraient ainsi amenés à décider de questions qu'ils estiment hors de leur compétence. Pour ces raisons, il est difficile, dans la pratique, de recourir à une autre théorie qu'à celle des droits résiduels.

Mais alors pourquoi inclure une clause de droits de gérance, si de toute façon la direction possède ces droits ? La clause a peut-être une valeur éducative ; tout comme on trouve souvent utile de rappeler, dans un préambule, les grands objectifs de la convention collective, il n'est peut-être pas inutile de demander à la partie syndicale de reconnaître explicitement que l'employeur a le droit de diriger l'entreprise, sous réserve évidemment de l'obligation qu'il a de respecter la lettre et l'esprit de la convention. En cas d'arbitrage sur un point qui n'est pas directement touché dans la convention collective, une clause de droits de gérance peut révéler la volonté des parties et permettre de régler la question dans cette perspective.

Une autre clause contractuelle qu'on retrouve dans toutes les conventions collectives, presque toujours à la fin, est celle qui a trait à la *durée de la convention*. Cette clause répond habituellement aux questions suivantes : quand la convention collective entre-t-elle en vigueur ? y a-t-il rétroactivité et pour quelles clauses exactement ? jusqu'à quand demeurera-t-elle en vigueur ? Il arrive que la clause établisse aussi les mécanismes préliminaires à la négociation de la prochaine convention collective.

On peut également classer parmi les clauses contractuelles celles qui prévoient l'établissement de divers *comités mixtes ou conjoints* qui doivent fonctionner pendant la durée de la convention collective. Il peut s'agir de comités généraux où l'on discutera de toute question autre qu'un grief, au sens que nous expliquerons plus loin ; on désigne souvent ces comités sous l'un ou l'autre des noms suivants : comité de relations humaines, comité de relations patronales-ouvrières, comité de bonne entente, comité de relations de travail. D'autres comités

peuvent avoir des objectifs plus circonscrits, comme un comité sur l'implantation des horaires variables, un comité sur la sécurité au travail, un comité de production, un comité de révision du plan de pension et d'assurances collectives. Tous ces comités ont ceci de commun, règle générale, qu'ils se définissent comme des lieux de rencontre où l'on cherche à résoudre des problèmes plutôt qu'à poursuivre chacun son plus grand avantage sous une autre forme de négociation ; très souvent, on précise que les comités n'aborderont pas des sujets qui sont matière de négociation, si ce n'est pour en étudier certains aspects, dans le but d'en renvoyer la négociation au comité de négociation lui-même au moment voulu. Notons enfin que seule une minorité de conventions collectives prévoient la mise sur pied de l'un ou l'autre ou de plusieurs de ces comités.

Règlement et arbitrage des griefs

La clause de règlement des griefs se rattache à la fois aux clauses contractuelles et aux clauses qui déterminent les conditions de travail. C'est une clause d'un genre particulier. On pourrait l'appeler la clause chien-de-garde. En effet, elle a pour objectif d'assurer le respect et l'application de toutes les autres clauses de la convention. Malgré ses faiblesses, c'est une perle du modèle nord-américain des relations de travail, et elle fait l'envie de bien d'autres pays. Elle prévoit un mécanisme par lequel quiconque — un salarié, le syndicat ou l'employeur lui-même — croyant qu'une clause de la convention collective a été violée, peut faire valoir son droit suivant une procédure déterminée, et en appeler de tout règlement dont il n'est pas satisfait jusqu'à l'arbitrage inclusivement.

Le plus souvent, le processus commence par un salarié qui se croit lésé et qui porte plainte. Normalement, il s'adresse à son délégué d'atelier — le représentant syndical au premier échelon — et celui-ci, avec le salarié, cherche à résoudre le problème en en discutant avec le premier représentant de l'autorité patronale, généralement le contremaître. Si le salarié et son délégué obtiennent satisfaction, le processus s'arrête là. Sinon, on peut recourir à un second niveau d'autorité et, faute de solution satisfaisante, peut-être à un troisième. Il appartient aux parties de déterminer, selon

les circonstances de chaque établissement, combien il doit y avoir d'étapes distinctes dans ce processus de règlement des griefs, et par qui exactement ils sont constitués de part et d'autre ; par exemple, il peut y avoir, dans un règlement à trois étapes, du côté syndical, après le délégué d'atelier, un comité de grief et un représentant de l'union ou de la fédération, et, du côté patronal, après le contremaître, le gérant de production et le directeur du personnel. Qu'il y ait deux, trois ou quatre étapes dans ce processus de règlement, le tout se fait par discussion et par entente volontaire. On appelle souvent cette partie du processus le règlement interne des griefs par opposition à la décision qui viendra d'un tiers si l'on a recours à l'arbitrage.

Avant de passer à l'arbitrage, il faut dire un mot de la nature du grief. Qu'est-ce qui peut constituer un grief ? Le Code du travail définit le grief comme une mésentente ou un désaccord relatif à l'application ou à l'interprétation de la convention collective (C.T., 1g). C'est là la définition minimale du grief : toutes les plaintes qui se rapportent à une matière dont il est question dans la convention collective, et seulement celles-là, peuvent faire l'objet d'un grief. Mais les parties peuvent, si elles le désirent, élargir cette définition ; plusieurs le font. Par exemple, la convention collective peut statuer que toute plainte relative à une condition de travail pourra faire l'objet d'un grief ; d'autres seront légèrement plus restrictifs : ils exigeront que la condition de travail existe soit depuis un certain temps soit dans plusieurs établissements de l'entreprise, s'il y a lieu, pour qu'une plainte s'y rapportant soit considérée comme un grief. D'autres enfin, souhaitant qu'aucune difficulté ne demeure sans réponse, décideront que toute plainte peut faire l'objet d'un grief.

Un élément essentiel du régime, c'est que si le grief n'a pas été réglé aux étapes internes, il peut être envoyé, à la demande de la partie requérante, à un arbitre ou à un conseil d'arbitrage. La décision sera exécutoire et liera les parties en cause. On peut dire qu'il s'agit là d'un système judiciaire privé, établi par les parties, pour régler de façon définitive et exécutoire tout désaccord qui se rapporte à la convention collective qu'elles ont elles-mêmes signée. Sauf cas d'exception, le tribunal

d'arbitrage, qu'il soit composé d'un seul arbitre ou de plusieurs siégeant en conseil d'arbitrage, détient son pouvoir de la convention collective qui les lui accorde. Le Code du travail contient une disposition supplétive, et il précise différentes modalités du régime (C.T., 88-90) ; mais fondamentalement le pouvoir de l'arbitre lui vient des parties elles-mêmes dans la convention collective. Celle-ci, tout particulièrement, doit déterminer sur quoi l'arbitre aura juridiction. Ainsi, il peut arriver que des parties aient élargi le sens du grief aux étapes internes du règlement, mais qu'elles le restreignent lorsqu'il s'agit de le porter devant un arbitre et de le faire trancher par lui. La logique est alors la suivante : les parties sont prêtes à discuter entre elles de n'importe quelle question, mais elles ne sont pas prêtes à s'en remettre à un tiers sur une question qui n'a pas déjà fait l'objet d'un accord explicite dans la convention collective.

L'idée de l'arbitrage des griefs est d'assurer aux salariés régis par convention collective une forme de justice rapide et à la portée des travailleurs. On souligne souvent que la rapidité n'est pas actuellement la caractéristique du régime d'arbitrage. Pour y remédier, quelques-uns ont proposé une formule accélérée d'arbitrage de certains griefs, mais les parties ne semblent pas pressées de s'y engager : elles continuent à vouloir procéder le plus souvent avec des avocats et devant des arbitres déjà surchargés, ce qui implique des retards dont personne n'est vraiment responsable sinon les parties elles-mêmes. On a mentionné également que le processus avait acquis une allure juridique très poussée, alors qu'à l'origine on avait voulu donner aux salariés un accès à une justice simple où ils pourraient facilement se comprendre et peut-être même se défendre eux-mêmes. En ce sens, un long chemin reste à parcourir.

Un problème épineux est celui de la propriété du grief : celui-ci appartient-il au salarié qui le soumet ou au syndicat qui le défend ? Les opinions sont partagées. Dans la plupart des cas, le salarié peut présenter lui-même son grief aux premières étapes du règlement ; mais très tôt le syndicat doit intervenir. Cette intervention a pour but d'aider le salarié, mais aussi de permettre au syndicat d'exercer un tamisage, pour éviter de se retrouver avec trop

de griefs mal fondés et, éventuellement, trop de sentences négatives. Par rapport à l'arbitrage, c'est toujours le syndicat qui prend la décision d'y porter un grief ou d'accepter la proposition patronale de la dernière étape interne ; il doit en être ainsi, ne serait-ce qu'à cause des frais considérables qu'entraîne tout arbitrage. On ne saurait nier que la décision syndicale de poursuivre un grief ou de l'abandonner comporte des risques sérieux pour le syndicat et pour l'individu : celui-ci peut perdre une cause qu'il croyait bonne dès cette étape préliminaire ; quant au syndicat, il peut être accusé de favoritisme ou de discrimination. Mais l'obligation de mener tout grief quel qu'il soit jusqu'à l'arbitrage ne serait pas plus sage, ni celle de laisser à chaque individu la responsabilité de cette décision. Le règlement d'un grief, même individuel, comporte un aspect collectif qui engage la responsabilité du syndicat lui-même ; celui-ci doit donc en garder le contrôle. Par contre le syndicat doit user du pouvoir discrétionnaire qu'il possède en cette matière de façon juste et impartiale, et éviter toute décision arbitraire ou discriminatoire envers tel salarié ou tel groupe de salariés. Individu ou syndicat ? la clause de règlement des griefs intéresse les deux ; elle se situe au carrefour des rapports individuels et collectifs.

Emploi et ancienneté

Parmi les clauses qui déterminent les conditions de travail, on peut distinguer celles qui visent l'emploi et celles qui visent la rémunération. L'emploi lui-même est sans doute plus important que le salaire, et pourtant les clauses monétaires occupent beaucoup plus de place dans les conventions collectives que celles qui se rapportent à l'emploi.

La sécurité d'emploi est un objectif que poursuivent tous les salariés et, en leur nom, tous les syndicats. Si les organismes publics (État, municipalités, commissions scolaires) peuvent accorder une sécurité d'emploi quasi totale, assurés qu'ils sont de leur survie, il n'en va pas de même de l'entreprise privée. Aussi, la seule forme de sécurité d'emploi vraiment répandue est celle qui se rattache à l'*ancienneté*.

Les clauses relatives aux mises à pied ont pour but d'assurer une certaine équité — ou encore

d'éviter l'arbitraire — dans des décisions lourdes de conséquences pour les travailleurs concernés. Deux critères sont presque toujours retenus : l'ancienneté et les aptitudes. Quand il s'agit de choisir les salariés qui devront être mis à pied, la majorité des conventions collectives stipulent que ceux qui ont le moins d'ancienneté devront être les premiers touchés, et ainsi de suite, à la condition évidemment que ceux qui demeurent au travail aient les aptitudes requises pour remplir les emplois disponibles. La clause d'ancienneté ne réduit pas les mises à pied ; elle fixe le critère principal qui déterminera, parmi les salariés, qui sera frappé et qui ne le sera pas. Les mêmes critères sont généralement appliqués en ce qui regarde les promotions, avec cette différence qu'on donne souvent alors plus d'importance aux aptitudes. Dans bien des cas, cependant, l'ancienneté demeure le premier critère : la promotion doit être accordée à celui qui a le plus d'ancienneté, s'il a les aptitudes requises pour remplir le poste ouvert. Il faut noter que le salarié ne peut pas utiliser son ancienneté pour n'importe quelle fonction dans l'établissement ; la convention collective prévoit dans quelles limites le salarié pourra y recourir : le département, le métier ou l'établissement, selon le régime de qualifications requises, mais jamais au delà de l'unité de négociation. L'aire ou l'étendue dans laquelle le salarié a le droit de faire valoir son ancienneté peut varier selon qu'il s'agit de mises à pied ou de promotions : ainsi l'unité d'ancienneté est souvent plus étendue dans les cas de mises à pied, afin d'assurer une plus grande protection aux salariés à l'emploi de l'entreprise ; à l'inverse, l'aire d'utilisation de l'ancienneté est souvent plus restreinte pour les promotions : on suppose que les employés possédant les qualités requises sont concentrés dans le département en cause.

L'ancienneté n'est presque jamais transférable d'un établissement à l'autre, à plus forte raison d'une entreprise à une autre, du moins en ce qui concerne l'emploi lui-même. Non seulement les entreprises s'opposent-elles à un tel transfert d'ancienneté, mais les syndicats également, et souvent avec autant d'acharnement : les ouvriers de tel établissement ne veulent pas se faire enlever leurs droits d'ancienneté et, éventuellement, se faire

déloger par des travailleurs venant d'en dehors. Seul le secteur public, où l'employeur est en définitive le gouvernement provincial, peut se permettre, avec la sécurité quasi totale d'emploi, d'assurer un transfert intégral de l'ancienneté. Il s'agit bien de l'ancienneté en fonction des mises à pied ou des promotions ; pour ce qui regarde d'autres avantages, comme les vacances ou le régime de pension, la pratique la plus fréquente est que l'employé conserve et transporte son ancienneté tant qu'il demeure à l'emploi de la même entreprise. Tout cela, d'ailleurs, doit être consigné explicitement dans la convention collective.

La convention collective traite rarement de la tâche des différentes catégories d'employés, encore moins de leurs assignations individuelles. On trouve parfois une clause portant sur le contenu des tâches ou sur une étude qui s'y rapporterait. Par exemple, si l'entreprise poursuit des études de contenu des tâches, il se peut que le syndicat veuille se faire reconnaître, dans la convention collective, certains droits en cette matière, en particulier le droit de contester les conclusions de l'étude et surtout les applications que l'employeur voudra en tirer. Par contre, s'il s'agit de l'évaluation des tâches, règle générale, le syndicat souhaite y participer à titre entier : l'évaluation respective des différentes tâches a un lien direct avec leur rémunération, et donc avec l'échelle de salaires. La plupart du temps, la convention collective se limite à prévoir l'établissement d'un comité conjoint sur l'évaluation des tâches, et à lui fixer quelques principes directeurs.

Peu de conventions collectives traitent du contenu ou de l'évaluation des tâches, mais plusieurs contiennent des dispositions relatives à des modifications de tâches, à tout le moins en ce qui concerne le salaire quand une tâche est modifiée ou qu'une nouvelle tâche est introduite pendant la durée de la convention collective. La clause peut prendre différentes formes : tantôt elle accorde à l'employeur toute initiative en cette matière, réservant au syndicat un droit d'appel, généralement sous forme de grief, souvent avec arbitrage devant un arbitre particulier, vu la nature technique du problème ; en d'autres cas, l'employeur sera obligé de consulter le syndicat, mais il demeurera libre de prendre la décision qui lui plaît, quitte à ce que le syndicat la conteste en

arbitrage ; enfin, la convention collective peut exiger un accord préalable du syndicat avant que l'employeur puisse modifier une tâche ou son évaluation en cours de convention collective.

Les problèmes de *changements technologiques* impliquent des difficultés considérables, et, la plupart du temps, les clauses de convention collective qui s'y rapportent se limitent aux aspects suivants : l'obligation d'un préavis de la part de l'employeur (l'obligation existe maintenant en vertu d'une loi), l'établissement d'un comité conjoint pour amoindrir les mauvais effets du changement sur les travailleurs concernés, la possibilité de recyclage et (ou) une indemnité de licenciement. Quelques conventions collectives prévoient la création d'un fonds pour pallier aux effets du changement et reclasser les travailleurs impliqués.

D'autres clauses peuvent toucher à des aspects particuliers, comme l'interdiction aux contre-maîtres d'exécuter un travail qui revient normalement aux salariés syndiqués, sauf en cas d'urgence ou pour initier un nouvel employé. En vue d'assurer l'emploi des salariés régis par la convention collective, celle-ci peut limiter le droit de l'employeur en matière de sous-contrat : la clause la plus fréquente interdit à l'employeur d'accorder à des sous-traitants des travaux qui sont habituellement effectués par des salariés de l'unité de négociation, ou qui pourraient l'être, quand ceux-ci subiraient des mises à pied suite à l'octroi de tels sous-contrats.

La convention collective traite rarement de manière directe des questions qui touchent à la qualité de vie au travail, comme à l'enrichissement ou à l'élargissement des tâches. Quand elle s'y intéresse, la convention veut habituellement garantir à tous le maintien de leurs droits acquis, malgré les transformations effectuées dans le cadre de ces expériences. La convention peut aussi prévoir l'établissement d'un comité conjoint pour étudier la question.

Clauses monétaires

Toutes les clauses de la convention collective ont, jusqu'à un certain point, une incidence monétaire. On groupe, cependant, sous le titre de clauses monétaires celles qui ont un effet direct et immédiat sur la rémunération globale des travailleurs. Les clauses relatives aux

heures de travail, aux salaires, aux primes de toutes sortes, aux vacances, aux congés *féériés* ainsi qu'aux avantages sociaux, représentent l'ensemble de ce qu'on appelle habituellement les clauses monétaires.

La clause des *heures de travail* détermine d'abord ce que seront les heures normales, c'est-à-dire celles qui seront payées au taux régulier. Les heures normales et le moment de les effectuer varient selon la nature de l'entreprise, à savoir si c'est une industrie à production continue, un commerce, un service public qui doit être constamment disponible, etc. La durée normale de la journée et de la semaine de travail n'ont guère évolué depuis la deuxième guerre mondiale : la norme de 8 heures par jour et de 40 heures par semaine se retrouve dans 85 à 90% des conventions collectives de l'industrie manufacturière, juste un peu moins dans les autres. Les nouvelles formes de réaménagement des temps de travail — les horaires variables, la semaine comprimée — font rarement l'objet d'une clause de convention collective, si ce n'est pour en permettre l'expérience par l'employeur et en limiter l'application jusqu'à une négociation éventuelle sur le sujet.

Le problème majeur, en matière de salaires, à l'heure actuelle, est évidemment celui de l'*indexation*. La vague d'inflation qui a déferlé sur le Canada et les Etats-Unis, tout spécialement depuis 1974, a augmenté de façon considérable le nombre et la proportion des conventions collectives qui possèdent une clause de cette nature. Dans l'industrie manufacturière, il peut atteindre 70 à 75% des grandes conventions collectives. Si l'histoire des décennies précédentes se répète, la proportion pourrait diminuer avec le retour d'une plus grande stabilité ou d'une dépression plus sérieuse. La clause d'*indexation* peut prendre deux formes principales, soit une correction régulière de l'échelle de salaires selon les mouvements de l'indice des prix à la consommation, soit l'octroi d'un montant forfaitaire pour compenser, après coup, une augmentation des prix supérieure à celle qui avait été prévue. Même une fois ce choix effectué, il reste bien des précisions à apporter : le choix de l'indice, la fréquence des ajustements, la détermination du quantum, par exemple en octroyant tant de cents pour une

variation de tant de points, ou en fixant une variation des salaires selon des pourcentages, avec ou sans minimum, avec ou sans maximum. Outre les implications générales pour l'inflation, la formule d'indexation a des effets directs sur l'entreprise et les salariés concernés, sur la rentabilité des opérations et éventuellement la survie de l'établissement, sur le pouvoir d'achat des travailleurs et leur taux d'imposition fiscale.

Les *avantages sociaux* constituent un complément appréciable au salaire et une addition importante au coût du facteur travail pour l'entreprise. Selon les secteurs, la taille et d'autres circonstances, l'augmentation peut aller de 20 à 30 ou même 35% du salaire lui-même. Tout un arc-en-ciel de risques peuvent être couverts par différentes assurances, y compris le plan de pension qui assure un supplément de revenu au moment de la retraite. Divers problèmes sont reliés à la discussion des avantages sociaux. Le choix lui-même des risques à couvrir et des assurances à prendre est souvent remis en cause ; certains songent même à un régime où chaque salarié aurait la liberté de choisir lui-même les risques qu'il voudrait assurer (maladie, soins dentaires, lunettes, etc.). De plus, le fait que ces différents régimes d'avantages sociaux, reliés à l'emploi, ne puissent être transférés d'une entreprise à une autre soulève plusieurs questions. D'un autre côté, si la transférabilité avantage sûrement les travailleurs qui changent d'emploi, elle n'avantagerait pas les autres ; ainsi, un régime supplémentaire de pension complètement transférable paierait des prestations bien inférieures à celles des régimes actuels. Pour ce qui est de la clause même de la convention relative aux avantages sociaux, elle se limite le plus souvent à des engagements très généraux, comme la part que l'employeur doit verser pour l'ensemble ou pour chacun de ces programmes. Les problèmes soulevés sont, en général, trop techniques et trop complexes pour recevoir une solution

dans le cadre de la clause de convention collective : celle-ci renvoie habituellement aux documents appropriés.

Conclusion

Telles sont, en un survol rapide, les principales clauses que l'on trouve dans la plupart des conventions collectives. Elles constituent les normes que l'employeur s'engage à respecter dans ses rapports avec ses salariés syndiqués. La convention collective constitue, en quelque sorte, le contenu obligatoire de tout contrat de travail individuel entre l'employeur et un salarié qui fait partie de l'unité de négociation. En fait, bien souvent il n'existe aucun document écrit pour le contrat individuel de travail : la plupart du temps il s'agit d'un contrat tacite, dont les conditions effectives sont celles que contient la convention collective.

La convention collective a amélioré le sort de tous les salariés syndiqués et, par osmose, celui de bien d'autres employés. Les clauses monétaires leur garantissent les meilleures conditions de travail qui soient possibles dans les circonstances de temps et de lieu où se trouve l'industrie en cause ; par ailleurs la procédure de règlement et d'arbitrage des griefs leur donne l'assurance que les dispositions de la convention seront respectées, en leur fournissant un recours efficace en cas de violation ou de mauvaise interprétation. Certains travailleurs auraient peut-être réussi à se négocier pour eux-mêmes, s'il n'y avait pas eu de convention collective, de meilleures conditions de travail ; en ce sens, quelques-uns ont pu se sentir brimés par un régime de convention collective. Il ne fait pas de doute, cependant, que les avantages obtenus par les autres dépassent amplement les pertes possibles de ce petit nombre. C'est peut-être le prix social qu'il faut payer pour les avantages que comportent les rapports collectifs de travail, rapports qui s'incarnent tout particulièrement dans la négociation et la convention collective.