

Étude ciblée sur les causes et les effets des arrêts de travail  
dans le secteur privé de compétence fédérale

Le 26 septembre 2008

L'honorable Jean-Pierre Blackburn, C.P., député  
Ministre du Travail et Ministre de l'Agence de développement  
économique du Canada pour les régions du Québec  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir que je joins à la présente le rapport sur l'Étude ciblée sur les causes et les effets des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale.

Je tiens à vous remercier de m'avoir confié ce mandat important, qui comprenait un processus exhaustif de consultation avec des intervenants du secteur privé de compétence fédérale, de même que des discussions avec des spécialistes des relations du travail et des universitaires éminents. Je m'en voudrais de ne pas exprimer ma reconnaissance aux membres du milieu des relations du travail qui m'ont fait part de leurs observations et suggestions de façon franche et concertée, ce qui m'a beaucoup aidé à accomplir ma tâche.

Je souhaite sincèrement que la présente étude vous aidera dans vos consultations à venir avec les syndicats et les employeurs et que les options proposées contribueront à réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale au Canada.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Ministre, l'assurance de toute ma considération.

Peter Annis

Pièce jointe

**LES ARRÊTS DE TRAVAIL DANS LE  
SECTEUR PRIVÉ DE COMPÉTENCE FÉDÉRALE :**

**DES SOLUTIONS INNOVATRICES**

**PETER ANNIS**

## *Table des matières*

<b>Note biographique.....</b>	<b>vii</b>
<b>Remerciements .....</b>	<b>viii</b>
<b>Sommaire 1</b>	
<b>Chapitre 1 : Introduction .....</b>	<b>14</b>
Le mandat de l'étude .....	14
Options ou recommandations .....	16
Une étude pour le syndicat et le patronat .....	16
Le secteur privé de compétence fédérale.....	17
<b>Chapitre 2 : Les jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale.....</b>	<b>18</b>
Partie I : Le dossier du Canada sur la scène internationale .....	18
Mises en garde au sujet de l'étude Hale .....	19
Seuil de calcul des jours-personnes non travaillés .....	21
Écart entre les types de grèves inclus .....	22
Le taux de syndicalisation .....	23
Diagramme 2-1 Taux de syndicalisation du secteur privé — Canada et États-Unis .....	24
Diagramme 2-2 : Tendances de la syndicalisation (%).....	25
Les causes de la chute de la syndicalisation.....	25
Comparaison rajustée des JPNT entre le Canada et les États-Unis .....	26
Partie II : Contribution relative du secteur privé de compétence fédérale aux totaux nationaux des JPNT.....	27
Partie III : Analyse statistique des jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale .....	29
Jours-personnes non travaillés par secteur dans le secteur privé de compétence fédérale .....	29
Nature des activités qui donnent lieu à des jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale.....	31
Contribution des arrêts de travail majeurs aux jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale .....	32
Tendances au niveau de la fréquence, de la durée et des jours-personnes non travaillés dans les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale et les autres administrations canadiennes.....	33
Fréquence des arrêts de travail .....	34
Nombre de conventions collectives.....	35
Durée des conventions collectives .....	36
Durée des arrêts de travail .....	37
Les jours-personnes non travaillés et la durée des arrêts de travail.....	38
Taille des unités de négociation .....	42
Conclusions tirées de la preuve statistique dans les parties I à III.....	43
Le secteur privé de compétence fédérale doit présenter un meilleur rendement.....	44
Solutions fondées sur de meilleures données et cibles .....	44
Annexe : Les employés dans les secteurs de compétence fédérale et provinciale : note technique .....	46
<b>Chapitre 3 : Les causes des arrêts de travail et leurs répercussions économiques .....</b>	<b>48</b>
Partie I : Les points de vue des intervenants et du personnel du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) sur les causes des arrêts de travail .....	48

Sollicitation de renseignements.....	48
Les données du SFMC.....	49
Points de vue sur les causes des arrêts de travail tirés des discussions avec des intervenants et d'autres experts en relations du travail .....	51
Points de vue sur les arrêts de travail .....	53
Points de vue des employeurs sur les arrêts de travail.....	54
Conclusions .....	56
<b>Partie II : Analyse des causes des arrêts de travail et processus de négociation collective .....</b>	<b>57</b>
Approche expérientielle de l'analyse des causes des arrêts de travail.....	57
Relations et attitudes des participants .....	58
Compétences des négociateurs et des médiateurs.....	60
Mandat et autorité des négociateurs de lier les parties .....	62
Mandat des employeurs.....	62
Le mandat des syndicats.....	63
Efficacité du processus de négociation .....	64
L'objet des négociations.....	65
Rationalité et enjeux économiques.....	65
Les arrêts de travail qui constituent des erreurs .....	66
Accès à l'information limité .....	66
Processus différents ou incompatibles d'évaluation de l'issue.....	67
Prévoir les résultats sur la base des rapports de pouvoir.....	69
Instabilité économique : les taux d'inflation .....	71
Problèmes qui découlent de la limitation des coûts et de la rentabilité .....	72
« Les grèves comme manifestation du pouvoir collectif » .....	74
Questions relatives à la durée : réévaluations des enjeux au cours d'un arrêt de travail .....	75
Absence d'explication claire de la durée.....	75
Les travailleurs de remplacement .....	77
Conclusions sur les causes des arrêts de travail : parties I et II.....	79
Les changements organisationnels orientés par les exigences de l'employeur en vue d'apporter des améliorations à la productivité.....	80
Facteurs liés aux comportements et aux processus dans la négociation collective.....	81
Questions intraorganisationnelles .....	82
Durée des arrêts de travail.....	82
<b>Partie III : Prévoir les arrêts de travail .....</b>	<b>84</b>
<b>Partie IV : Les répercussions économiques des arrêts de travail.....</b>	<b>92</b>
Introduction .....	92
Répercussions économiques des arrêts de travail.....	92
Option de mesure améliorée des répercussions économiques des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale et réaction à ces répercussions.....	95
<b>Chapitre 4 : Options visant à réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail.....</b>	<b>97</b>
Introduction .....	97
Catégorisation des options : impartiales et non-impartiales.....	98
Partie I : Options impartiales.....	99
Option 1 – Constituer un conseil fédéral des relations syndicales-patronales (CFRSP).....	99
Sommaire .....	99
Justification.....	100

Le leadership dans l'établissement conjoint de rapports .....	101
Groupes de travail conjoints et diffusion des pratiques exemplaires .....	103
Exemples d'initiatives de groupes de travail conjoints.....	103
Augmenter le rôle du ministre dans la réduction des arrêts de travail.....	106
L'obtention d'aménagements en ce qui concerne des questions de productivité et de sécurité des travailleurs.....	107
Initiatives stratégiques d'amélioration de la compétitivité du Canada.....	107
Absence de participation du Conseil à des questions ayant trait au CCRI.....	108
Implantation graduelle d'un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales.....	109
La structure et le processus du Conseil.....	109
Réponse des intervenants au CFRSP .....	111
Option 2 – Élargir et améliorer le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) .....	112
Sommaire.....	112
Collaborer avec le CFRSP.....	113
Établissement de rapports.....	113
Le Programme de médiation préventive (PMP ou Progr. de méd. prév.) .....	114
Potentiel inexploité du Programme de médiation préventive.....	116
Les propositions de nouveaux ateliers faites par le SFMC.....	118
Atelier sur les pratiques exemplaires de gestion des changements organisationnels.....	118
Mise en œuvre de l'option 2.....	119
Examen des opérations du SFMC .....	120
Rôle de conciliation moindre .....	120
La nécessité d'une nouvelle culture de dynamisme au SFMC .....	121
Autres questions concernant le SFMC.....	123
Justification de l'élargissement du SFMC .....	124
Le « ministère du Travail » .....	125
Réponse des intervenants .....	126
Option 3 : Améliorer les mécanismes de règlement des griefs.....	127
Sommaire.....	127
La résistance aux mécanismes de règlement des griefs.....	128
Options pour régler les griefs.....	129
Mesures de règlement des griefs et paradigme des droits.....	131
Réponse des intervenants .....	133
Option 4 : Modifier la période ouverte pour la révocation de l'accréditation d'un syndicat .....	134
Sommaire.....	134
Réponse des intervenants .....	135
Option 5 – Modifier le moment de l'avis et les exigences applicables aux ententes sur le maintien des activités (EMA).....	137
Réponse des intervenants .....	137
Mesure proposée.....	138
Option 6 – Prolonger ou retarder la période de conciliation.....	139
Sommaire.....	139
Prolonger ou retarder la période de conciliation.....	139
Modifications possibles au Code.....	140
Réponse des intervenants .....	141
Option 7 - Recours à des services de médiation externes .....	143
Sommaire.....	143

Genèse du recours aux médiateurs externes.....	143
Questions concernant les médiateurs de l'extérieur.....	144
Réponse des intervenants .....	146
Option 8 – Reporter le début d'un arrêt de travail .....	147
Sommaire.....	147
Comité d'enquête sur les conflits de l'Alberta.....	147
Réponse des intervenants .....	148
Option 9 – Améliorer l'efficacité de l'arbitrage de différends (volontaire ou non) .....	149
Sommaire.....	149
Encourager le recours volontaire à l'arbitrage .....	149
Arbitrage-médiation (« arb-méd ») .....	150
Arbitrage des propositions finales (APF).....	152
Réponse des intervenants .....	154
Option 10 - Améliorer la rapidité et la qualité des décisions rendues par le Conseil canadien des relations industrielles .....	156
Sommaire.....	156
Problèmes des intervenants avec le CCRI .....	156
Modifications récentes apportées au CCRI.....	157
Les problèmes chroniques du CCRI persistent .....	157
Rapidité de production .....	159
Qualité et cohérence des décisions.....	161
Options applicables à la nomination de vice-présidents .....	161
Section II : Options (impartiales) qui touchent la durée des arrêts de travail .....	163
Option 11 – Arrêté prévoyant une période de réflexion qui favorise le retour au travail dans des situations d'arrêts de travail se trouvant dans une impasse.....	163
Sommaire.....	163
Mettre fin aux impasses.....	163
Avantages et inconvénients d'une période de réflexion .....	165
Réponse des intervenants .....	165
Option 12 – Période de réflexion établie par arrêté ministériel avant l'introduction de la loi sur le retour au travail .....	167
Réponse des intervenants .....	169
Partie III : Les options qui ne sont pas neutres .....	170
<i>Les options qui favorisent les employeurs .....</i>	<i>171</i>
Option 13 – Les scrutins sur la dernière offre et les scrutins de ratification .....	171
Sommaire.....	171
Exiger un scrutin sur la dernière offre de l'employeur avant une grève .....	171
Réponse des intervenants .....	174
Les pratiques exemplaires applicables à la tenue de scrutins de ratification.....	175
Option 14 – Mettre fin aux arrêts de travail au moyen de déclarations d'état d'urgence par le gouverneur en conseil.....	177
Sommaire.....	177
Réponse des intervenants .....	178
Options favorisant les syndicats.....	179
Option 15 – Élargir l'accès à l'arbitrage de la première convention collective.....	179
Sommaire.....	179
Option 16 – Interdiction de recourir à des travailleurs de remplacement temporaires.....	181
Sommaire.....	181
Limites des options stratégiques sur les travailleurs de remplacement en contexte d'arrêts de travail .....	182

Options de nature législative .....	182
La diminution des arrêts de travail par l'interdiction des travailleurs de remplacement .....	185
Les politiques sur les travailleurs de remplacement par rapport aux options stratégiques de modification des rapports syndicaux-patronaux.....	185
Option 17 – Retour au travail ordonné par le Conseil et arbitrage de différends en situations d'impasse .....	187
Sommaire .....	187
La loi du Manitoba .....	188
Analyse .....	189
Addendum 4-1 : Les dispositions existantes du <i>Code canadien du travail</i> et les mesures non législatives de réduction des arrêts de travail .....	191
<b>Chapitre 5 : Défis et pratiques exemplaires : transformer des rapports d'opposition en rapports concertés .....</b>	<b>199</b>
Partie I : Défis à relever pour transformer les relations syndicales-patronales .....	199
Le modèle de l'impulsion de survie .....	200
Partie II : Dépasser les histoires anciennes afin de négocier de nouvelles relations : le cadre proposé .....	204
Partie III : Scénario sur le renversement de la situation .....	206
Contexte historique des relations.....	206
Reconnaissance par le patronat de la nécessité de changements .....	206
Participation du syndicat.....	207
Le début d'une relation intègre.....	207
Préserver la relation .....	208
Impacts d'une relation « intègre » .....	208
L'importance des valeurs communes .....	209
Stratégies d'établissement de relations réussies .....	209
Le défi de rendre le milieu de travail flexible .....	211
Autres leçons retenues .....	212
Conclusion.....	212
<b>Chapitre 6 : Les options de consensus.....</b>	<b>213</b>
Partie I : Le processus de consultation.....	213
Recherche et planification .....	213
Mémoires écrits.....	213
Réunions informelles avec des spécialistes et des praticiens du domaine des relations industrielles.....	214
Distribution de document de travail .....	215
Consultations avec les intervenants et les spécialistes des relations industrielles.....	215
Table ronde avec des représentants des syndicats et de l'employeur .....	216
Partie II : Options consensuelles et commentaires .....	218
Option consensuelle 1 - Constituer un conseil tripartite .....	218
Option consensuelle 2 – Élargir et améliorer le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) .....	219
Option consensuelle 3 - Améliorer la rapidité et l'intégrité des décisions du Conseil canadien des relations industrielles ....	221
Conclusion .....	222
<b>Chapitre 7 : Conclusions .....</b>	<b>223</b>
<b>APPENDICE A.....</b>	<b>225</b>
<b>APPENDICE B.....</b>	<b>229</b>
<b>APPENDICE C.....</b>	<b>233</b>

APPENDICE D.....	235
APPENDICE E.....	237

## Note biographique

---

Peter Annis est un avocat spécialisé en droit du travail et en droit administratif qui possède une longue expérience des pratiques en matière de règlement des différends. Il dispense des services de règlement des différends depuis plus d'une décennie. Auparavant, il présidait à temps partiel le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs et était membre à temps partiel du Tribunal des droits de la personne de l'Ontario. Il a obtenu un doctorat en droit comparé de l'Université d'Aix-Marseille.

## Remerciements

---

Je tiens à remercier Hassan Yussuff, secrétaire-trésorier du Congrès du travail du Canada et Don Brazier, directeur administratif de Employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF), de leur aide et de leur soutien dans le cadre du processus consultatif qui a représenté un volet important de la présente étude. J'aimerais également reconnaître la contribution de nombreux représentants syndicaux et agents des ressources humaines des employeurs qui ont généreusement et gracieusement fait bénéficier la présente étude de leur temps et de leur sagesse au cours des nombreuses entrevues et conversations qu'ils ont eu avec moi.

Je ne peux passer sous silence l'aide de Michael McDermott. En plus de présider la table ronde sur les options consensuelles avec les intervenants, « Mike » était toujours à ma disposition pour me conseiller et pour me faire des suggestions utiles tout au long de l'étude, notamment pour m'orienter vers des personnes importantes qui ont joué un rôle crucial dans l'étude. De ce groupe, il convient d'abord et avant tout de mentionner Gordon Clark, qui a quitté sa retraite pour assumer un rôle d'organisation de l'étude. En plus de faire office d'agent de liaison en matière de communications et d'administration de l'étude, il a participé très activement à presque toutes les facettes de celle-ci, notamment en contribuant à la rédaction et à la révision de certains pans de l'étude. J'ai eu beaucoup de plaisir à le côtoyer.

Je remercie le personnel affecté au projet ou recruté pour le projet : Bridget Oliveira, pour ses travaux de recherche et son travail consacré aux tableaux et aux graphiques et diagrammes, Mateusz Trybowski, chargé du soutien administratif, Francine Prévost, pour son travail de recherche, Devan Corrigan, pour ses contacts dans le domaine des relations du travail et son accompagnement au cours du processus de consultation et mon adjointe Amina Ismael, qui a écarté pour moi les ennuis bureaucratiques habituels auxquels nous sommes confrontés dans ces projets. De plus, il convient de souligner la contribution de M. Trybowski pour ses travaux supplémentaires, qui comprenaient la recherche sur des parties du rapport ainsi que la rédaction et la révision de celles-ci. M. Trybowski a également veillé à ce que les échéances soient respectées. Je remercie en outre Helen Beck, avocate à Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC), qui m'a donné des avis juridiques opportuns sur un certain nombre de questions que j'ai soulevé.

Je dois également exprimer ma gratitude à Scott Streiner, sous-ministre adjoint du Programme du travail, pour ses conseils, son soutien et ses encouragements relativement à l'étude, à Elizabeth MacPherson, qui m'a fait part de réflexions très précieuses à titre d'ex-directrice du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) et de présidente actuelle du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), et aux nombreux membres du personnel du SFMC, dont

notamment Paul Macdonell, Jacques Lessard, Sheri King, Don Clarke et Julie Garneau, qui m'ont aussi fourni des renseignements précieux ou qui m'ont aidé à les trouver.

Par ailleurs, des remerciements particuliers doivent être adressés à Mokhtar Souissi, directeur de la recherche et du développement des données et à son directeur général, Anthony Giles, Politique stratégique, analyse et milieu du travail, Politique du travail, RHDCC, qui a permis à M. Souissi et au personnel de son service d'offrir du soutien complet en matière de recherche et d'analyse de données, qui représentaient des éléments clés de l'étude. Plus particulièrement, leur recherche appuyait des éléments du commentaire et de l'analyse dans les sections sur les jours-personnes non travaillés, les causes des arrêts de travail, les prévisions d'arrêts de travail, les répercussions économiques des arrêts de travail et les diverses options d'arbitrage d'un différend, comme l'arbitrage des propositions finales. J'aimerais également reconnaître les conseils personnels précieux de M. Souissi et ses commentaires sur la majeure partie de l'étude. Sa contribution a largement dépassé les attentes.

Je tiens en outre à remercier Ian Sadinsky de son travail magnifique – chose courante dans son cas – de révision finale du rapport ainsi que Kim Lutes pour son aide à cet égard.

Je réserve mes derniers remerciements, mais non les moindres, à mon épouse Susan, à qui j'exprime tout mon amour et toute ma reconnaissance pour son soutien et sa patience, et pour s'être révélée une véritable experte dans l'art d'améliorer les relations. J'ai retenu la leçon et j'en ai fait un élément essentiel du présent rapport.

# LES ARRÊTS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVÉ DE COMPÉTENCE FÉDÉRALE : DES SOLUTIONS INNOVATRICES

## Sommaire

### Chapitre 1 : Introduction

Le mandat d'une étude ciblée sur les arrêts de travail fait l'objet d'un bref examen, selon lequel les causes et la gestion des arrêts de travail sont couverts par une bonne part du droit et de la politique des relations du travail. En outre, des commentaires formulés au sujet du mandat – afin de fournir des « options » de gestion des arrêts de travail – établissent une distinction entre la présente étude et les commissions d'enquête antérieures dans le cadre desquelles le mandat exigeait que les commissaires formulent, le cas échéant, des recommandations de modifications d'ordre législatif. Le rapport répond aux suggestions selon lesquelles l'étude visait, en quelque sorte, à favoriser les employeurs. Il souligne que la plupart des options sont neutres et que d'autres favorisent les syndicats, tout en faisant valoir que les intervenants partagent leur besoin sous-jacent de compétitivité par des arrêts de travail en moins grand nombre s'il est possible de réaliser la compétitivité d'une manière mutuellement acceptable. L'introduction conclut en formulant des observations sur la signification de l'expression « secteur privé de compétence fédérale » définie de la même façon que dans le *Code canadien du travail, Partie I*.

### Chapitre 2 : Les jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale

En réponse aux préoccupations soulevées par les intervenants, on a réalisé une étude des résultats d'un article publié par le British Office for National Statistics. Cette étude mentionne que le Canada montre un taux plus élevé de jours-personnes non travaillés (JPNT) en raison d'arrêts de travail que tout autre pays du G-7 et classe le Canada au second rang parmi les États de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) entre 1997 et 2006. Ces résultats suivaient la distinction déjà douteuse du Canada, qui affichait le taux de JPNT le plus élevé de 1986 à 1995.

Les mises en garde au sujet des limites de l'étude britannique formulées par son auteur et par d'autres personnes ont été examinées. Les sources des données sur les arrêts de travail, les divers critères utilisés par les pays pour compter les JPNT, l'écart dans les types de grèves inclus et certains des liens de causalité de nature politique et structurelle qui affectent les données sur les arrêts de travail, notamment le taux de syndicalisation, ont été étudiés. Nous en sommes venus à

la conclusion que malgré ces mises en garde, l'étude britannique était généralement fiable en représentant le Canada comme l'un des pays ayant l'un des taux les plus élevés de jours-personnes non travaillés en comparaison avec les autres pays.

Pour établir de meilleurs points de repères, la Division de la recherche et du développement de données (DRDD) de la Direction de la politique stratégique, de l'analyse et de l'information sur les milieux de travail de RHDSC a élaboré des données comparant la situation du Canada à celle des États-Unis, en ayant cependant recours à un critère uniformisé et à des taux de syndicalisation. Le ratio de la moyenne des JPNT au Canada par rapport à celui des États-Unis pour la période en question a considérablement diminué, passant de trois fois plus de JPNT au Canada à 1,33 fois plus de JPNT, mais il subsiste néanmoins un écart important, surtout si l'on tient compte du fait que les données des États-Unis incluent certains JPNT indirects, ce qui n'est pas le cas du Canada.

D'autres données ont été élaborées pour établir l'apport relatif du secteur privé de compétence fédérale au nombre total de JPNT du Canada. Il a été établi que le secteur de compétence fédérale (CCT Partie I) était le facteur contributif relatif le plus important au Canada, excédant le secteur privé de compétence provinciale par un ratio non rajusté de plus de quatre fois. Ces données ont confirmé que le Canada doit travailler plus fort pour trouver des façons de diminuer le nombre de JPNT découlant de conflits de travail et que le secteur privé de compétence fédérale, dont le nombre de JPNT est relativement plus élevé et touche des industries importantes de l'infrastructure nationale, devrait être au cœur de ces efforts.

Comme certains de ces résultats n'étaient pas manifestes, notre analyse fournit des solutions permettant de recueillir de meilleures données et de ventiler les données sur les arrêts de travail de façon plus transparente pour faciliter l'établissement de comparaisons exactes avec l'UE et l'OCDE et de la contribution des divers secteurs de compétence. Les comparaisons des données sur les arrêts de travail avec les États-Unis devraient à tout le moins être établies annuellement et publiées par le gouvernement fédéral. De plus, l'établissement d'objectifs sur les arrêts de travail pourrait contribuer à l'obtention de résultats qui protégeraient mieux la réputation internationale du Canada dans l'économie mondiale, de plus en plus concurrentielle.

Certains facteurs relatifs aux arrêts de travail et à leurs causes ont fait l'objet d'une analyse statistique. Il a été établi qu'entre 2000 et 2007, la plupart des arrêts de travail sont survenus dans les secteurs des télécommunications, de la radiodiffusion ou des transports et qu'au cours de cette période, les fusions et les acquisitions ont constitué un facteur pour 74 % des JPNT. En outre, la très grande majorité des JPNT ont résulté de deux ou trois arrêts de travail majeurs survenus chaque année.

Le nombre total de JPNT est calculé d'après le nombre d'arrêts de travail, leur durée et la taille des unités de négociation qui prennent part aux arrêts de travail. Il a été établi que le secteur privé de compétence fédérale a connu une tendance déterminée, présente à l'échelle

internationale, vers une diminution du nombre d'arrêts de travail, quoique cette baisse ait été plus modérée que dans les autres administrations du Canada. Un certain nombre de facteurs pourraient justifier l'incidence en baisse du nombre d'arrêts de travail, dont la diminution du nombre de conventions collectives, une augmentation de la durée des conventions et une chute du taux de syndicalisation.

La durée des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale a connu une hausse spectaculaire à compter de 1995. Cette tendance à la hausse s'est maintenue jusqu'en 2004 et est rapidement revenue à des niveaux plus traditionnels avant 2007. Cette situation a permis de distinguer le secteur des autres secteurs de compétence au Canada, dans lesquels la durée des arrêts de travail n'a connu que des augmentations modérées. Compte tenu du fait que le nombre de JPNT a considérablement diminué à l'échelle provinciale pendant cette période, la durée accrue des arrêts de travail dans le secteur de compétence fédérale semble avoir constitué un facteur contributif majeur.

### **Chapitre 3 : Les causes des arrêts de travail et leurs répercussions économiques**

Le chapitre trois décrit des données cumulatives sur les causes des arrêts de travail obtenues auprès du Service fédéral de médiation et de conciliation du Canada (SFMC). Tous conviennent que les arrêts de travail étaient très idiosyncrasiques, ce qui les rend difficiles à classer. Ils semblaient souvent résulter d'une combinaison de problèmes impliquant des questions de négociation délicates, des conflits de personnalité et des obstacles à la négociation présents dans des circonstances inopportunes.

Les médiateurs du SFMC estimaient que la négociation de concessions de nature économique ainsi que les questions relatives au mandat et à l'autorité abordées à la table de négociation représentaient des causes importantes des arrêts de travail majeurs qui surviennent dans le secteur. De plus, il a été établi que des problèmes avec la procédure du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) constituaient un facteur dans le tiers des arrêts de travail majeurs survenus après l'an 2000, ce qui confirme les préoccupations soulevées par les intervenants relativement aux activités du Conseil. Pour des motifs de confidentialité, le SFMC ne pouvait fournir de renseignements sur les questions liées à la conduite des négociations. Il était cependant clair qu'elles ont joué un rôle important dans un grand nombre d'arrêts de travail.

Les intervenants ont fourni des renseignements plus limités, mais ont également décrit toute une gamme de causes des arrêts de travail majeurs. Celles-ci semblaient étayer les conclusions statistiques selon lesquelles les questions de transition découlant des fusions et des acquisitions représentaient un facteur majeur des arrêts de travail; en ce sens, les difficultés du CCRI ont souvent été mentionnées. Certains syndicats ont indiqué que les forces concurrentielles et les demandes de concessions faites par les employeurs aux syndicats étaient une cause importante des arrêts de travail majeurs.

Les facteurs qui, de l'avis général, sont à l'origine d'arrêts de travail ont été analysés dans le but de les relier à des solutions visant à faire diminuer leur incidence et leur durée. Au départ, des facteurs rattachés aux activités exécutées à la table de négociation ont été pris en compte, comme les rapports et les attitudes des participants, les compétences des négociateurs et des médiateurs, le mandat et l'autorité des négociateurs, ainsi que les problèmes et les enjeux ayant trait à l'efficacité du processus de négociation.

De plus, il a été établi que l'objet des négociations constitue désormais un facteur des arrêts de travail. L'objet des négociations comprenait les questions de négociation réelles et économiques et les théories relatives aux causes des arrêts de travail. L'analyse portait en outre sur la difficulté de prévoir le résultat des arrêts de travail à partir de l'évolution des rapports de force dans le cadre de fusions et d'acquisitions et des décisions de politique gouvernementale. Celles-ci marquent l'entrée en jeu de forces concurrentielles, et donc de la négociation fondées sur les limites posées par une augmentation des coûts, dans un secteur auparavant monopolistique.

La vision des comportementalistes a été prise en compte. Elle considère les grèves non pas du point de vue de facteurs économiques rationnels, mais plutôt comme l'expression collective d'un mécontentement fondé sur la rancune collective des travailleurs concernant des questions comme l'équité et la légitimité. Des questions relatives à la durée des arrêts de travail ont également été étudiées, étant donné que des facteurs autres qu'économiques semblent parfois contribuer à la durée des arrêts de travail lorsque l'analyse rationnelle des résultats économiques ne s'applique plus.

L'on considérait que les causes principales des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale étaient les suivantes :

- des changements organisationnels découlant d'une réorganisation dictée par les exigences de l'employeur en matière d'amélioration de la productivité;
- des facteurs liés au comportement et au processus qui entrent en jeu dans la négociation collective, tels que des facteurs d'attitude, de compétence professionnelle et d'efficacité (y compris les mécanismes du CCRI) qui peuvent empêcher la tenue de négociations fructueuses;
- des enjeux intraorganisationnels écartés de la table de négociation, mais qui touchent les processus relatifs aux pouvoirs et à la prise de décisions.

Aucune conclusion fiable sur les causes de la durée des arrêts de travail n'a été tirée. Des considérations de rentabilité, notamment aux premiers stades, ont eu des répercussions sur les arrêts de travail, mais par la suite, on estimait que les conflits occasionnés par les exigences de productivité, notamment ceux qui avaient trait à la sécurité des travailleurs, soulevaient des intérêts fondamentaux qui mettaient en péril la capacité de l'une ou l'autre des parties de reculer sans qu'un long arrêt de travail se produise. L'absence d'une loi interdisant les travailleurs de

remplacement ne semblait pas constituer un facteur dans l'augmentation de la durée des arrêts de travail survenus après 1995.

Certains commentaires ont été formulés sur la question de prévoir les arrêts de travail. De l'avis des intervenants, le risque que représentent les arrêts de travail touche surtout la nature des questions négociées par les intervenants. Par conséquent, il est difficile de faire des prévisions en ce qui concerne les secteurs et les régions tant que ces renseignements n'ont pas été fournis par les intervenants du domaine. Aucune observation n'a été fournie par des intervenants du Programme du travail pour des motifs de confidentialité. Compte tenu du fait que les fusions et les acquisitions ont représenté une grande partie des arrêts de travail importants de la dernière décennie, il semble que les situations de réorganisation à venir présenteraient, une fois identifiées, un risque accru d'arrêt de travail. Comme il semble y avoir des réorganisations plus souvent dans le secteur des télécommunications en raison des pressions concurrentielles, il a été établi que ce secteur était l'un de ceux dans lesquels des arrêts de travail pourraient survenir dans l'avenir. Des données sur les situations de négociation collective à venir et sur l'historique de négociations antérieures ont été fournies, mais il a été jugé qu'elles seraient inutiles sans l'élaboration d'outils d'évaluation plus perfectionnés. Cependant, les données révélaient des situations, comme celle d'Air Canada en 2009, se caractérisant par l'expiration d'un grand nombre de conventions, ce qui fait augmenter le risque d'un arrêt de travail l'année prochaine.

Des prévisions plus fiables nécessiteront l'établissement d'une collecte et d'une analyse systématique à plus long terme de renseignements pertinents sur les arrêts de travail, accompagné de l'élaboration de procédures d'évaluation et d'outils d'analyse améliorés dans le cadre du Programme du travail. Même là, la prévision d'arrêts de travail se bute à des limites intrinsèques en raison de la nature idiosyncrasique de chaque événement.

Enfin, on a tenté d'effectuer une brève analyse des conséquences économiques des arrêts de travail, mais on a conclu que la recherche sur les répercussions économiques a tendance à se concentrer sur les industries exploitées dans un milieu concurrentiel et ne partage pas l'importance stratégique des sociétés qui relèvent du secteur privé de compétence fédérale, ce qui amoindrit la pertinence de cette analyse pour le présent rapport. Compte tenu du fait que le secteur privé de compétence fédérale fournit l'infrastructure économique de base de notre pays dans les domaines des transports, des communications et de l'intermédiation financière et qu'il est permis de croire qu'il mérite davantage d'attention, certains ont proposé l'option qui consisterait à élargir les activités pour mesurer les effets directs et indirects sur les tiers des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale. Cet exercice nécessiterait en outre une évaluation de l'importance possible des arrêts de travail par secteur et tiendrait compte des ajustements apportés au comportement des tiers. Les renseignements tirés de cette analyse pourraient être combinés aux résultats provenant de l'analyse prévisionnelle des arrêts de travail dont il a été question précédemment pour, peut-être, faciliter la réduction des coûts économiques des arrêts de travail relevant du secteur de compétence fédérale en proposant aux entreprises qui courent le risque de subir un arrêt de travail comportant de fortes répercussions économiques

l'intervention dynamique du SFMC qui dispenserait une formation adaptée à leurs besoins ou en offrant des séances spéciales sur les pratiques exemplaires dans le cadre de conférences sur les relations industrielles.

#### **Chapitre 4 : Les options**

L'amélioration des rapports syndicaux-patronaux de manière plus concertée et stratégique représente l'objectif primordial des options principales qui font généralement consensus auprès des intervenants. Cet objectif repose sur la vision largement répandue selon laquelle de meilleurs rapports syndicaux-patronaux réduisent le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Ces rapports améliorés représentent également la première étape vers la réalisation d'une productivité accrue dans le contexte de milieux de travail plus innovateurs et souples. Le gouvernement fédéral devrait lancer une vague d'initiatives nouvelles et améliorées pour transformer du tout au tout les relations du travail à l'ancienne en ayant recours à des techniques contemporaines de règlement des différends pour relever les défis des relations industrielles à une époque de compétitivité mondiale.

Deux des options proposées sont des options de premier plan. La première, qui repose sur les rapports mûrs et complexes des intervenants, laisse entrevoir l'établissement d'une structure de codirection décrite comme le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales. Cette structure regrouperait non seulement des représentants des syndicats et du patronat, mais également des intervenants clés du Programme du travail et d'autres spécialistes des relations industrielles. Il est permis de croire que son implantation et le foisonnement d'idées des participants qui collaboreraient à une structure nationale stable donneraient lieu à de meilleures possibilités de direction, à des changements d'attitudes, à de meilleures communications et à l'instauration d'options innovatrices en matière d'établissement de rapports, de même qu'à l'établissement de milieux de travail concertés. De plus, le Conseil pourrait, s'il était pleinement implanté, constituer une tribune d'initiatives stratégiques avec le gouvernement pour améliorer les relations industrielles, chercher à mettre en place des arrangements sur des questions de productivité et de sécurité des travailleurs, et envisager d'autres mesures qui constituent la clé de la réduction de l'incidence et de la durée des arrêts de travail, ce qui améliore la compétitivité du Canada.

La deuxième option d'importance qui était largement consensuelle touche l'élargissement, l'amélioration et la publicisation des services de médiation préventive du SFMC. Les activités du Programme du travail seraient rééquilibrées. De l'accent mis actuellement sur les services de médiation et de conciliation pendant la période de négociation formelle à la fin de la convention collective, on passerait à l'amélioration, voire à la modification complète des rapports syndicaux-patronaux pendant toute la durée de la convention collective. L'orientation de ces efforts s'écarterait des rapports d'opposition traditionnels centrés sur la négociation et l'application des modalités de la négociation collective pour se concentrer plutôt sur des arrangements et sur le

règlement des divergences, sur la solidification des rapports entre les parties et sur les gratifications mutuelles et la réalisation de leurs besoins respectifs.

La mise en œuvre de cette deuxième option laisse entrevoir l'élaboration d'un plan stratégique d'élargissement et de promotion des services de médiation préventive adaptés aux besoins particuliers de chaque région et de divers secteurs. Elle nécessite en outre l'adoption d'une culture dynamique au Programme du travail pour améliorer et publiciser les services de médiation préventive et pour reproduire dans la mesure du possible les modèles de service du secteur privé. La réorganisation et l'établissement d'une nouvelle image du programme aideraient le gouvernement à assumer son leadership et donneraient l'impulsion nécessaire pour appliquer aux rapports syndicaux-patronaux le changement fondamental de culture qu'envisage cette option.

D'autres options possibles ont également été envisagées. Une troisième option importante touche les mécanismes de règlement des griefs en milieu de travail qui, compte tenu de leur nature très antagoniste, posent des obstacles considérables à l'amélioration des rapports syndicaux-patronaux. Cela comprend les pratiques exemplaires permettant de supprimer les arriérés de griefs avec l'aide du SFMC ou d'autres médiateurs. D'autres options sont centrées sur le règlement anticipé de plaintes en intégrant la médiation obligatoire au mécanisme de règlement de griefs ou en imposant les mécanismes de médiation préliminaire comme condition à l'exercice du droit de déposer des griefs.

Les griefs qui portent sur les droits de la personne, qui visent en très grande majorité les droits à l'emploi, soulèvent certains problèmes par rapport aux options proposées pour régler les conflits donnant lieu à un grief. On estime qu'ils érodent considérablement le système des valeurs des conventions collectives, en intégrant des valeurs plus complexes et absolutistes dans le milieu de travail, et en ajoutant beaucoup au caractère normatif en milieu de travail en imposant des restrictions aux prérogatives du patronat et des syndicats. De vastes discussions et une analyse stratégiques sont nécessaires pour mieux concilier les droits individuels à l'emploi et la réalité économique qui exige des milieux de travail moins normatifs pouvant livrer efficacement concurrence.

Une série d'options étudiées ont pour but de rendre le processus formel de négociation collective plus efficace et moins sujet aux complications et aux distractions, ce qui fait diminuer le risque d'arrêts de travail. Elles comprennent : modifier la période ouverte de révocation de l'accréditation d'un syndicat afin qu'il n'y ait pas de chevauchement avec la période de négociation formelle, modifier le calendrier et les exigences applicables aux ententes de maintien des activités (qui visent à prévenir les arrêts de travail qui occasionnent des problèmes de santé et de sécurité), prolonger ou retarder la période de conciliation formelle si les parties n'ont pas fait de tentative sérieuse de négocier, et promouvoir le recours à des services de médiation externes (mesure de politique autre que législative) si des approches plus dynamiques peuvent se révéler fructueuses, comme l'aide aux parties qui concluent une entente finale en situations de

négociations fondées sur des échéances. Bien que ces options n'aient pas dégagé de consensus, elles semblent valoir la peine d'être explorées dans l'avenir si l'on envisage d'apporter des modifications au *Code*.

Une option importante, dont la majeure partie avait obtenu le soutien vigoureux des intervenants, comprenait des mesures ayant pour but d'améliorer la rapidité et la qualité des décisions rendues par le CCRI. Tel qu'il a été mentionné précédemment, on a conclu que des problèmes impliquant la procédure du CCRI ont été des causes importantes qui ont contribué aux arrêts de travail majeurs de la dernière décennie. Toutefois, le Comité de consultation du CCRI a la responsabilité principale de ces questions et il a été reconnu que ses recommandations devraient constituer la base des options visant à faire diminuer le risque d'arrêts de travail, sous réserve des commentaires formulés au sujet de la procédure de nomination des vice-présidents qui est proposée. De plus, des options visant à intégrer la gestion dynamique des affaires au CCRI et à attirer des arbitres de différends reconnus du secteur privé en vue de les nommer comme vice-présidents à temps partiel en établissant des échelles de rémunération raisonnables qui soient comparables à la rémunération versée à d'autres professionnels compétents engagés par le gouvernement fédéral pourraient constituer des mesures importantes qui contribueraient au règlement de bon nombre des problèmes de rendement touchant le CCRI.

Des mesures d'amélioration de l'efficacité des arbitrages de différends, dont celles qui ont pour but d'inciter les parties à conclure un règlement plutôt que d'obtenir la décision d'un arbitre en règlement des modalités d'une négociation collective, ont également été examinées. Le règlement volontaire des modalités d'une convention collective est préféré à celui qui est imposé par la décision d'un arbitre de différends, et ce même lorsque les parties ont convenu de soumettre leur différend à l'arbitrage. Plus particulièrement, une variante prometteuse de la « médiation-arbitrage » (qui a recours à des mécanismes de médiation pour régler la question avant l'arbitrage), décrite sous le nom d'« arbitrage-médiation » a été examinée de manière exhaustive. Dans l'« arbitrage-médiation », la médiation est menée par l'arbitre après l'audience, mais avant le prononcé de la décision, pour promouvoir le règlement par les parties. Ont également été étudiés les avantages et les inconvénients de l'arbitrage des propositions finales (APF), récemment inscrit dans une loi ordonnant la fin d'un arrêt de travail. Malgré des plaintes de certains intervenants et d'arbitres de différends, certaines améliorations feraient en sorte que cette option offre des avantages importants pour favoriser un taux de règlement plus élevé et pour surmonter les graves limites des arbitrages conventionnels qui sont intrinsèquement prudents en raison de leur tendance de couper la poire en deux.

Une autre option examinée reposait sur des modèles contenus dans la loi de l'Alberta et dans certaines lois américaines. Elle permettrait au ministre de suspendre le début d'un arrêt de travail jusqu'après le dépôt des recommandations de règlement d'une commission de conciliation et jusqu'à ce que le scrutin obligatoire du syndicat sur les recommandations ait été tenu. Les intervenants se sont opposés à cette option ou à des variantes de celle-ci.

Les options qui précèdent avaient pour but d'empêcher un arrêt de travail. Il est beaucoup plus difficile de mettre fin à un arrêt de travail, ce qui explique peut-être pourquoi si peu d'options « neutres » semblent disponibles pour restreindre leur durée. Deux options ont été envisagées (outre celle d'améliorer les rapports syndicaux-patronaux) et elles prévoient toutes deux une période de réflexion comportant un retour au travail temporaire : la première serait ordonnée par le ministre sur avis du SFMC dans un contexte d'arrêts de travail se trouvant dans une impasse, et la deuxième constituerait une initiative du ministre avant que le Parlement n'ordonne une loi de retour au travail. Cette dernière option reposait sur la prémisse selon laquelle la fin d'un arrêt de travail établie par une loi représente le pire scénario pour la conduite et la réputation des relations industrielles. Les intervenants se sont opposés aux deux options, quoique aucune autre option neutre n'a été présentée pour mettre fin aux arrêts de travail. En outre, les intervenants ont reconnu que le gouvernement ne doit pas uniformiser ses options. De plus, le fait de conférer au ministre un pouvoir discrétionnaire d'application de mesures avec lesquelles les intervenants sont en désaccord laisse croire que ces mesures pourraient néanmoins servir certaines fins pour favoriser un règlement, même s'il n'est jamais exercé.

Plusieurs autres options non neutres qui ont été examinées se sont butées à l'opposition de l'une ou l'autre des parties et avaient habituellement des répercussions sur le rapport de forces des parties. La force (ou le pouvoir) est défini à ces fins comme la capacité des parties d'appliquer les exigences de l'autre partie ou d'y résister. Deux options favorisant l'« employeur » ont été envisagées. La première portait sur une demande de plusieurs employeurs selon laquelle les membres seraient tenus de voter sur la dernière offre de l'employeur avant de déclencher une grève. Le *Code* renferme déjà des dispositions qui confèrent au ministre le pouvoir discrétionnaire d'ordonner la tenue d'un scrutin. En outre, la question a été étudiée récemment et l'idée a été rejetée. Certains craignaient également que l'existence d'un scrutin obligatoire puisse miner les rapports syndicaux-patronaux, ce qui, en définitive, ferait augmenter le risque d'un arrêt de travail. Les pratiques exemplaires de communication de renseignements par les syndicats à leurs membres ont été approuvées, comme les pratiques qui pourraient améliorer le processus de ratification des ententes provisoires, cette question ayant été examinée dans la même option.

Des mesures des autres administrations qui prévoient la fin des arrêts de travail ordonnée par le gouverneur en conseil ou par déclaration ministérielle de l'état d'urgence ont été examinées. Ces dispositions permettraient simplement de mettre fin à l'arrêt de travail (ou d'en empêcher le début) en situations d'urgence ou de difficultés excessives causées à des tiers causées par l'arbitrage de différends ordonné pour régler les modalités de la convention collective. Les employeurs n'ont pas fait de cette question un thème, mais certains ont demandé l'établissement de limites au droit de grève dans les industries qu'ils jugent cruciales pour l'infrastructure économique, comme les activités portuaires et aéronautiques. La seule justification d'une telle mesure serait d'éviter de devoir faire intervenir le Parlement. Il semblerait cependant qu'elle n'aurait pas d'impact substantiel sur la réduction volontaire de l'incidence ou de la durée des arrêts de travail.

Les représentants des syndicats ont soulevé un certain nombre de mesures qui, ont-ils fait valoir, feraient diminuer la fréquence et/ou la durée des arrêts de travail. La première avait trait à l'arbitrage élargi ordonné par le Conseil des négociations sur la première convention collective qui étaient dans une impasse. Elles représentent une proportion importante des arrêts de travail (soit 13 %), mais couvraient moins de 1 % du nombre total de jours-personnes non travaillés pour la période étudiée. La politique actuelle du Conseil ne consiste pas à ordonner l'arbitrage de la première convention collective si les parties sont incapables de la négocier elles-mêmes, à moins que l'employeur fasse preuve de mauvaise foi. Le règlement de cette question de politique semble excéder le mandat de la présente étude. Cependant, quoi qu'il en soit, on ne sait pas clairement si une réduction des arrêts de travail touchant les premières conventions ne serait pas tout simplement retardée à la prochaine ronde de négociation collective comme l'ont suggéré certains médiateurs.

L'option la plus litigieuse, et de loin, résidait dans les arguments des syndicats selon lesquels l'inscription dans une loi de l'interdiction générale du recours à des travailleurs de remplacement temporaires réduirait l'incidence et la durée des arrêts de travail. La plupart des arguments des intervenants (sur les facteurs économiques et sociaux), quoiqu'ils soient pertinents pour la question à l'étude, ne se rapportaient pas à la gestion des arrêts de travail et excédaient le mandat de la présente étude. Les données empiriques ne permettaient pas de tirer une conclusion sur l'impact de la loi interdisant le recours aux travailleurs de remplacement temporaires sur l'incidence et la durée des arrêts de travail. Quoique la présence des travailleurs de remplacement lors des arrêts de travail empire les rapports syndicaux-patronaux, le recours à ces travailleurs a tendance à se produire lorsque les rapports sont déjà des rapports d'opposition. En outre, presque comme s'il s'agissait de situations sans issue, les arrêts de travail très litigieux semblent donner une impulsion importante à l'amélioration des rapports syndicaux-patronaux. Plus important encore, comme l'indiquent les propos d'autres spécialistes des relations industrielles, on a conclu que la nature très litigieuse et la nature politique incertaine de cette question nuisait à de saines relations du travail. On devrait plutôt mettre l'accent sur l'amélioration des rapports syndicaux-patronaux comme mesure optimale de réduction de la fréquence et de la durée des arrêts de travail, et pour limiter le recours à des travailleurs de remplacement.

La dernière option examinée concernait les arrêts de travail se trouvant dans une impasse pour lesquels le ministre ou le CCRI pourrait ordonner un retour au travail tout en imposant l'arbitrage de différends aux parties afin de régler les modalités de la convention collective. Une loi récente du Manitoba mettant en œuvre une option similaire sur les arrêts de travail en cours depuis au moins 60 jours a été prise en compte. Les employeurs se sont opposés avec vigueur à cette loi lorsqu'elle a été promulguée. Bien qu'elle soit vue comme une mesure qui favoriserait les syndicats, parce que les grèves plus longues sont généralement considérées comme des pertes et posent problème pour eux, les intervenants des syndicats se sont opposés à toute disposition par laquelle le ministre pourrait mettre fin à un arrêt de travail et ordonner l'arbitrage obligatoire.

## Chapitre 5 : Surmonter le défi de modifier les rapports syndicaux-patronaux

On s'est penché sur les moyens de transformer la nature des rapports syndicaux-patronaux. Dans les cas où les rapports s'étaient améliorés par le passé, ils ont le plus souvent suivi un arrêt de travail pénible pour les deux parties ou une période au cours de laquelle les parties ont partagé un intérêt commun en faisant face à une crise mettant en jeu la survie de l'entreprise, généralement accompagnée dans les deux cas d'une direction éclairée. L'étude est en quête d'un intérêt commun partagé et reconnaît que de meilleurs rapports, en eux-mêmes et sans évolution, ou en tant que moyen de réaliser d'autres fins, ne peuvent réaliser le plein potentiel de réduction des arrêts de travail.

L'amélioration des rapports découlera des effets continus de la compétitivité et de la technologie qui bouleverseront constamment les lieux de travail, avec l'aide des options stratégiques du gouvernement qui visent à rendre le secteur privé de compétence fédérale plus concurrentiel. Une stratégie d'orientation ayant délibérément pour but d'accroître la souplesse des marchés de l'emploi, des organismes du travail et des relations du travail, d'une part, et de l'emploi et de la sécurité du revenu, d'autre part, pourrait constituer la force motrice de ces initiatives, en harmonie avec des initiatives similaires appliquées à l'échelle internationale.

Les employeurs doivent pouvoir faire preuve de souplesse pour livrer concurrence et les syndicats privilégient cette option par rapport à d'autres options à limitation de coûts comme la réduction du personnel ou la diminution des salaires et des avantages sociaux. L'amélioration des rapports qui mène à des milieux de travail concertés est la meilleure manière d'obtenir de la souplesse et de l'innovation en milieu de travail. L'évolution des rapports présente des avantages pour les syndicats, dont la possibilité de meilleures occasions de négociation et la réalisation de la promesse d'une démocratisation accrue du lieu de travail.

Les intervenants devront prendre de véritables décisions de leadership pour obtenir l'engagement de leurs membres et de sociétés envers des relations industrielles présentant un degré élevé d'intégrité, et pour finalement surmonter ces difficultés. Ce leadership peut être amélioré grâce aux options proposées dans la présente étude, combinées à une nouvelle culture de dynamisme qui consiste à « passer le mot » au Programme du travail, appuyée par de nouveaux investissements gouvernementaux pour réaliser ces objectifs.

Les techniques modernes de règlement des différends qui sont utilisées pour aller au-delà du passé afin de négocier de nouveaux rapports sont également étudiées. Les méthodes décrites par M. Christopher Moore, auteur de renommée internationale dans le domaine de la négociation et du règlement des différends, sont citées. D'un point de vue plus concret, une description assez détaillée de certaines des caractéristiques d'un scénario d'amélioration des rapports appliqué dans l'ouest du Canada est également présentée. Elle illustre qu'il est possible de modifier la nature fondamentale des rapports syndicaux-patronaux en se servant d'une grande partie des nouvelles connaissances et de bon nombre des techniques de gestion des conflits, et ce même pour les rapports les plus hérissés de difficultés.

## Chapitre 6 : Les options consensuelles

Le processus de consultation utilisé pour obtenir la contribution et un consensus des intervenants sur les options de gestion des arrêts de travail est décrit dans ce chapitre. Après certaines recherches initiales, il a été demandé aux intervenants de présenter des observations écrites en réponse à certaines des modalités du mandat de l'étude. Ont suivi des réunions informelles avec des intervenants, des spécialistes des relations industrielles et des praticiens, ce qui s'est traduit par l'élaboration et la distribution d'un document de travail portant sur 12 options neutres. Des consultations tenues à la grandeur du pays ont ensuite eu lieu avec plusieurs organisations d'intervenants et un autre rapport exposant en détails les options qui semblaient dégager un certain consensus a été élaboré et distribué. Enfin, le 18 juillet 2008, il y a eu à Ottawa une table ronde avec des représentants des syndicats et de l'employeur, à laquelle ont participé environ 30 intervenants. Il en est résulté l'adoption de trois options consensuelles qui ont obtenu l'approbation finale le 18 juillet 2008.

Le processus n'était pas exempt de controverse. De nombreux intervenants ont remis en question la nécessité d'une étude sur les arrêts de travail en raison du petit nombre d'arrêts de travail et de la faible contribution du secteur privé de compétence fédérale à ces statistiques du fait de la taille relativement petite du secteur. D'autres estimaient que l'on ne pouvait bien traiter de ces questions dans les délais impartis pour réaliser l'étude et ont comparé le processus à des réformes antérieures plus complètes, malgré les tentatives de l'auteur d'établir une distinction entre les niveaux d'engagement nécessaires pour permettre simplement la tenue de discussions sur des options éventuelles, par opposition à des recommandations de modifications législatives. Certains se préoccupaient en outre du contexte politique dans lequel l'étude était réalisée – un gouvernement minoritaire – et de certaines questions sur les travailleurs de remplacement actuellement soumises au Parlement. Ces préoccupations ont occasionné l'établissement d'un consensus général dans le but d'éviter les options qui pourraient nécessiter des modifications au *Code*. Malgré ces réserves, les intervenants ont participé pleinement et généreusement au processus et ont fourni des renseignements et des conseils importants qui constituent la base de la majeure partie de l'étude.

Les trois options consensuelles touchent le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales, l'élargissement des services dispensés par le SFMC et les améliorations apportées au processus du CCRI ainsi qu'à la nomination des membres. Les options ayant été convenues sont beaucoup plus courtes que celles qui sont exposées au chapitre 4. En ce qui a trait au Conseil, les intervenants désirent étudier la question avec le SFMC pour établir ce qui, à leur avis, fonctionnera le mieux. Ils ont appuyé sans réserve l'élargissement, l'amélioration et le marketing des services du SFMC, notamment la suggestion selon laquelle le processus devrait être lancé par un mécanisme national de consultation, les derniers détails devant encore une fois être élaborés de concert avec le SFMC. Enfin, les intervenants ont appuyé des initiatives d'amélioration du processus de nomination et d'autres mesures qui empêchent les retards dans la

procédure, en soulignant que le Comité de consultation de la clientèle doit obtenir un fort appui et que ses recommandations doivent être soutenues.

Compte tenu de certains des points de vue exprimés par les intervenants au début de l'étude, il semble que le consensus obtenu dépasse les attentes. Néanmoins, l'occasion et le choix du moment semblent propices à la participation, par les intervenants, à un projet qui pourrait modifier et améliorer considérablement le mode d'exercice des relations industrielles dans le secteur privé de compétence fédérale pour le bénéfice des deux parties et du pays. Sans adhésion plus concrète des intervenants aux paramètres des options et sans entente pour tirer profit de cette occasion afin d'améliorer de manière dynamique les rapports entre les parties, il pourrait être difficile de justifier le niveau d'investissement et d'engagement à l'égard de nouveaux programmes et des nouvelles cultures qui sous-tendent les options applicables au Conseil et au SFMC qui sont décrites dans le chapitre 4.

## Chapitre 1 : Introduction

### Le mandat de l'étude

Le ministre du Travail, l'honorable Jean-Pierre Blackburn, a annoncé la présente étude le 6 mars 2008 afin de réaliser un examen en profondeur des causes et répercussions des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale pour établir des possibilités d'en réduire le risque, la fréquence et la durée. L'étude devait inclure des consultations avec des représentants syndicaux et patronaux pour préciser des options acceptables aux yeux des deux parties. Un rapport final devait être présenté au ministre dans les 180 jours suivants. Le mandat figure à l'appendice A.

Il est nécessaire de formuler des commentaires sur la nature et la portée du mandat, notamment sur les détails décrits dans le préambule.

- Bien que le mandat porte sur les arrêts de travail, cette question est vaste, complexe et désordonnée. Les causes et la gestion des arrêts de travail touchent la plupart des lois et politiques sur les relations du travail. Ces dernières cherchent surtout à gérer le conflit et les cadres mis en place pour y parvenir grâce à des « efforts conjugués des travailleurs et du patronat pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends »<sup>1</sup>. Bon nombre d'options sont envisagées. Cependant, celles qui sont efficaces se concentrent sur l'application de nouvelles techniques mises au point ces dernières décennies. Elles sont en attente d'une application et d'une mise en œuvre complètes pour moderniser le règlement des différends en matière de relations du travail.
- Le mandat renvoie aux statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui constituent la source tacite de l'étude, en laissant entendre que le Canada a un taux d'arrêts de travail élevé par rapport aux autres pays industrialisés. Des intervenants ont dit entretenir des inquiétudes au sujet de la confiance accordée aux statistiques de l'OCDE et à la contribution du secteur privé de compétence fédérale à la situation des arrêts de travail au Canada. Par conséquent, le chapitre 2 analyse brièvement l'étude de l'OCDE et la contribution du secteur privé de compétence fédérale aux arrêts de travail au Canada.
- L'analyse des causes qui influent sur le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale figure au chapitre 3. Elle est réalisée avec la mise en garde suivante : les limites inhérentes attribuables à la variété, à

---

<sup>1</sup> Préambule du *Code canadien du travail, Partie I*, L.R., 1985, ch. L-2, 29 juin 2000.

l'interrelation et à des facteurs déterminants souvent imperceptibles qui sont dits être la cause d'un arrêt de travail restreignent l'analyse de la causalité et de la prévision des résultats des arrêts de travail.

- La tâche qui consiste à décrire l'incidence des arrêts de travail et à examiner l'état actuel des relations du travail au Canada fait partie de l'analyse des causes présentée au chapitre 3. Nous tenterons également de préciser les secteurs d'activité et les régions où le risque d'arrêts de travail est le plus élevé, même si cette tâche est également restreinte par la difficulté inhérente à la prévision des arrêts de travail sans connaître les enjeux des négociations collectives et la nature des relations entre les parties. Enfin, l'on procédera à un bref examen des répercussions économiques des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale.
- Le mandat ordonne la tenue d'une enquête pour examiner les « pratiques exemplaires », tant au Canada qu'à l'échelle mondiale, sur les méthodes législatives ou non de gestion des arrêts de travail. Celles-ci ont été intégrées dans le document sous la forme d'options qui donnent des exemples de leur mise en application.
- Le cœur de l'étude réside dans l'élaboration des options pour gérer les arrêts de travail. Les options les plus prometteuses consistent à améliorer les relations avec les intervenants en créant un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales et à renforcer les dispositions de médiation préventive du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC). Ces options sont décrites en partie dans le chapitre 4, tout comme quatorze autres options qui, pour l'essentiel, sont censées avoir un effet sur le style et le contenu des relations de travail traditionnelles et pourraient servir, outre les options concernant le mécanisme de règlement des griefs, à mieux gérer la négociation collective et les arrêts de travail par opposition à la modification de la nature des relations syndicales-patronales.
- Le chapitre 5 examine les défis auxquels les syndicats et les employeurs sont confrontés lorsqu'ils souhaitent transformer des rapports d'opposition en rapports concertés. On y trouve également des directives théoriques permettant de dépasser les relations négatives et un scénario décrivant des pratiques exemplaires réelles où les relations sont transformées de façon radicale. Bien que ce ne soit pas exposé en ces termes, la réussite de ce scénario a découlé de l'application des techniques modernes de relations du travail.
- Le chapitre 6 fait écho à la directive inscrite dans le mandat, qui consiste à déterminer des options acceptables à la fois pour la partie syndicale et la partie patronale. Il contient une brève description du processus de consultation qui sert à dégager un consensus, ainsi que les trois options consensuelles adoptées par les intervenants, avec leurs commentaires.

## Options ou recommandations

Le mandat de l'étude ne consiste qu'à déterminer des options permettant de gérer les arrêts de travail. Voilà ce qui distingue la présente étude des enquêtes antérieures dans lesquelles les commissaires devaient dégager des options « et, s'il y a lieu, de recommander des modifications législatives »<sup>2</sup>.

Les intervenants ont été mis au courant de cette distinction au début de l'étude afin qu'ils conviennent en grand nombre de la nature et de la portée des options, étant entendu qu'ils ne s'engageaient à rien, sinon à continuer de collaborer avec le Programme du travail pour déterminer si les options modifiées pendant les discussions pourraient devenir des recommandations de modifications législatives.

## Une étude pour le syndicat et le patronat

Les syndicats craignent que cette étude ne favorise les employeurs. Certains prétendent que la mesure statistique des jours-personnes non travaillés (JPNT) qui sert à classer le Canada dans l'étude de l'OCDE favorise surtout les employeurs, parce qu'elle mesure la productivité macroéconomique et la compétitivité, contrairement à l'approche behavioriste qui cherche à mieux exprimer la mesure expérientielle de la perte pour le gréviste.

D'autres avancent que le concept de la réduction ou de l'élimination des grèves traduit mal leur fonction dans les négociations collectives. Dans ce contexte, ils ne sont considérés comme ni bons ni mauvais, mais simplement comme la manifestation ultime de la volonté collective de leurs membres de correspondre à celle de l'employeur dans le processus de la libre négociation collective, lorsqu'il n'existe aucun autre moyen viable de régler les désaccords fondamentaux dans leur relation.

En réaction à ces inquiétudes, il faut rappeler que la présente étude ne cherche pas à ébranler le principe à l'appui des activités syndicales ou des droits des syndicats à « la liberté syndicale et la pratique des libres négociations collectives [qui] sont les fondements de relations du travail fructueuses permettant d'établir de bonnes conditions de travail et de saines relations entre travailleurs et employeurs »<sup>3</sup>. Les options proposées reposent sur le volontariat, sauf lorsqu'il existe des motifs d'intervenir, ce qui, dans bien des cas, favorise les syndicats. Par ailleurs, les options préconisées pour réduire les arrêts de travail permettent d'améliorer l'expérience des travailleurs. Elles cherchent à pallier les aspects négatifs du milieu de travail en ce qui concerne

---

<sup>2</sup> Sims, Andrew C.L. *Vers l'équilibre* (Hull : Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada), 1995, p. 3.

<sup>3</sup> Préambule du *Code canadien du travail*, Partie I, L.R. 1985, ch. L-2, 29 juin 2000.

l'incidence des rapports d'opposition traditionnels sur la subordination des travailleurs, le manque de respect et l'exclusion des processus décisionnels.

Ni la compétitivité, ni le manque de compétitivité causé par un dossier d'arrêts de travail moins favorable que celui de nos concurrents internationaux ne peut servir à exprimer un parti pris dans le mandat de l'étude. Les syndicats et les employeurs ont un intérêt commun : faire en sorte que le Canada demeure concurrentiel avec le reste du monde. D'autres qui ont dirigé avec brio des réformes du *Code canadien du travail*, Partie I, reconnaissent qu'une réforme peut être nécessaire pour renforcer la capacité du patronat et des travailleurs de s'adapter et de se démarquer dans un milieu de travail de plus en plus mondial<sup>4</sup>. La référence au milieu de travail mondial englobe la nécessité de demeurer concurrentiel, qui reste un intérêt commun des intervenants, comme l'une des nécessités fondamentales des relations syndicales-patronales saines.

### **Le secteur privé de compétence fédérale**

Théoriquement, il s'agit d'une étude sur les arrêts de travail touchant les travailleurs employés en vertu du *Code canadien du travail*, Partie I. Or, le mandat renvoie au « secteur privé de compétence fédérale ». On pourrait penser que cette description exclut les employés de certaines sociétés d'État (notamment Énergie atomique du Canada limitée, les musées nationaux et Via Rail) qui ne font pas partie du secteur privé.

Outre le titre des diagrammes et des tableaux, où il est essentiel de faire preuve d'exactitude, des renvois sont le plus souvent faits au secteur privé de compétence fédérale ou à la compétence fédérale dans le corps du texte. Ces descriptions sont censées avoir la même signification que les renvois au *Code canadien du travail*, Partie I.

---

<sup>4</sup> Sims, Andrew C.L. *Vers l'équilibre : révision de la partie I du Code canadien du travail* (Hull : Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. 41.

## Chapitre 2 : Les jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale

Ce chapitre se divise en trois parties. La partie I fournit de l'information sur le dossier du Canada en matière d'arrêts de travail sur la scène internationale, notamment une comparaison rajustée entre le Canada et les États-Unis au niveau des JPNT. La partie II examine la contribution relative du secteur privé de compétence fédérale dans les totaux nationaux des jours-personnes non travaillés (JPNT). La partie III expose une analyse statistique des JPNT dans le secteur privé de compétence fédérale, qui se penche sur les données par secteur, selon la nature des activités, la longueur des arrêts de travail et d'autres tendances concernant la fréquence et la durée des arrêts de travail.

### Partie I : Le dossier du Canada sur la scène internationale

La présente étude tire son origine d'un article intitulé « International Comparisons of Labour Disputes in 2005 », dans lequel l'auteur, Dominic Hale, présente des données sur les conflits de travail dans les pays membres de l'Union européenne (UE) et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) entre 1997 et 2005<sup>5</sup>.

Après avoir réalisé cette étude, M. Hale a publié en avril 2008 une mise à jour de son article qui comporte des données de 2006<sup>6</sup>. Cette année-là, le Canada a affiché le nombre de jours-personnes non travaillés (JPNT) le plus bas pour un millier d'employés en raison d'arrêts de travail survenus pendant la période de 10 ans qui couvre les données sur ces arrêts, dont l'auteur s'est servi pour tirer des conclusions. Or, les nouvelles données n'ont eu aucune incidence sur les conclusions, mais uniquement sur l'ampleur des écarts relatifs entre la situation du Canada et celle des autres pays de comparaison.

Selon l'étude de 2008, le Canada affiche un taux de jours-personnes non travaillés plus élevé que tout autre pays du G-7 et se classe en deuxième position parmi les pays de l'OCDE. Plus précisément, entre 1997 et 2006, le Canada a connu en moyenne 186 jours ouvrables non travaillés en raison de conflits de travail, comparativement à la moyenne de l'OCDE, soit 43 jours. La moyenne pour les États-Unis au cours de la même période était de 34 jours, tandis que celle du Royaume-Uni était de 21 jours. Si l'on examine les données de plus près, on constate qu'à l'exception de quelques années allant de 1997 à 2006 inclusivement, chaque année, le Canada s'est classé parmi les trois premiers pays de l'Union européenne et de l'OCDE

---

<sup>5</sup> Hale, Dominic. « International Comparisons of Labour Disputes in 2005 », *Economic & Labour Market Review* 1:4 (2007).

<sup>6</sup> Hale, Dominic. « International Comparisons of Labour Disputes in 2006 », *Economic & Labour Market Review* 2:4 (2008).

combinées pour les jours-personnes non travaillés en raison d'arrêts de travail pour 1 000 employés.

### *Mises en garde au sujet de l'étude Hale*

Il faut user de prudence au moment d'aborder l'étude du British Office for National Statistics. Comme l'auteur le laisse entendre, [traduction] « il n'est pas possible de faire une comparaison exacte entre les pays parce qu'il existe des différences importantes entre les méthodes employées pour compiler des statistiques sur les conflits de travail dans les divers pays »<sup>7</sup>. M. Hale ajoute que [traduction] « les chiffres sur les conflits de travail sont irréguliers et toute comparaison d'une année à l'autre doit être faite avec prudence »<sup>8</sup>, donnant l'exemple de la Finlande, en 2005, où un arrêt dans le secteur manufacturier a constitué 98 % des jours ouvrables non travaillés. Un cas semblable est survenu au Canada pendant la même année : un conflit dans l'industrie des télécommunications a compté pour 77 % des jours ouvrables non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale.

L'article de M. Hale démontre clairement que, malgré les mises en garde sur les variations dans la méthodologie de collecte de données et les seuils d'inclusion de données précises sur les arrêts de travail dans les divers pays, le rendement du Canada touchant les jours-personnes non travaillés en raison de conflits de travail est une source d'inquiétude et mérite que le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et les intervenants s'y attardent. Les théoriciens avec qui nous avons discuté de l'article de M. Hale jugent qu'on peut s'y fier en général lorsqu'il avance que le Canada a l'un des niveaux de jours-personnes non travaillés les plus élevés par rapport à d'autres pays. Morley Gunderson et d'autres théoriciens constatent le mauvais dossier international du Canada au chapitre des JPNT. Les données publiées qui figurent dans le tableau 2-1 indiquent clairement que les totaux des jours-personnes non travaillés au Canada en raison d'arrêts de travail continuent d'être parmi les pires si on les compare aux normes internationales et justifient la réalisation d'une étude de cette nature pour déterminer les causes et chercher des solutions afin d'améliorer notre situation.

---

<sup>7</sup> Hale, Dominic. « International Comparisons of Labour Disputes in 2005 », Economic & Labour Market Review 1:4 (2007), p. 23.

<sup>8</sup> Ibid., p. 24.

**Tableau 2-1 : Conflits de travail : JPNT pour mille employés<sup>9</sup> dans tous les secteurs et services (2006)**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	MOYENNE <sup>10</sup>			Fluctuation en pourcentage 1997-2001 p/r à 2002-2006
											1997-2001	2002-06	1997-2006	
Royaume-Uni	10	11	10	20	20	51	19	34	6	28	14	28	21	100
Autriche	6	0	0	1	0	3	398	0	0	0	1	80	41	7 900
Belgique	13	28	*	77	*	*	*	*	*	*	41	*	41	*
Danemark	42	1,317	38	51	24	79	23	31	21	34	292	38	164	-87
Finlande	56	70	10	126	30	36	32 <sup>R</sup>	21	322	40	58	91	75	57
France	16 <sup>R</sup>	15 <sup>R</sup>	20 <sup>R</sup>	27 <sup>R</sup>	21 <sup>R</sup>	11 <sup>R</sup>	10	9	10 <sup>R</sup>	*	20	10	15	-50
Allemagne	2	1	2	0	1	10	5	2	1	13	1	6	4	500
Irlande	69	32	168	72	82	15	26	14	17	4	86	15	47	-83
Italie	84	40	62	59	67	311	124	44	56	27	62	111	88	79
Luxembourg	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	4	0	2	-100
Pays-Bas	2	5	11	1	6	34 <sup>R</sup>	2	9	6	2	5	11	8	120
Portugal	25	28	19	11	11	29	15	12	7	11	19	15	17	-21
Espagne	182	121	132	295 <sup>R</sup>	150 <sup>R</sup>	370 <sup>R</sup>	56 <sup>R</sup>	306	62	58	178	164	170	-8
Suède	7	0	22	0	3	0	164	4	0	1	6	34	20	467
<b>Moyenne de l'UE14</b>	<b>33<sup>R</sup></b>	<b>47<sup>R</sup></b>	<b>29<sup>R</sup></b>	<b>48<sup>R</sup></b>	<b>32<sup>R</sup></b>	<b>93<sup>R</sup></b>	<b>43<sup>R</sup></b>	<b>49<sup>R</sup></b>	<b>23<sup>R</sup></b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>47</b>	<b>42</b>	<b>24</b>
Islande	292	557	0	368	1,571	0	0	1053 <sup>R</sup>	*	*	571	(353)	(486)	-38
Norvège	4	141	3	239	0	72	0	68	5	68	78	43	60	-45
Suisse	0	7	1	1	5 <sup>R</sup>	5 <sup>R</sup>	2	10 <sup>R</sup>	0	2	3	4	3	33
Turquie	19	29	23	35	28	4	14	8 <sup>R</sup>	15	13	27	11	18	-59
Australie	77	72	89	52 <sup>r</sup>	43 <sup>R</sup>	28 <sup>R</sup>	54	39 <sup>R</sup>	24 <sup>R</sup>	13	65	30	46	-54
<b>Canada</b>	<b>296</b>	<b>196</b>	<b>190</b>	<b>126<sup>r</sup></b>	<b>163<sup>R</sup></b>	<b>220<sup>R</sup></b>	<b>122</b>	<b>223<sup>R</sup></b>	<b>283<sup>R</sup></b>	<b>54</b>	<b>192</b>	<b>180</b>	<b>186</b>	<b>-6</b>
Japon	2	2	2	1	1	0	0	0	0	*	1	0	1	-100
Nouvelle-Zélande	18	9	12	8	37	22 <sup>R</sup>	13	4	18	17	17	15	16	-12
Etats-Unis	38	42	16	161	9	5	32	8	10	20	54	15	34	-72
Mexique										24	*	(24)	(24)	*
Corée										77	*	(77)	(77)	*
<b>Moyenne de l'OCDE<sup>11</sup></b>	<b>39<sup>R</sup></b>	<b>44<sup>R</sup></b>	<b>27<sup>R</sup></b>	<b>81<sup>R</sup></b>	<b>23<sup>R</sup></b>	<b>45<sup>R</sup></b>	<b>33</b>	<b>31<sup>R</sup></b>	<b>24<sup>R</sup></b>	<b>24</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>37</b>	<b>-23</b>

<sup>9</sup> Certains chiffres sur les employés sont des estimations.

<sup>10</sup> Moyennes annuelles des années de chaque période pour lesquelles des données sont disponibles, pondérées en fonction de l'emploi.

<sup>11</sup> Selon la moyenne de l'OCDE pour 2000, incluant la Hongrie, la Pologne et la Slovaquie.

R Révisé

\* Aucune donnée disponible.

( ) Les parenthèses indiquent des moyennes fondées sur des données incomplètes.

### *Sources des données sur les arrêts de travail au Canada*

Comme l'article de M. Hale le laisse entendre, la collecte et la diffusion des statistiques sur les conflits de travail est loin d'être une science exacte. Plusieurs pays de l'OCDE n'ont pas fourni de données pour des années particulières et d'autres ont apporté plusieurs révisions aux chiffres soumis au départ, dont certains présentent un écart considérable par rapport aux données originales. Le gouvernement fédéral du Canada compte sur les données sur les arrêts de travail provenant d'une multitude de sources, allant des centres des relations industrielles aux ministères provinciaux du Travail, en passant par des comptes rendus dans les médias régionaux et locaux. Aucune loi n'oblige les syndicats et les employeurs à déclarer de l'information sur les arrêts de travail à un organisme gouvernemental, mais on communique souvent avec eux pour confirmer l'information provenant d'autres sources. Bien qu'elles respectent les mêmes normes d'inclusion, les méthodes de collecte des données peuvent varier également entre les provinces. Certains secteurs de compétence utilisent les communications directes avec les parties aux conflits de travail pour obtenir de l'information, tandis que d'autres emploient une foule de méthodes pour extraire des données.

Pour qu'un secteur de compétence ait une image précise de l'efficacité de son cadre législatif du travail et des processus de résolution des conflits connexes, il est capital qu'il dispose de procédures complètes lui permettant de consigner avec exactitude l'information ayant trait aux arrêts de travail : la durée, les travailleurs touchés, les questions en litige, etc. Sans cette information, il est impossible de bien évaluer le rendement des mesures mises en place pour régler les conflits de travail et aider à créer de meilleures relations entre les organisations syndicales et les employeurs.

### *Seuil de calcul des jours-personnes non travaillés*

Comme M. Hale le mentionne dans son article, il existe une grande différence entre le seuil qu'utilisent divers pays pour recueillir des données afin de compiler les jours-personnes non travaillés en raison d'arrêts de travail. Alors que les données du Canada reposent sur les grèves ou les lock-outs qui durent plus d'une demi-journée et qui s'accompagnent d'au moins dix jours ouvrables non travaillés, d'autres pays ont un seuil bien plus élevé que le nôtre. Les États-Unis, le principal partenaire commercial du Canada et un pays où la population active est bien plus nombreuse, s'attardent aux arrêts de travail plus importants, qui touchent au moins 1 000 travailleurs et qui durent au moins un quart de travail complet. Par contre, certains pays comptent tous les jours-personnes non travaillés. Des écarts ont également été constatés dans les sources des données des pays. Tandis que certains ont recours à des inspecteurs ou exigent que les organisations syndicales signalent tous les arrêts de travail, d'autres utilisent des méthodes de

collecte de données plus informelles et se fient à des sources médiatiques ou à la déclaration volontaire.

### *Écart entre les types de grèves inclus*

Les autres écarts dans la manière dont les pays calculent les jours ouvrables non travaillés sont attribuables à l'inclusion de renseignements sur les grèves illégales, les jours non travaillés par des travailleurs touchés indirectement et les grèves politiques. Selon le contexte socioéconomique ou politique, l'absence ou l'inclusion de ces données peut modifier en profondeur le dossier de grève d'un pays en ce qui concerne son incidence réelle sur l'économie. Même si le Canada déclare les grèves illégales et politiques qui correspondent à des seuils d'inclusion un peu plus larges, il faut se rappeler que les statistiques canadiennes excluent les jours non travaillés par des travailleurs de la même entreprise ou du même établissement et qui sont indirectement touchés par des arrêts de travail. Cette omission, alors que certains autres pays de l'OCDE et de l'UE incluent ce genre de données, risque de biaiser nos données sur les jours non travaillés.

Dans certains cas, les données déclarées ne reflètent pas véritablement les effets qu'un arrêt de travail peut avoir dans un secteur de compétence dont l'infrastructure est importante. Dans le numéro du mois d'août 2000 de la *Monthly Labor Review*, le Bureau of Labor Statistics des États-Unis donne un exemple des effets secondaires éventuels d'une grève sur des établissements qui ne sont pas en grève, mais qui dépendent de l'établissement en grève<sup>12</sup>. Le 5 juin 1998, 3 000 employés d'une usine d'estampage de métaux ouvrés de General Motors (GM) située à Flint, au Michigan, ont déclenché une grève. Une semaine plus tard, 5 800 autres travailleurs d'une usine de pièces située aussi à Flint ont fait la grève. Ces deux grèves se sont terminées le 29 juillet et se sont limitées à ces deux usines. Toutefois, parce que ces usines étaient essentielles à la chaîne d'approvisionnement de GM, la grève a eu un effet disproportionné sur la production et les usines de montage d'automobiles qui avaient besoin de pièces provenant des établissements en grève et qui ont dû fermer leurs portes. Au total, 150 000 employés ont été sans travail, en raison des effets primaires et secondaires de la grève.

Étant donné l'ampleur de l'infrastructure du secteur privé de compétence fédérale au Canada, les arrêts de travail qui surviennent dans un contexte particulier de relations du travail peuvent avoir des répercussions énormes sur des travailleurs dont la situation de négociation est différente. Par exemple, un arrêt de travail qui se produit dans une unité de négociation ferroviaire précise de CN Rail pourrait se répercuter sur l'expédition de divers produits de base vers un port important au Canada, entraînant la mise en disponibilité des travailleurs du port, notamment des dockers, des manutentionnaires de grains, des groupeurs de marchandises et des fonctionnaires des douanes. Au Canada, notre système prévoit uniquement la déclaration des membres de l'unité de

---

<sup>12</sup> Rao, Karthik A. « The Impact of Strikes on Current Employment Statistics », *Monthly Labor Review* (août 2000), p. 32-39.

négociation qui sont effectivement en grève ou en lock-out pour compiler les jours ouvrables non travaillés. On pourrait en conclure que l'utilisation d'une méthode inclusive de déclaration qui s'étend aux travailleurs touchés à l'extérieur de l'entreprise immédiate, à la condition que ce genre d'information soit disponible, pourrait donner une image plus réaliste de l'ampleur réelle des arrêts de travail et de la possibilité qu'ils nuisent beaucoup au bien-être économique de la région et, dans certains cas, du pays.

Bien que l'article de M. Hale donne à penser que le total des chiffres sur les jours-personnes non travaillés aux États-Unis inclut les travailleurs touchés indirectement, des communications récentes entre des fonctionnaires chargés du Programme du travail de RHDSC et le Bureau of Labor Statistics laissent entendre qu'il s'agit d'un domaine gravement marqué par l'interprétation et que, pour cette raison, on ne peut présumer que la note figurant dans l'article d'avril 2007 est absolument exacte. Le U.S. Bureau of Labor Statistics fait savoir qu'il pourrait inclure les travailleurs temporairement mis en disponibilité ou en lock-out dans l'unité de négociation, mais que les travailleurs non syndiqués de la même entreprise qui sont mis en disponibilité ou qui n'ont pas le droit de franchir le piquet de grève ne seraient pas inclus dans le total.

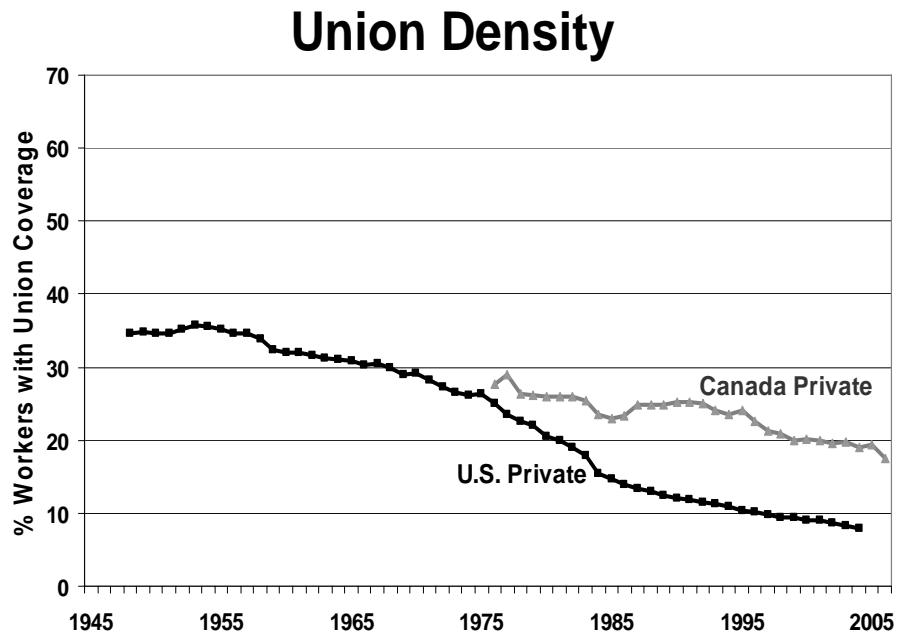
### *Le taux de syndicalisation*

La question du taux de syndicalisation mérite une analyse appropriée, en ce sens qu'on s'attendrait naturellement à ce que les pays ayant les taux de syndicalisation les plus bas affichent moins de jours non travaillés en raison d'arrêts de travail. Les jours non travaillés pour chaque employé actif ne mesurent pas la manière dont les pays réussissent à gérer les conflits entre les syndicats et le patronat. Tout instrument de mesure ou comparaison significative servant à comparer le rendement des relations du travail au Canada doit se faire avec notre principal partenaire commercial et concurrent dans l'économie mondiale, les États-Unis. Bien que ce dernier ait enregistré une diminution rapide du taux de syndicalisation au fil des ans, soit d'un peu plus de 20 % en 1983 à 12 % en 2006, l'affiliation syndicale au Canada a augmenté de 72 000 membres pour passer à 4,2 millions pendant la première moitié de 2007; le taux de syndicalisation se situant à 29,7 % et n'ayant pratiquement pas changé depuis dix ans.

La situation comparative du taux de syndicalisation dans les secteurs de compétence canadiens et américains est documentée dans divers articles et présentations. Dans une note d'information préparée par la Commission de coopération dans le domaine du travail en août 2003, on fait observer que les chiffres sur la syndicalisation globale au Canada sont demeurés relativement constants de 1998 à 2003, autour de 30 %, tandis que le taux du secteur privé avait diminué

lentement, pour être ramené à environ 18 %<sup>13</sup>. Cette diminution graduelle du taux de syndicalisation dans le secteur privé canadien est le reflet de l'expérience des États-Unis où le taux de syndicalisation dans le secteur privé est passé à 7 %, alors qu'il se situait à 18 % (le taux actuel au Canada) en 1984<sup>14</sup>. (Voir le diagramme 2-1).

Diagramme 2-1 Taux de syndicalisation du secteur privé — Canada et États-Unis

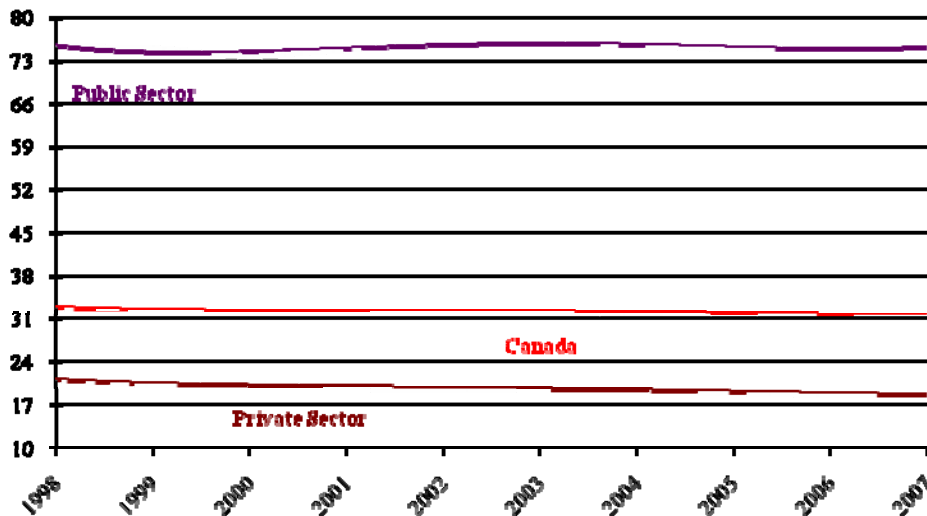


<sup>13</sup> Commission de coopération dans le domaine du travail, « L'évolution récente des taux de syndicalisation en Amérique du Nord », *Note informative* (août 2003), p. 1.

<sup>14</sup> CAW-TCA Canada, *CAW & Magna: a Window of Opportunity*, (décembre 2007, Toronto, Ontario).

La situation relative du Canada pour ce qui est des tendances de la syndicalisation dans les secteurs privé et public est présentée au diagramme 2-2. Il convient de signaler que ce diagramme ne reflète pas toute la chute constatée au cours de la période plus longue, soit de 30 % en 1984 à 18 % en 2007. La syndicalisation dans les secteurs privés emprunte donc des tendances très différentes.

**Diagramme 2-2 : Tendances de la syndicalisation (%)**



Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division and Statistics Canada data

### *Les causes de la chute de la syndicalisation*

Le problème lié à la chute de la syndicalisation n'est pas le lot des États-Unis, mais un problème d'envergure mondiale. Dans les pays industrialisés, les mouvements ouvriers sont en perte de vitesse et des spécialistes des relations du travail ont traité de la raison de cette tendance dans de nombreux articles. L'un des facteurs mentionnés est l'augmentation relativement rapide des emplois dans des industries où les taux de syndicalisation sont traditionnellement faibles, comme la technologie de l'information, et la hausse plus lente dans des professions où la syndicalisation est habituellement plus élevée, comme le secteur des services publics. Les autres facteurs avancés comme ayant une incidence sur le taux de diminution de l'affiliation syndicale comprennent l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail et la croissance soutenue de l'emploi à temps partiel. Bien que des facteurs structurels jouent un rôle capital dans la syndicalisation dans divers secteurs de compétence, le cadre législatif régissant le fonctionnement des relations du travail est peut-être le facteur le plus déterminant de la réussite

ou de l'échec du mouvement ouvrier à atteindre des buts organisationnels dans un marché du travail donné. Même si, pour la plupart, les lois canadiennes du travail sont sensibles au concept de la main-d'œuvre syndiquée, de nombreux secteurs de compétence américains projettent un climat législatif jugé nuisible aux tentatives de syndicalisation.

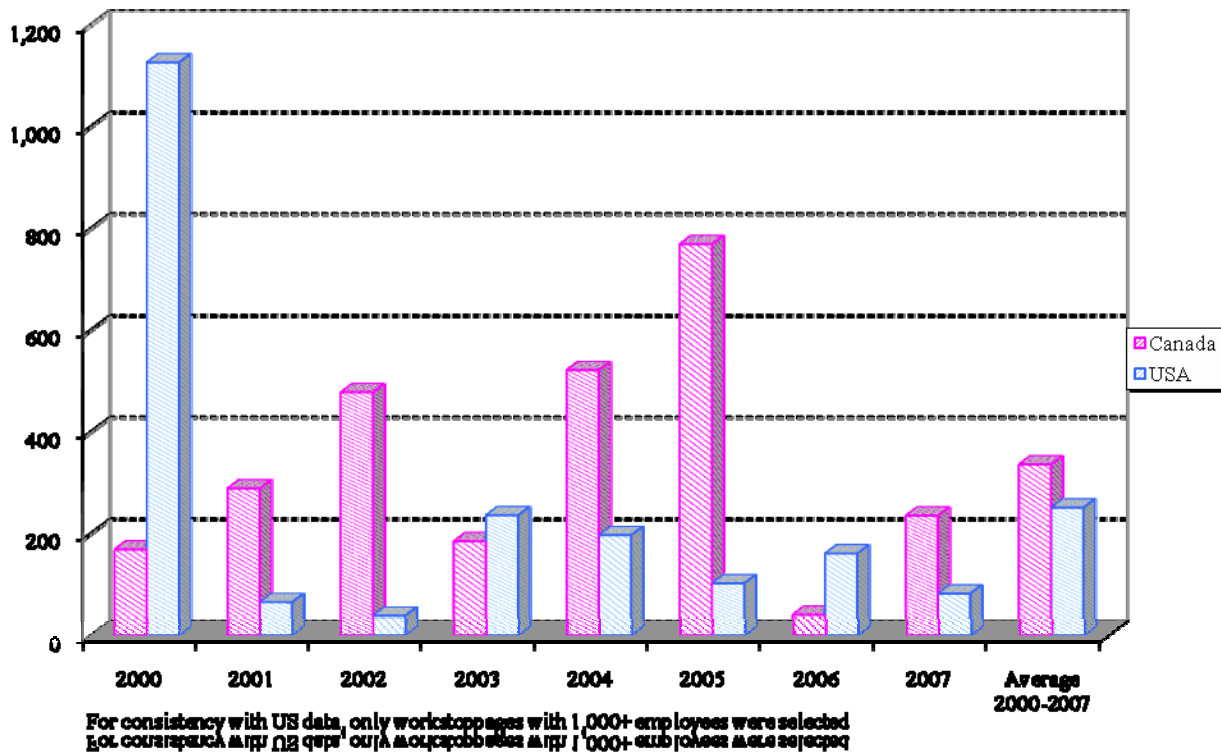
L'une des initiatives les plus créatrices, quoique controversée, d'une organisation syndicale qui tâche de renforcer le taux de syndicalisation a été le « Plan d'accord amical » conclu récemment entre Magna International et les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA). Visant quelque 18 000 employés de Magna dans 45 installations situées à la grandeur du Canada, cet accord permet aux employés de chaque usine de voter pour savoir s'ils souhaitent être représentés par les TCA aux fins des négociations et être régis par la convention négociée entre l'entreprise et le syndicat. En échange de l'accès aux employés de Magna à des fins organisationnelles, les TCA ont convenu d'un cadre prévoyant le recours à l'arbitrage de l'offre finale pour régler les conflits autrement que par la grève. Dans les faits, ce cadre interdisait la grève. Il a également instauré un processus intéressant de médiation avant le dépôt d'un grief dont il sera question au chapitre 4. Malgré de vives critiques de la part de certains membres du mouvement syndical, le président des TCA, Buzz Hargrove, a défendu l'approche adoptée et souligné que les TCA et Magna jugeaient que cet accord non traditionnel était une meilleure façon d'agir dans un environnement mondial de plus en plus concurrentiel. Il a rappelé que les TCA maintiendraient une forte présence syndicale au sein de Magna tout en offrant à l'entreprise la souplesse opérationnelle nécessaire pour soutenir la concurrence sur les marchés internationaux et préserver des emplois au Canada.

### *Comparaison rajustée des JPNT entre le Canada et les États-Unis*

Pour répondre à certaines des critiques exprimées au sujet des données de l'étude Hale, de même que pour évaluer la position relative du Canada par rapport aux États-Unis, une demande a été présentée à la Division de la recherche et du développement de données du Programme du travail de RHDSC afin de recalculer les JPNT ajustés pour tenir compte des différentes méthodologies d'inclusion des données et des taux de syndicalisation dans les deux pays.

Le diagramme 2-3 utilise les arrêts de travail ayant touché 1 000 employés syndiqués ou plus pour faire une meilleure comparaison entre le Canada et les États-Unis pendant la période comprise entre 2000 et 2007 sur la capacité des deux pays de gérer les conflits de travail. Il importe de noter que le ratio des JPNT moyens au Canada sur ceux des États-Unis pour la période visée a considérablement diminué, passant de 3,0 fois plus de JPNT au Canada à 1,33 fois plus lorsque les données de l'étude Hale sont ajustées pour représenter un seuil normalisé. Si l'on se rappelle qu'on ne sait pas si les données américaines incluent les jours-personnes non travaillés indirects causés par un arrêt de travail, le ratio pourrait être bien plus élevé si ces chiffres étaient soustraits des données sur les arrêts de travail aux États-Unis.

**Diagramme 2-3 : Jours-personnes non travaillés moyens et annuels par 1 000 employés syndiqués — Canada et États-Unis**



## Partie II : Contribution relative du secteur privé de compétence fédérale aux totaux nationaux des JPNT

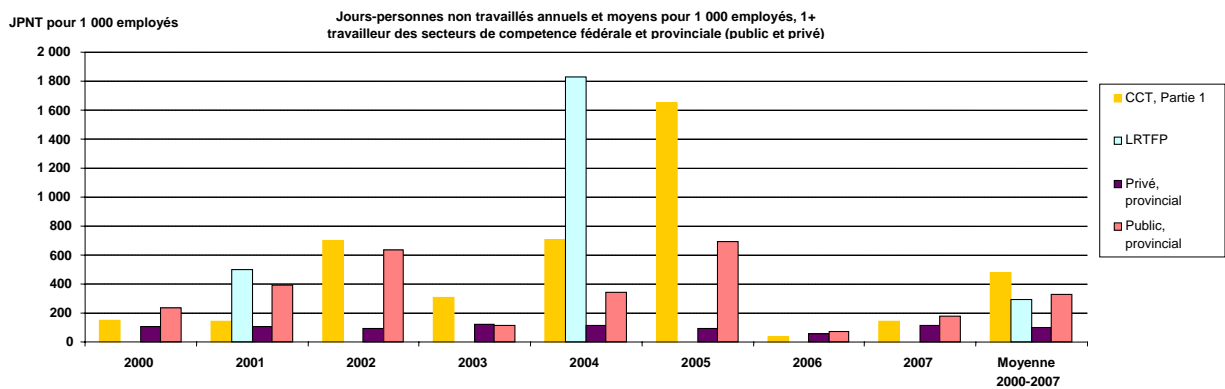
Des intervenants ont remis en question la contribution relative du secteur privé de compétence fédérale (SPCF) à l'ensemble des données du Canada, notamment en soutenant que le SPCF [traduction] « n'est pas à la base du rang du Canada au sein de l'OCDE »<sup>15</sup>. Il ne faut pas s'attarder à la question que le SPCF fournit seulement 5 % de l'effectif et donc à la contribution moindre en JPNT. Il convient davantage de se demander : quelles sont les contributions relatives par rapport aux résultats globaux?

<sup>15</sup> Mémoire de l'ETCOF, p. 4

Lorsqu'on examine les données sur les arrêts de travail au Canada que le Programme du travail de RHDSC a recueillies, on constate que le SPCF relevant de la Partie I du *Code canadien du travail* a enregistré de nombreux JPNT en raison de grèves et de lock-outs. Malgré une population d'à peine 850 000 travailleurs dans ce secteur de compétence sur toute la main-d'œuvre canadienne, qui comprend plus de 18 millions de travailleurs, les JPNT dans le SPCF donnent un ratio relatif bien plus élevé que tout autre secteur de compétence au Canada par rapport au total pour le Canada indiqué dans le rapport Hale.

Curieusement, les données qui ont servi à faire ces comparaisons ne proviennent pas des statistiques publiées ou du Programme du travail. À notre demande, la Division de la recherche et du développement de données du Programme du travail de RHDSC a élaboré le diagramme à barres 2-4<sup>16</sup> qui décrit la contribution relative des divers secteurs de compétence aux JPNT du Canada de 2000 à 2007, plus la moyenne sur huit ans.

**Diagramme 2-4 :** Jours-personnes non travaillés annuels et moyens pour 1 000 employés, 1+ travailleurs des secteurs de compétence fédérale et provinciale (public et privé)



Non seulement ce diagramme démontre-t-il que le secteur privé de compétence fédérale a été le facteur contributif relatif le plus grand des arrêts de travail de tous les secteurs de compétence canadiens, mais encore il prouve que le secteur privé de compétence provinciale, qui en est le véritable point de référence, a réussi plus de quatre fois plus souvent à gérer les conflits de travail pendant la même période.

<sup>16</sup> Voir la note technique à la fin du chapitre qui renferme une explication de la méthodologie utilisée pour élaborer le diagramme.

Néanmoins, il faut prendre ces conclusions avec un grain de sel en ce sens que les JPNT en 2005 font exercer un gros effet de déviation sur les totaux. En outre, il faut ajuster les chiffres pour tenir compte des taux de syndicalisation, comme nous l'avons fait pour la comparaison précédente avec les États-Unis. Le taux de syndicalisation du secteur privé au Canada est à la baisse depuis plusieurs décennies et se situe actuellement à 18 %, alors que celui du secteur privé de compétence fédérale est de 32 %.

### **Partie III : Analyse statistique des jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale**

L'analyse statistique se penchera sur les sources des JPNT par secteur et par concentration, puis sur la contribution de la fréquence et de la durée aux jours-personnes perdus. L'analyse examinera également les données réparties selon la compétence fédérale et la compétence des provinces et suivant les secteurs public et privé à des fins de comparaison.

#### *Jours-personnes non travaillés par secteur dans le secteur privé de compétence fédérale*

Pour analyser les JPNT, il importe de constater où surviennent les pertes afin d'étudier les déterminants de ces résultats. Le tableau 2-2 indique de façon manifeste que la majorité des arrêts se produisent dans les secteurs des télécommunications, de la radiodiffusion ou des transports. Il révèle également la concentration des grèves et des lock-outs dans les infrastructures importantes du secteur privé de compétence fédérale qui exerce un impact économique majeur.

**Tableau 2-2 : Jours-personnes non travaillés (JPNT) par secteur de l'industrie dans le secteur privé de compétence fédérale, 1995-2007**

	Industries primaires	Administration publique	Fabrication	Gros et détail	Transport et entreposage	Industries de l'information et de la culture (y compris les communications)	Finances	Éducation, santé et services sociaux	Divertissement et accueil	Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)
<b>1995</b>		1 230	21 340		231 160	1 860	6 930			262 520
<b>1996</b>					83 090	33 360	1 230			117 680
<b>1997</b>		1 300	200		548 270	4 130		200		554 100
<b>1998</b>	28 610		1 960		52 870	8 190				91 630
<b>1999</b>	13 780			1 750	42 640	384 220				442 390
<b>2000</b>	22 890		130		20 610	34 650	30 830			109 110
<b>2001</b>	10 470	10 330	2 800		33 000	30 400	18 720		1 830	107 550
<b>2002</b>	10 430			720	65 440	383 700	61 710			522 000
<b>2003</b>	4 920				31 720	183 060	19 440			239 140
<b>2004</b>			860		158 050	423 850	8 190		600	591 550
<b>2005</b>				6 400	60	1 438 930	960			1 446 350
<b>2006</b>	26 520	50			5 830			950		33 350
<b>2007</b>			10 420		111 290	320	2 650	920		125 600
<b>Total</b>	117 620	12 910	37 710	8 870	1 384 030	2 926 670	150 660	2 070	2 430	4 646 970
<b>% du SCIAN</b>	2,5 %	0,3 %	0,8 %	0,2 %	29,8 %	63,0 %	3,2 %	0,0 %	0,1 %	100 %

Source : RHDSC, Programme du travail

Dans une certaine mesure, ces résultats n'ont rien d'étonnant parce qu'outre le secteur bancaire, les secteurs autres que les transports et l'entreposage ou les industries de l'information et de la culture (y compris les communications) présentent des niveaux d'emploi très bas à l'échelon fédéral. De plus, les finances ont des taux de syndicalisation très bas et ne devraient pas comporter beaucoup de JPNT.

Le tableau 2-2 renforce la nécessité de se concentrer sur les arrêts de travail dans les situations à risque élevé dans les industries qui ont largement contribué à l'essentiel des JPNT à l'échelon fédéral.

### *Nature des activités qui donnent lieu à des jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale*

D'entrée de jeu, il a été établi que les fusions et acquisitions (« F et A ») représentent l'un des facteurs ayant le plus contribué aux arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale. Cependant, toute l'ampleur de leur impact est demeurée inconnue jusqu'à ce qu'elle soit confirmée lors de l'analyse des données du Programme du travail sur les arrêts de travail en regard des premières conventions. Dans le tableau 2-3, l'information recueillie par RHDSC comprend les premières conventions découlant des F et A qui, pour l'application des premières conventions collectives, n'était pas considérée pertinente. Toutefois, lorsque les données ont été subdivisées, les résultats ont révélé la mesure dans laquelle les F et A ont contribué aux JPNT dans le secteur privé de compétence fédérale. La répartition des données sur les premières conventions pour les années 2000 à 2007 illustre que les F et A ont constitué un facteur dans 74 % des JPNT.

**Tableau 2-3 : Données agrégées des JPNT sur les fusions et acquisitions dans le secteur de compétence fédérale  
(CCT Partie 1)**

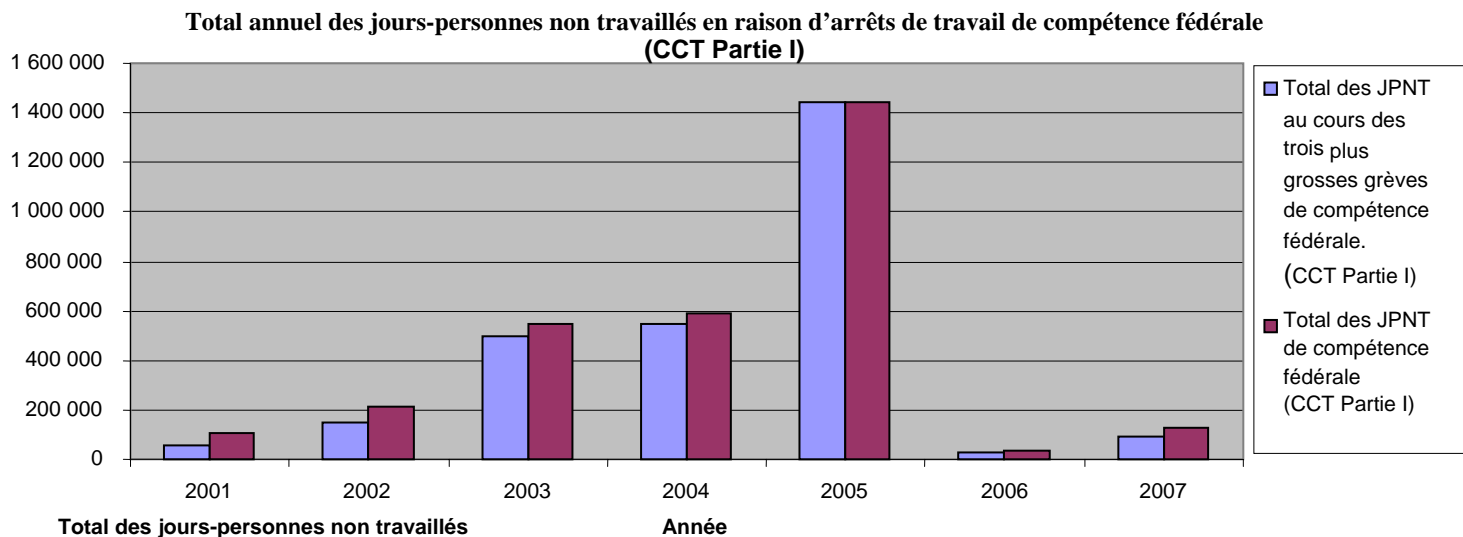
	<b>JPNT (premières conventions)</b>	<b>JPNT (premières conventions) en pourcentage du total de compétence fédérale  (CCT Partie 1 )</b>	<b>JPNT — Fusions et/ou acquisitions</b>	<b>JPNT — Fusions et acquisitions en pourcentage du total de compétence fédérale (CCT Partie 1)</b>	<b>JPNT raj.</b>
<b>2000</b>	2 650	2 %	10 420	8 %	132 000
<b>2001</b>	10	0 %	26 520	80 %	33 350
<b>2002</b>		0 %	1 438 930	99 %	1 446 350
<b>2003</b>	2 260	0 %	409 430	69 %	591 550
<b>2004</b>	13 210	17 %	860	1 %	77 780
<b>2005</b>	3 710	1 %	468 070	68 %	683 600
<b>2006</b>	4 630	5 %		0 %	100 900
<b>2007</b>	17 480	15 %	8 920	8 %	115 760
<b>TOTAL</b>	<b>43 950</b>	<b>1 %</b>	<b>2 363 150</b>	<b>74 %</b>	<b>3 181 290</b>

Source: RHDSC

*Contribution des arrêts de travail majeurs aux jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale*

Il a déjà été fait mention de l'année 2005 pour sa forte contribution aux statistiques des JPNT. Outre la concentration en quelques années depuis l'an 2000, la grande majorité des JPNT ont résulté de deux ou trois arrêts de travail majeurs survenus chaque année. Le diagramme 2-5 compare les JPNT des trois arrêts de travail les plus majeurs survenus chaque année au total.

*Diagramme 2-5 : JPNT des trois plus gros arrêts de travail par rapport au nombre total de JPNT*



Source: RHDSC - Programme du travail - SFMC

Ces résultats ne devraient étonner personne, car le secteur privé de compétence fédérale est constitué des plus grands employeurs œuvrant à l'échelle nationale, en comparaison avec les autres administrations. Seulement quelques arrêts de travail de plus grandes unités de négociation pendant une certaine durée sont nécessaires pour que soient générées les statistiques décrites dans l'étude Hale<sup>17</sup>.

*Tendances au niveau de la fréquence, de la durée et des jours-personnes non travaillés dans les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale et les autres administrations canadiennes*

Les prochains diagrammes présentent un profil statistique des facteurs ayant contribué aux JPNT, dont la fréquence et la durée, qui contribuent au nombre total de JPNT au cours d'un arrêt de travail. Ils sont présentés avec certains des facteurs qui influent sur leurs niveaux.

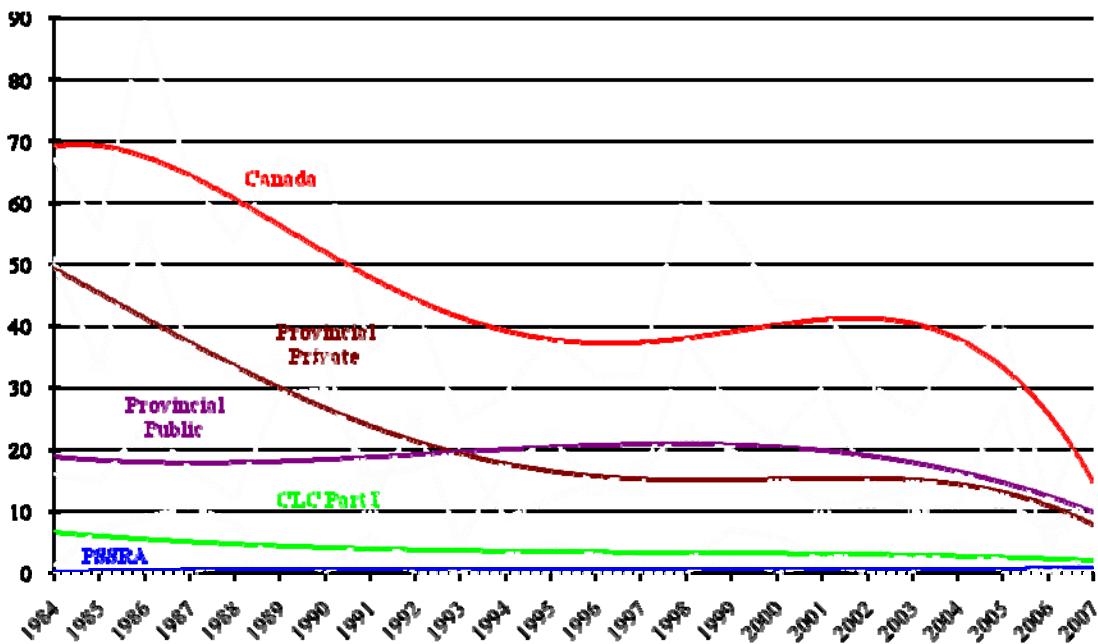
Les données ont été compilées par la Division de la recherche et du développement de données du Programme du travail de RHDSC et, dans de nombreux cas, elle offrent non seulement une perspective du secteur privé de compétence fédérale, mais également une comparaison avec les autres administrations, provinciales et fédérale.

<sup>17</sup> Hale, Dominic. « International Comparisons of Labour Disputes in 2005 », Economic & Labour Market Review 1:4 (2007).

## Fréquence des arrêts de travail

Les arrêts de travail sont en baisse dans le monde entier. Le Canada et le secteur privé de compétence fédérale suivent la même tendance comme l'illustre le diagramme 2-6. Il est particulièrement intéressant de constater que ce sont les arrêts de travail en baisse au sein des administrations provinciales qui ont ouvert la voie dans le pays. Le secteur privé de compétence fédérale a enregistré une tendance plus modérée, quoique définie, vers une baisse des arrêts de travail. Les arrêts de travail relevant de la compétence fédérale (*Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP)) ont été si peu nombreux au cours de cette période que leur courbe de tendance est à peine visible au bas du diagramme.

Diagramme 2-6 : Tendances dans la fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +



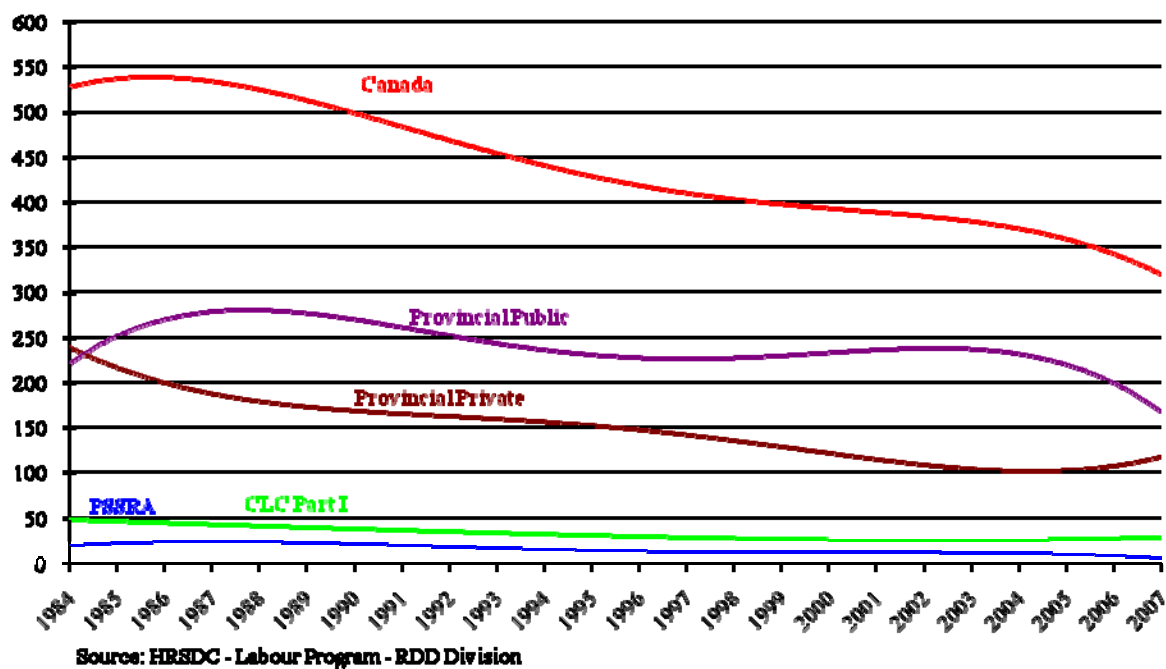
Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division  
Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

### Nombre de conventions collectives

Bien qu'un certain nombre de facteurs qui contribuent à la chute du nombre des arrêts de travail soient inconnus, certaines des causes de ces tendances peuvent être déduites d'autres tendances à long terme.

Par exemple, il faudrait s'attendre à ce que le nombre d'arrêts de travail diminue si le nombre de conventions collectives était également en baisse. Dans les faits, c'est effectivement le cas comme l'illustre le diagramme 2-7. Le nombre de conventions collectives en baisse peut s'expliquer par la chute du taux de syndicalisation ou par la taille accrue des unités de négociation découlant des fusions. Le secteur privé de compétence provinciale mène le bal dans la chute du nombre des conventions collectives, tandis que cette baisse est plus modérée dans le cas du secteur privé de compétence fédérale.

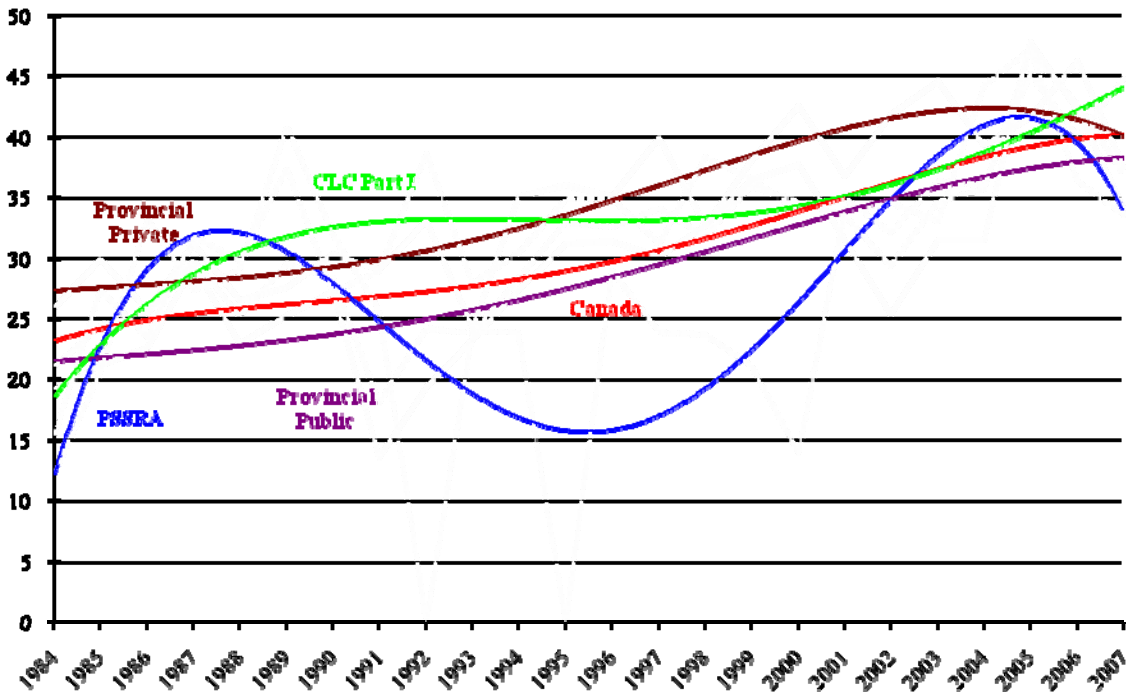
Diagramme 2-7 : Tendances du nombre des conventions collectives, 500 travailleurs et +



## Durée des conventions collectives

Si la durée des conventions augmente, il devrait s'en suivre une baisse de la fréquence des arrêts de travail. C'est ce qui se produit au Canada dans toutes les administrations, comme l'illustre le diagramme 2-8. La durée moyenne des conventions collectives est actuellement la plus élevée dans le secteur privé de compétence fédérale, mais jusqu'à récemment, le secteur privé de compétence provinciale menait le bal.

Diagramme 2-8 : Tendances de la durée moyenne des conventions collectives (en mois), 500 travailleurs et +

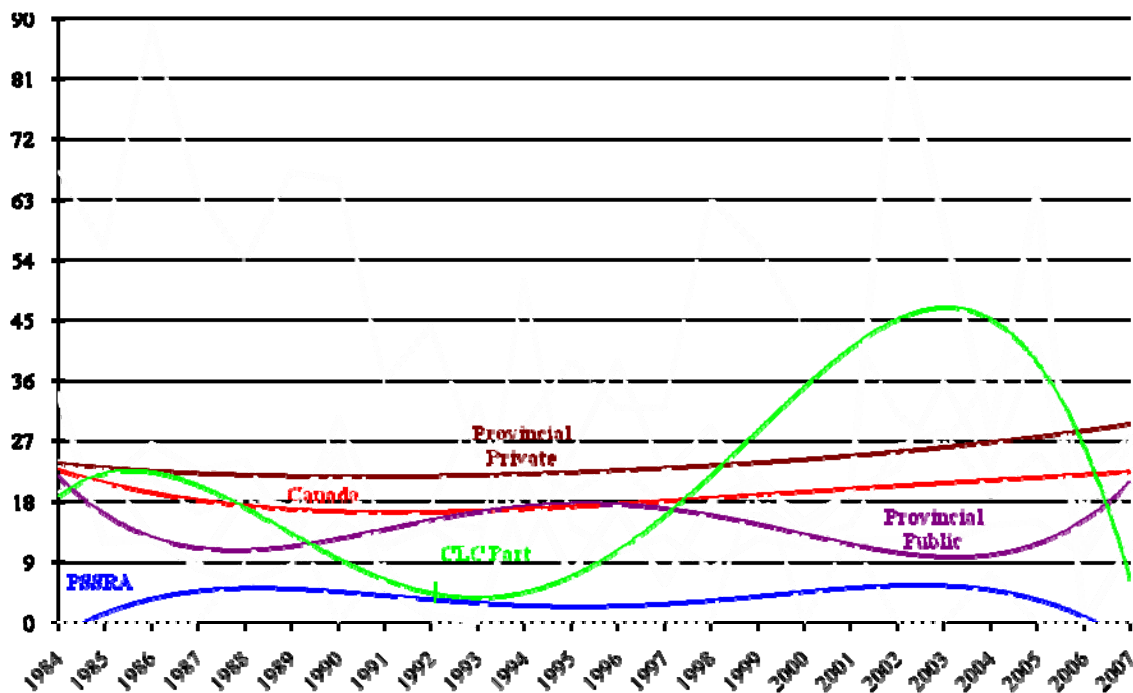


Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

## Durée des arrêts de travail

La durée des arrêts de travail constitue l'un des trois facteurs, les autres étant la fréquence des arrêts de travail et la taille de l'unité de négociation. Ces trois facteurs forment la statistique des JPNT. Comme il est possible de le constater dans le diagramme 2-9, la durée des arrêts de travail a augmenté de façon modérée dans toutes les administrations, sauf le secteur privé de compétence fédérale où, à compter de 1995, la durée des arrêts de travail a diminué de façon spectaculaire.

Diagramme 2-9 : Tendances de la durée moyenne des arrêts de travail (en jours), 500 travailleurs et +

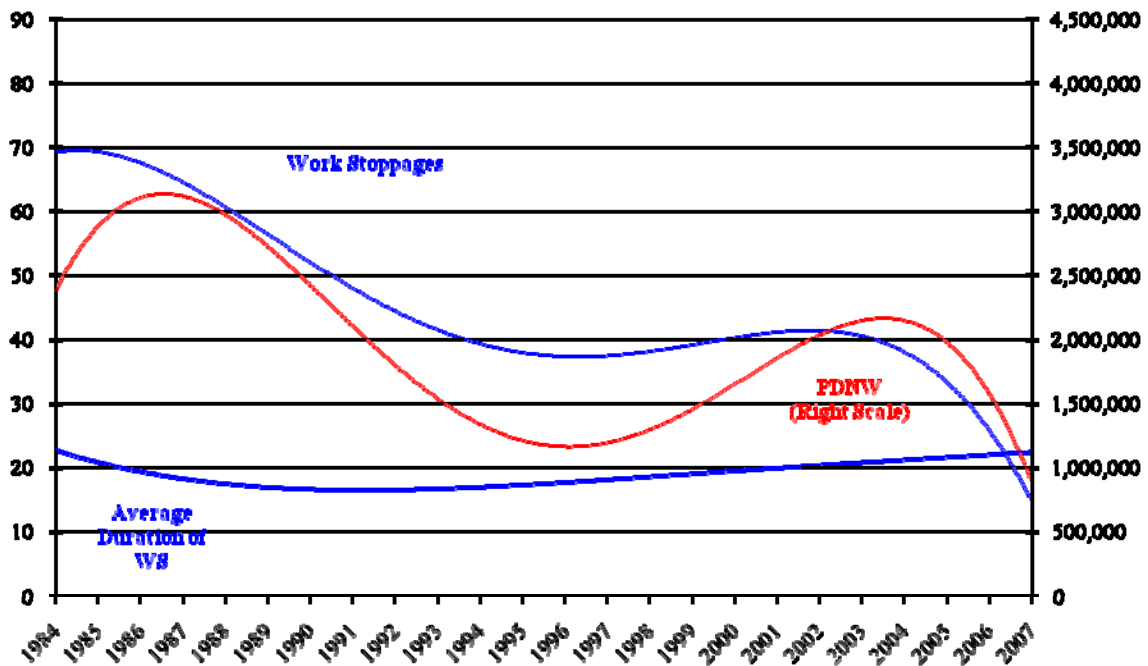


Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division  
source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

### Les jours-personnes non travaillés et la durée des arrêts de travail

Le diagramme 2-10 indique les courbes de tendance des JPNT par rapport aux arrêts de travail et à la durée moyenne de ceux-ci. À l'échelle nationale, il semblerait que la fréquence des arrêts de travail a joué un rôle plus marqué que la durée des arrêts de travail dans l'augmentation du nombre de JPNT constatée à partir de 1997.

Diagramme 2-10 : Tendances dans les JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, Canada

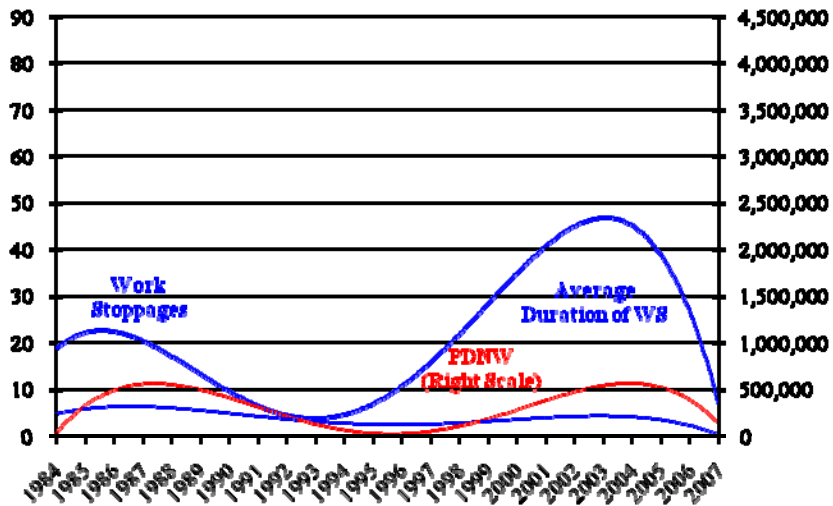


Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

Les diagrammes 2-11, 2-12, 2-13 et 2-14 représentent les mêmes renseignements que le diagramme 2-10, sauf pour chacune des quatre sources de compétence. La comparaison des secteurs privés de compétence fédérale et de compétence provinciale établit des situations très différentes. La durée a considérablement augmentée dans le secteur privé de compétence fédérale par rapport à celle du secteur privé de compétence provinciale, dans lequel on a constaté seulement une légère augmentation, tandis que le nombre de JPNT a beaucoup diminué à l'échelle provinciale, mais a considérablement augmenté depuis le nouveau millénaire dans le secteur privé de compétence fédérale. Comme le nombre de JPNT a également beaucoup augmenté pendant

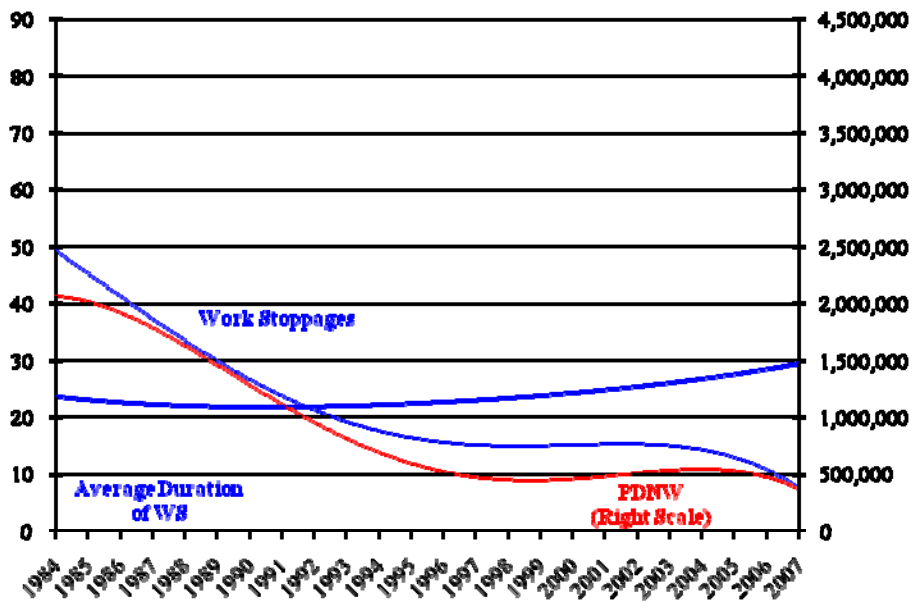
cette période, il est clair que la durée des arrêts de travail a largement contribué à ces résultats et que ce domaine doit être examiné avec soin dans le cadre de l'élaboration d'options.

*Diagramme 2-11 : Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, CCT Partie I*



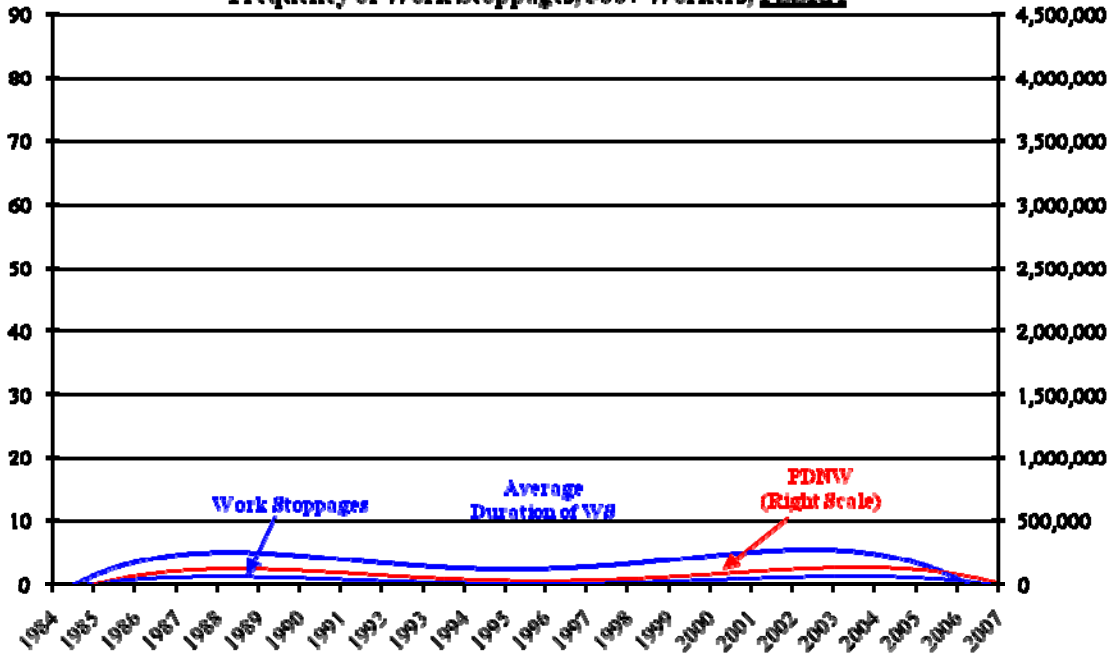
Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

Diagramme 2-12 : Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, secteur privé de compétence provinciale



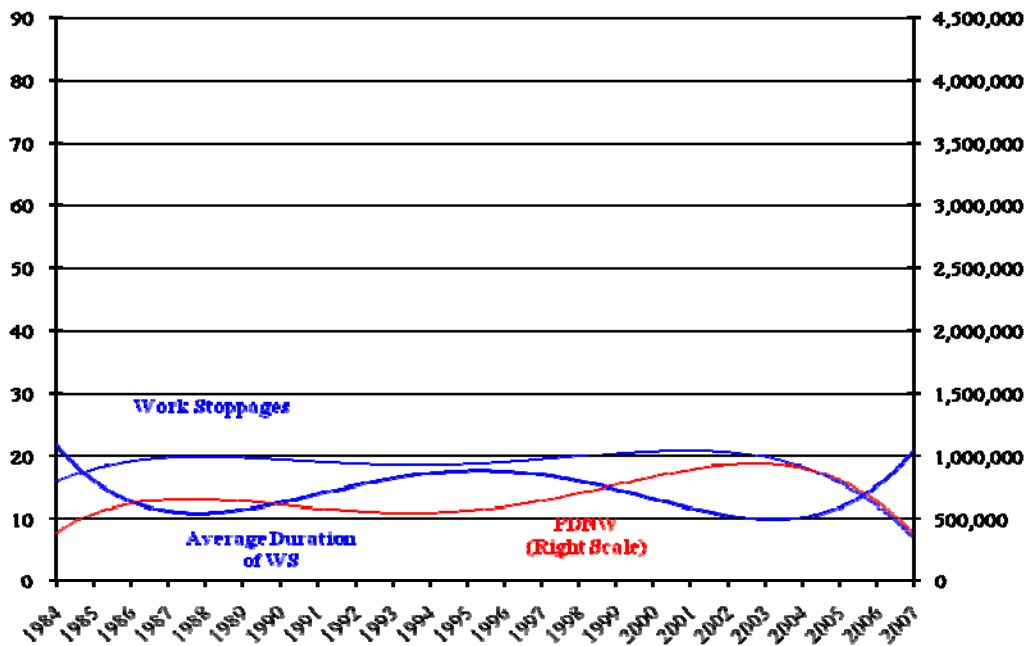
Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

**Chart 2-13: Trends in PDNW, Average Duration (Days) & Frequency of Work Stoppages, 500+ Workers, ESSRA**



Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division  
 Contact: HRSDC Report Production RDD Division

**Chart 2-14: Trends in PDNW, Average Duration (Days) & Frequency of Work Stoppages, 500+ Workers, Provincial Public**

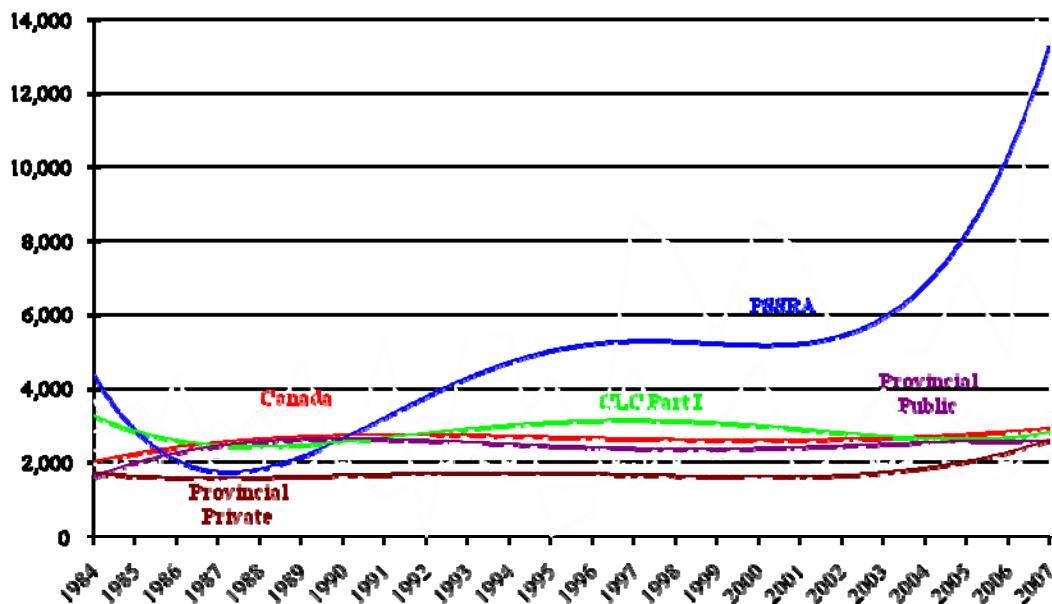


Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

### Taille des unités de négociation

Le diagramme 2-15 décrit la taille moyenne des unités de négociation au Canada dans les quatre sources de compétence. Outre la forte augmentation de la taille des unités de négociation dans le secteur public de compétence fédérale, la taille de la plupart d'entre elles augmentent lentement, sauf dans le secteur privé de compétence fédérale, dans lequel la taille des unités de négociation semble enregistrer une courbe de tendance en baisse modérée. Il ne semblerait pas que les modifications apportées à la taille de l'unité de négociation aient un effet important sur la hausse du nombre de JPNT, en particulier si seulement quelques arrêts de travail comptent pour la grande majorité des JPNT chaque année.

**Chart 2-15: Trends in Average Size of Bargaining Units , 500+ Workers**



Source: HRSDC - Labour Program - RDD Division

### *Conclusions tirées de la preuve statistique dans les parties I à III*

Le profil statistique des relations du travail dans le secteur privé de compétence fédérale semble confirmer un certain nombre de points.

- Malgré les réserves exprimées au sujet des écarts liés à la méthodologie de collecte des données et aux seuils d'inclusion de certaines données sur les arrêts de travail dans divers pays, l'article de Hale semble représenter de manière généralement fiable le Canada comme un pays affichant l'un des taux les plus élevés de JPNT comparativement aux autres pays.
- Le secteur privé de compétence fédérale (*CCT* Partie I) a été le facteur contributif le plus grand des JPNT par des arrêts de travail dans le contexte canadien.
- Les JPNT découlent principalement de quelques arrêts de travail majeurs survenus chaque année.
- Ils se produisent plus souvent dans les secteurs des transports et de la culture et des communications ainsi que dans le cadre de fusions et d'acquisitions. Ces dernières comptent pour 75 % des arrêts de travail depuis 2000.
- La durée accrue des arrêts de travail semble avoir largement contribué à l'augmentation des JPNT dans le secteur privé de compétence fédérale depuis l'an 2000 malgré le nombre d'arrêts de travail en baisse.
- Le nombre d'arrêts de travail en baisse semble avoir une certaine corrélation avec la diminution du nombre de conventions collectives et leur durée accrue.
- Dans le secteur privé de compétence provinciale, la baisse du nombre de JPNT peut également être fonction du taux de syndicalisation moindre.
- Si l'on compare le secteur privé de compétence fédérale et les secteurs privés de compétence provinciale, les provinces semblent présenter un meilleur dossier au niveau des JPNT, de la fréquence et de la durée des arrêts de travail.

## *Le secteur privé de compétence fédérale doit présenter un meilleur rendement*

Malgré les inquiétudes exprimées au sujet des écarts liés à la collecte des données sur les arrêts de travail à l'échelle internationale, il est bien évident, après l'examen de l'étude Hale, que le Canada doit tâcher de trouver des manières de réduire le nombre de jours-personnes non travaillés en raison de conflits de travail. Le Canada se distinguait déjà par le taux de JPNT le plus élevé de 1986 à 1995<sup>18</sup> et il ne semble pas que ce classement ait beaucoup changé au cours des dix années suivantes. Le Canada s'est systématiquement classé parmi les quatre premiers pays où les jours-personnes non travaillés pour 1 000 employés étaient les plus élevés, ce qui donne à penser que d'autres pays industrialisés font un meilleur travail de gestion des conflits de travail que nous. Pour cette seule raison, une étude de cette nature, chargée d'examiner les causes et les effets des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale et de trouver des moyens d'améliorer le dossier des relations du travail du Canada, n'est pas seulement justifiée, mais revêt une importance capitale.

Comme il est démontré précédemment, le secteur privé de compétence fédérale (*CCT*, Partie I) est le facteur contributif relatif le plus important des JPNT par des arrêts de travail dans le contexte canadien. Il faut ajuster les données pour tenir compte du taux de syndicalisation plus élevé dans le secteur privé de compétence fédérale que dans le secteur privé de compétence provinciale. En outre, la nature structurelle du secteur privé de compétence fédérale, avec ses industries dont l'infrastructure est d'envergure nationale, fait des grèves importantes relativement plus souvent et contribue à un nombre plus élevé de JPNT.

Selon les présentations faites par les intervenants, il se pourrait qu'ils n'aient pas été au courant du nombre relativement plus élevé de JPNT dans ce secteur sans les données nécessaires pour permettre des comparaisons relatives des JPNT dans différents secteurs de compétence canadiens. Par ailleurs, des inquiétudes liées à la fiabilité des données internationales (bien que, de l'avis de l'auteur, elles ne soient pas justifiées) ont pu les porter à conclure que le secteur de compétence fédérale visé par la Partie I du *Code canadien du travail* affichait un rendement meilleur qu'en réalité.

### *Solutions fondées sur de meilleures données et cibles*

Lorsque l'on considère la position centrale qu'occupent les industries de compétence fédérale dans l'économie canadienne et certaines des preuves circonstanciées qui appuient les chiffres sur les arrêts de travail au cours des dix dernières années, ces constatations devraient nous inquiéter encore plus. Le rôle d'infrastructure important que jouent ces industries dans le secteur privé de compétence fédérale signifie que l'impact économique d'arrêts de travail majeurs risque

---

<sup>18</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G. *Union-Management Relations in Canada*, Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005 p. 334.

de nuire grandement à l'économie canadienne. Il est juste de conclure que le secteur de compétence fédérale doit mieux restreindre le nombre de jours-personnes non travaillés en raison de conflits de travail et que l'une des façons d'atteindre ce but consiste à établir des objectifs réalistes.

Il serait également utile que les cibles des arrêts de travail reposent sur des données internationales comparables et exactes. Pour ce faire, il faut absolument et de toute urgence recueillir de meilleures données et accroître la transparence de la diffusion de l'information sur les arrêts de travail pour favoriser des comparaisons exactes entre les pays membres de l'UE et de l'OCDE. Le Canada pourrait essayer d'être le chef de file en pressant tous les pays de négocier, sous la direction de l'Organisation internationale du travail (OIT), des modalités qui prévoieraient la collecte de données au plus petit dénominateur commun – soit pour 1 000 employés dans l'unité de négociation ou au moins 1 000 jours non travaillés pendant un arrêt de travail. Il faut toutefois convenir que le Canada ne pourra peut-être pas atteindre cet objectif.

À tout le moins, il faudrait suivre les données canadiennes sur les jours-personnes non travaillés dans les secteurs privé et public, tant au palier fédéral que provincial, grâce à un effort de collaboration de la part des organismes gouvernementaux pour que des données comparatives selon le secteur de compétence puissent être facilement disponibles et révisées chaque année. Rien n'empêche non plus de faire une comparaison exacte de la situation des arrêts de travail au Canada et de celle des États-Unis, notre principal partenaire commercial et concurrent dans l'économie mondiale, en utilisant les données de la Direction de l'information sur les milieux de travail de RHDSC, de Statistique Canada et du Bureau of Labor Statistics des États-Unis. Ces données devraient être compilées chaque année et publiées par le gouvernement fédéral.

Même si certains pourraient mettre en doute le côté pratique des buts précis établis pour tenter de réduire l'impact des arrêts de travail en limitant le nombre de jours ouvrables non travaillés, la plupart des gens reconnaissent la nécessité de protéger la réputation internationale du Canada dans l'économie mondiale de plus en plus concurrentielle. En voici un exemple parfait : des représentants syndicaux font régulièrement partie des missions commerciales de la Société du port de Vancouver dans divers pays côtiers du Pacifique afin de convaincre nos clients étrangers des principales denrées d'exportation, comme les céréales, le bois d'œuvre, la potasse et le charbon, que nous avons comme priorité d'entretenir des relations du travail saines. Sans vouloir diminuer la portée du travail acharné que font les intervenants et le SFMC pour réduire les arrêts de travail dans un secteur de compétence important sur des questions controversées et en période de changement, il y a tout lieu de conclure qu'une étude visant à susciter de nouvelles idées et un consensus nouveau sur les mesures servant à réduire les arrêts de travail semble être une entreprise opportune et louable.

## Annexe : Les employés dans les secteurs de compétence fédérale et provinciale : note technique

Le nombre de jours-personnes non travaillés (JPNT) pour 1 000 travailleurs est un indicateur souvent utilisé pour comparer l'ampleur des arrêts de travail (leur fréquence ou durée) entre les secteurs de compétence fédérale et provinciale au fil du temps. Bien qu'il soit facile d'obtenir les données sur les JPNT dans la base de données de la Direction de l'information sur les milieux de travail, il n'est pas aussi facile de trouver le nombre de travailleurs. L'objectif de la note technique est d'expliquer la méthodologie qu'emploie la Division de la recherche et du développement de données pour estimer ces chiffres.

### *Secteur privé de compétence fédérale*

La seule source d'information sur le secteur privé de compétence fédérale est l'Enquête sur les milieux de travail de compétence fédérale (EMTCF), qui vise la Partie I du *Code canadien du travail* (le secteur privé et les sociétés d'État). Toutefois, l'EMTCF n'est disponible que pour une année, soit 2004. Pour faire une estimation du nombre d'employés visés par la Partie I du *Code canadien du travail* de 2000 à 2007, nous utilisons l'approximation la plus près, soit les données sur l'équité en matière d'emploi de 2000 à 2007<sup>19</sup> en calculant les facteurs de croissance de 2000 à 2007<sup>20</sup>. Nous appliquons ensuite ces facteurs de croissance de manière rétrospective et prospective au nombre d'employés de l'EMTCF de 2004, en supposant que la population active régie par la Partie I du *Code canadien du travail* s'accroît au même rythme que le nombre total d'employés obtenu selon les données sur l'équité en matière d'emploi<sup>21</sup>. Cette hypothèse se justifie par le fait que 86 % de tous les employés sondés dans l'EMTCF font partie de milieux de travail comptant cent employés ou plus. En soustrayant le nombre d'employés des sociétés d'État (CANSIM, tableau 1830002) des estimations prévues dans la Partie I du *Code canadien du travail*, nous obtenons la population active dans le secteur privé de compétence fédérale.

---

<sup>19</sup> Ces données sont tirées de la base de données de LA 2000, qui englobe une plus vaste gamme d'employeurs de compétence fédérale que l'EMTCF (p. ex., les organisations de la fonction publique fédérale), mais inclut uniquement les milieux de travail comptant 100 employés ou plus.

<sup>20</sup> Nous présumons raisonnablement que le facteur de croissance de 2007 est identique à celui de 2006 (arrondi à 1,01).

<sup>21</sup> Nous avons utilisé directement les chiffres sur l'équité en matière d'emploi sur le Nunavut au lieu d'appliquer les facteurs de croissance parce qu'ils étaient anormaux.

### *Secteur public de compétence fédérale*

Nous additionnons le nombre d'employés des sociétés d'État et de l'administration publique générale fédérale figurant dans le tableau 1830002 de CANSIM pour obtenir le nombre total d'employés dans le secteur public de compétence fédérale.

### *Secteur public de compétence provinciale*

Le tableau 1830002 de CANSIM présente le nombre d'employés des gouvernements généraux provinciaux et territoriaux dans l'ensemble du pays; des établissements de santé et de services sociaux; des universités, collèges, établissements de formation et écoles de métiers; des administrations générales locales; des commissions scolaires locales; des entreprises provinciales et locales. La somme de tous les employés susmentionnés donne la population active dans le secteur public de compétence provinciale.

### *Secteur privé de compétence provinciale*

Nous commençons par le nombre total d'employés non agricoles de 2000 à 2007 tiré du tableau historique de l'Enquête sur la population active de 2007 (tableau CD1T07fr). Après avoir soustrait notre nombre estimatif d'employés dans le secteur privé de compétence fédérale, le secteur public de compétence fédérale et le secteur public de compétence provinciale, nous obtenons le nombre total d'employés dans le secteur privé de compétence provinciale.

## Chapitre 3 : Les causes des arrêts de travail et leurs répercussions économiques

Le mandat exige l'analyse des variables qui influent sur le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale, de même que l'identification des solutions acceptables tant pour le syndicat que pour le patronat qui feraient diminuer les arrêts de travail. Le présent chapitre s'attardera à la première de ces tâches, soit l'analyse des causes des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale, tout en gardant à l'esprit la deuxième tâche, soit celle de fournir des options acceptables.

Le chapitre se subdivise en trois parties. La partie I fournit des renseignements portant sur les causes des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale recueillis auprès des intervenants et d'autres personnes qui possèdent des compétences dans le domaine des arrêts de travail. La partie II analyse certaines des conditions ou certains des déterminants identifiés qui donnent lieu à des arrêts de travail dans le secteur. Ces facteurs sont également liés aux options qui pourraient s'offrir pour les gérer. La partie III examine le mandat de l'étude sur le plan de l'identification des secteurs et des régions qui courent le plus de risques d'arrêts de travail accrus dans le secteur privé de compétence fédérale. Enfin, la partie IV passe brièvement en revue certaines des répercussions économiques des arrêts de travail.

### **Partie I : Les points de vue des intervenants et du personnel du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) sur les causes des arrêts de travail**

#### *Sollicitation de renseignements*

Pour déterminer les causes des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale, les intervenants et le personnel passé et présent du SFMC ont été appelés à donner leur avis. Plutôt que de poser des questions aux intervenants au sujet de certains arrêts de travail, ces derniers se sont seulement fait interroger au sujet des causes et de leur rapport avec les options possibles.

Le SFMC a été interrogé au sujet des problèmes ayant occasionné les arrêts de travail, des catégories de causes qui ont contribué aux arrêts de travail et du classement de leur importance. Toutefois, les membres du personnel du SFMC estimaient que les renseignements concernant certaines négociations étaient confidentiels, car ils ont été obtenus par le SFMC en sa capacité de médiateur. Ils ont convenu de fournir des données globales sur les 32 arrêts de travail majeurs survenus entre 2001 et 2007 sans indiquer l'importance de quelque cause que ce soit. Les renseignements fournis sont énoncés dans le tableau 3-1.

En outre, on a demandé des données globales sur la conduite de questions de négociation ayant contribué aux arrêts de travail. Elles comprenaient le pouvoir décisionnel inadéquat des syndicats ou des employeurs, de mauvaises relations, comme le manque de confiance ou l'hostilité et la

question de savoir si elles existaient déjà auparavant ou si elles ont pris naissance dans le cadre des négociations, de mauvaises communications entre les parties, des attentes irréalistes, le défaut d'établir des normes communes de mesure des résultats, l'expérience et la compétence des négociateurs, le défaut d'établir une distinction entre les enjeux et les personnalités, et les tactiques de négociation douteuses, comme la négociation doctrinale, la gesticulation et la négociation superficielle. Le SFMC a refusé de fournir de l'information de cette nature même sous forme globale, en invoquant certaines préoccupations relatives à d'éventuels dommages aux relations avec les clients.

Même si les médiateurs du SFMC n'étaient pas prêts à donner leurs interprétations des facteurs comportementaux liés aux négociations, ils ont accepté de prendre part à une séance afin de passer en revue les causes dominantes, sans parler d'un arrêt de travail en particulier. Elizabeth MacPherson, ex-directrice générale du SFMC et présidente actuelle du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), a fait part de réflexions précieuses sur les déterminants des arrêts de travail majeurs passés dans le secteur privé de compétence fédérale.

De nombreuses discussions ont également eu lieu avec des universitaires, des avocats et des arbitres à divers stades du processus de consultation. Bien que davantage de détails auraient été préférables, suffisamment de renseignements ont été fournis pour faire comprendre quelles étaient les causes dans ce secteur.

### *Les données du SFMC*

Le tableau 3-1 expose les meilleures estimations des médiateurs du SFMC en ce qui concerne les enjeux de la négociation et les causes des 32 arrêts de travail les plus importants du secteur privé de compétence fédérale survenus entre 2001 et 2007. Comme des causes multiples peuvent contribuer à un arrêt de travail, leur total est supérieur à 32. En excluant ceux qui ont trait à la durée, la somme des facteurs contributifs est de 64, soit en moyenne deux pour chaque arrêt de travail. Dans le cadre de discussions avec des membres du personnel du SFMC et des intervenants, il a été établi que la conduite de négociations aurait beaucoup ajouté à ce total.

*Tableau 3-1 Causes des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale de 2001 à 2007 sur la base des avis des agents du SFMC*

Questions d'arrêts de travail	Nombre	Total	%
<b>De nature économique</b>			
i. Le syndicat cherche à obtenir des améliorations.	25	32	78,13 %
ii. L'employeur cherche à obtenir des concessions.		32	53,13 %
<b>En milieu de travail</b>			
i. Le syndicat cherche à obtenir des améliorations ou le règlement des questions en suspens.	24	32	75,00 %
ii. L'employeur a pour but d'obtenir des changements au niveau de la productivité.	22	32	68,75 %
La sécurité d'emploi (n'est pas liée à la recherche de concessions par l'employeur, comme la protection contre l'impartition dans l'avenir)	18	32	56,25 %
<b>Facteurs contributifs</b>			
Situations de transition de l'employeur et autres facteurs intraorganisationnels	17	32	53,13 %
Transition du syndicat et autres facteurs intraorganisationnels	9	32	28,13 %

Questions accessoires, c.-à-d. éléments de fond externes qui ne sont pas soumis à la table de négociation			
i. Négociation de la part de l'employeur orientée par des intérêts à l'égard de questions structurelles ou organisationnelles qui ne sont pas abordées à la table ou autres questions	15	32	46,88 %
ii. Solidarité syndicale ou autres questions touchant la convention collective de travail non soumises à la table	11	32	34,38 %
Questions relatives à la conduite des négociations *	0	0	0,00 %
Questions accessoires de procédure formelle			
i. Processus de négociation collective en vertu du CCT	1	32	3,13 %
ii. Procédure judiciaire devant le CCRI ou les tribunaux	11	32	34,38 %
iii. Procédures touchant la durée de l'arrêt de travail une fois qu'il a débuté.	8	32	25,00 %

Source : SFMC, Programme du travail, RHDSC

\*Le SFMC a refusé de soumettre certaines questions sur la conduite des négociations.

Ces données font ressortir trois constatations. Premièrement, le nombre de demandes de concessions d'ordre économique ou touchant le lieu de travail faites par les employeurs est similaire à celui des syndicats. Cette constatation confirme un renversement des tendances en matière de négociations, qui indique que les enjeux salariaux, principal sujet à l'ordre du jour au cours des dernières décennies, ont été remplacés par les questions relatives à la sécurité d'emploi et au lieu de travail en raison de réorganisations et de concessions au niveau des coûts faites par les employeurs. Cette tendance illustre les pressions concurrentielles auxquelles le secteur privé de compétence fédérale semble faire face. Certains pourraient prétendre que l'information n'est pas concluante. Toutefois, la fréquence à laquelle les syndicats soulèvent des questions de sécurité d'emploi semble confirmer les pressions concurrentielles exercées sur le secteur. Elles sont également confirmées par le fait que des situations de transition de l'employeur ont été identifiées comme le facteur contributif le plus commun des arrêts de travail du secteur.

Un deuxième aspect notable de ces données réside dans la mesure dans laquelle les questions accessoires (c'est-à-dire celles qui ne sont pas abordées directement à la table de négociation) exercent un impact sur les arrêts de travail du secteur. Les questions externes des deux parties ont joué un rôle important dans le déclenchement de grèves et de lock-outs. Elles comptent parmi les questions de négociation les plus épineuses.

La troisième constatation (qui était prévue) est la contribution qu'ont eu les instances judiciaires devant le CCRI ou les tribunaux à l'égard des arrêts de travail. Le SFMC rapporte que plus du tiers des arrêts de travail les plus importants du secteur privé de compétence fédérale qui sont survenus entre 2001 et 2007 ont subi des répercussions préjudiciables des procédures judiciaires. La mesure dans laquelle ces questions ont trait au CCRI demeure floue si l'on ignore la répartition de ces données entre le CCRI et les tribunaux. Toutefois, l'on peut présumer que ces plaintes s'adressaient toutes au CCRI dans la mesure où les plaignants se plaignaient que les décisions incohérentes et les retards dans la procédure judiciaire devant le CCRI constituaient un facteur important ayant précipité bon nombre des arrêts de travail majeurs du secteur.

### *Points de vue sur les causes des arrêts de travail tirés des discussions avec des intervenants et d'autres experts en relations du travail*

Les discussions avec des intervenants, des médiateurs, des arbitres et des universitaires ont renforcé les interprétations plus théoriques qui sont décrites dans la partie II du présent chapitre, qui suit.

De l'avis général, les arrêts de travail sont très idiosyncrasiques, ce qui fait qu'ils sont difficiles à classer. Les intervenants se sont dits d'accord avec la proposition selon laquelle certains arrêts de travail sont inévitables, voire nécessaires, en raison de l'interaction de différentes causes, de la nature délicate des rapports entre les syndicats et le patronat et entre les syndicats et les membres, et des complications qui découlent du volet comportemental du processus de négociation.

Cependant, un médiateur était d'avis que la presque totalité des questions de négociation de fond pourraient toujours être réglées si d'autres variables ne contribuaient pas au problème, et ce peu importe leur degré de complexité et de difficulté.

Un médiateur chevronné a décrit les arrêts de travail comme une véritable catastrophe. Ils se caractérisent par une combinaison malheureuse de problèmes de personnalité, de questions de négociation délicates (concessions, pensions, etc.) et de circonstances de l'espèce (cycle économique, industrie en particulier, comme les transports) regroupés de manière inopportune pour contrecarrer un règlement.

Tous ont cité une multitude de facteurs qui ont contribué aux arrêts de travail dans le secteur au cours de la dernière décennie. Ce sont :

- un durcissement des attitudes ayant découlé de mauvaises relations préexistantes;
- des parties qui évitent de se livrer à des négociations significatives en refusant de discuter de préoccupations légitimes, en imposant des conditions irréalistes, et en ayant recours à un style de négociation trop dynamique ou formaliste;
- un comportement irrespectueux, voire outrageant de la part des négociateurs;
- des attitudes doctrinaires de la part des négociateurs;
- des perceptions erronées qu'a une partie de ses propres forces et de celles de son adversaire;
- des attentes irréalistes;
- des renseignements incomplets sur les questions qui font l'objet d'une négociation;
- le défaut de reconnaître la négociation comme une activité stratégique;
- le défaut de déterminer d'entrée de jeu s'il existe une zone de règlement;

- des négociateurs inexpérimentés qui sont incapables de déceler les signaux, d'établir une stratégie ou de se concentrer sur des questions clés ou d'accorder de l'attention aux détails importants;
- des problèmes de leadership, en particulier du côté syndical, amplifiés par la politique interne ou par les cycles d'élection des dirigeants qui mènent à l'incohérence dans les positions de négociation;
- de mauvaises compétences en communications;
- des retards dans le processus de négociation en conséquence de l'établissement d'un mauvais calendrier, que rendent parfois beaucoup plus complexes des processus extérieurs;
- la négociation d'échéances sans communication complète de renseignements, ce qui entraîne la rupture des pourparlers;
- le parachutage de négociateurs syndicaux qui prennent la relève de comités locaux et nuisent aux relations préexistantes sans être toujours bien informés;
- les questions relatives à la relève qui touchent les négociateurs : elles vont de la retraite à l'épuisement professionnel et elles constituent un problème particulier du côté syndical; en effet, les négociateurs sont confrontés au stress additionnel d'avoir à gérer les attentes; de plus, les bassins de candidats compétents s'épuisent dans le cas de ces postes, ce qui cadre avec le taux de syndicalisation et le financement en baisse; enfin, les établissements de formation voient leur financement diminuer, voire sont contraints de fermer leurs portes;
- une diminution des compétences de réserve, comme en font foi les listes de cours en relations du travail qui sont écourtées dans les universités et les collèges en raison de l'intérêt moindre manifesté par les étudiants et à cause des problèmes de financement;
- des intervenants des syndicats et du patronat ne voient pas les enjeux de la même façon parce qu'ils ont recours à des négociateurs qui ont des attitudes, des bagages et des styles différents; par exemple, les employeurs ont tendance à utiliser les services de membres du personnel possédant une formation universitaire, tandis que les syndicats ont davantage recours à des négociateurs plus axés sur la pratique, qu'ils élisent;
- la négociation type (établissement de modalités applicables dans l'ensemble du pays sans égard aux situations locales ou aux véritables négociations qui portent sur des postes);
- la ruse, d'ordinaire dans des situations dans lesquelles les bénéfices et les salaires sont en hausse rapide (p. ex. dans l'Ouest du Canada);
- des négociations exagérément complexes sur un trop grand nombre de questions, ce qui mène à de la frustration;
- un manque de confiance ou de crédibilité;
- le militantisme syndical, notamment dans les petites collectivités dans lesquelles les arrêts de travail peuvent devenir une *cause célèbre* dans la presse, ce qui restreint pour les parties la possibilité de faire preuve de souplesse;

- une mauvaise interprétation par les syndicats des intérêts des membres, ce qui entraîne des refus de ratifier;
- l'absence de véritables décideurs à la table, notamment dans les grandes sociétés multinationales;
- la disponibilité d'autres emplois pour les grévistes;
- des situations dans lesquelles les membres ne subissent pas de conséquences financières du fait de la grève, p. ex. si l'indemnité de grève excède la rémunération usuelle des employés ou si les employeurs subventionnent les grèves de façon indirecte;
- des modifications à la propriété ou des changements de PDG, suivis de plans qui visent à instaurer rapidement de nouvelles procédures en milieu de travail (notamment en ce qui concerne la discipline) sans discussions importantes;
- des employeurs qui n'acceptent pas la légitimité des syndicats, notamment dans des situations de nouvelles accréditations ou d'acquisitions par des étrangers;
- des médiateurs inexpérimentés;
- des médiateurs qui ne sont pas suffisamment dynamiques ou créatifs pour rétrécir l'écart dans les positions de négociation finales;
- la légalisation excessive de la procédure et des décisions du CCRI;
- une décision du CCRI qui impose les arrêts de travail comme seul moyen d'éviter ses conséquences;
- l'incompréhension, par les syndicats, de leurs propres intérêts ou leur refus de poursuivre ces intérêts en raison de questions internes.

Certains médiateurs ont conclu que des problèmes relatifs aux arrêts de travail survenus en raison de changements organisationnels reflétaient une absence de planification et un manque d'expérience par rapport aux enjeux présents. Ils ont constaté que certains employeurs ne reconnaissaient pas les problèmes actuels relatifs au travail dans les réunions et les déclarations publiques au cours des périodes menant à des changements organisationnels.

### *Points de vue sur les arrêts de travail*

Le Congrès du travail du Canada (CTC) a indiqué qu'une grève se justifie seulement lorsqu'il n'y a pas d'autres moyens de conclure une convention collective équitable. Il a ajouté que les arrêts de travail peuvent contribuer et contribuent souvent à une amélioration à long terme des relations du travail entre les parties<sup>22</sup>.

Tous les syndicats ont mentionné que le recours à des travailleurs de remplacement accroissait la fréquence et la durée des arrêts de travail. Le syndicat des Teamsters était d'avis que la question des travailleurs de remplacement ne s'inscrivait pas dans le cadre de la présente étude et que la

---

<sup>22</sup> Mémoire présenté par le Congrès du travail du Canada (CTC), juin 2008, p. 4.

rapidité à laquelle l'étude a été menée ainsi que l'étude elle-même ne se prêtaient pas à des discussions significatives sur le *Code canadien du travail*<sup>23</sup>. Les Teamsters ont déclaré que la plupart des arrêts de travail étaient occasionnés par des divergences inconciliables entre les parties, tandis que les employeurs refusent d'accorder des augmentations de salaire suffisantes tout en demandant trop à leurs employés afin qu'ils soient plus productifs. Dans d'autres cas, les employeurs demandent tout simplement trop de concessions à leurs employés. Cette situation s'aggrave dans le marché mondial actuel<sup>24</sup>.

Du point de vue syndical, la cause principale des arrêts de travail majeurs dans le secteur des télécommunications résidait dans le changement organisationnel résultant des politiques gouvernementales de déréglementation et de privatisation, amplifiées par le recours, par les employeurs, aux travailleurs de remplacement. Les métallurgistes unis ont rejeté la notion selon laquelle la compétitivité internationale du pays est fonction de la diminution de la fréquence et de la durée des arrêts de travail et selon laquelle tous les Canadiens et toutes les Canadiennes ont intérêt à faire progresser la prospérité économique. L'ensemble des Canadiens et des Canadiennes estimaient que la prospérité ne devrait pas se faire aux dépens de la main-d'œuvre ou d'autres droits fondamentaux de la personne<sup>25</sup>.

La majorité ont également reconnu que le CCRI a souvent contribué à rendre plus complexes certains arrêts de travail, voire à les accélérer.

### *Points de vue des employeurs sur les arrêts de travail*

Les Employeurs des transports et communications de régie fédérale (ETCOF) n'ont pas abordé la question des causes des arrêts de travail, mais ont souligné la nécessité de prendre des mesures pour assurer la compétitivité des employeurs canadiens dans un marché de plus en plus mondialisé<sup>26</sup>. D'autres employeurs ont décrit les causes des arrêts de travail importants en indiquant qu'ils découlent surtout de grands changements organisationnels sous forme de fusions de sociétés ou de syndicats, de privatisation, de rationalisations ou d'impartition, qui, eux, attribuaient ces transitions à d'intenses pressions concurrentielles et à des changements technologiques sans précédent.

Un représentant d'employeur a décrit la complexité des instabilités et des agents de stress dans le cas des arrêts de travail impliquant des fusions et des acquisitions dans les termes suivants :

---

<sup>23</sup> Mémoire présenté par les Teamsters Canada, mai 2008, p. 2.

<sup>24</sup> Mémoire présenté par les Teamsters Canada, mai 2008, p. 2.

<sup>25</sup> Mémoire présenté par les Métallurgistes unis (USW), 2008, p. 4.

<sup>26</sup> Mémoire présenté par l'ETCOF, p. 12.

[Traduction]

*« Ce sont des éléments délicats du point de vue des relations du travail (RT) parce que chaque cas est un cas d'espèce et est largement fonction des faits (p. ex. la structure précédente de l'unité de négociation, les plans d'intégration, etc.). Ces événements ont tendance à s'accompagner d'une certaine tension au sein des organisations touchées.*

*Premièrement, les facteurs opérationnels qui mènent à une restructuration sont souvent occasionnés par des facteurs déterminants du marché (regroupement au sein de l'industrie, questions concurrentielles), ce qui fait que les questions de RT (relations du travail) sont tout sauf le maintien du statu quo et traitent souvent de questions liées aux coûts qui sont au cœur de l'entreprise, ce qui est particulièrement vrai lorsque des pressions financières sont exercées sur l'une des sociétés, voire les deux.*

*Deuxièmement, tout changement organisationnel important s'accompagne de changements apportés aux méthodes et aux processus opérationnels de l'entreprise – en règle générale, les dispositions contractuelles de base contenues dans la convention collective sont souvent liées au mode d'exécution antérieur des travaux (p. ex. l'établissement d'un calendrier basé sur les heures d'exploitation, les régimes d'avantages sociaux et de rémunération, les dispositions sur l'impartition, la sécurité d'emploi, etc.) ainsi qu'un certain niveau de rationalisation, de rajustement et de regroupement, etc. – il y a donc « physiquement » (s'il s'agit du mot juste) beaucoup de travail à faire par les parties pour qu'elles comprennent l'impact de ces changements opérationnels sur les dispositions contractuelles qui sont souvent incertaines tant que le volet patronal de l'opération n'est pas complété. En d'autres mots, vous pouvez être prêt, mais tant que les deux organisations ne se sont pas fusionnées (dans le cas d'une fusion), les équipes de direction peuvent faire toutes les évaluations ou prendre toutes les décisions requises « au niveau du plancher » qui ont tendance à être couvertes par les contrats.*

*Troisièmement, compte tenu de la nature propre à la situation de ce genre de transactions, bien que des principes généraux et des dispositions du Code s'appliquent, il serait presque impossible pour le CCRI, par exemple, de publier des conseils exhaustifs qui pourraient être invoqués pour dire aux parties « voici ce qui se produira du point de vue du droit du travail »*

*Et quatrièmement, il arrive fréquemment que des syndicats et des structures d'unités de négociation qui diffèrent (ce qui est inclus dans l'unité, ce qui en est*

*exclu) ou des amalgames d'équipes syndiquées et non syndiquées soient fusionnées/touchées à la suite de la transaction<sup>27</sup>. »*

Certains employeurs ont reconnu que souvent, les sociétés qui vivent de vastes changements ne tiennent pas compte des enjeux des intervenants ni ne les reconnaissent dans leurs décisions<sup>28</sup>. D'autres employeurs ont prétendu que des problèmes de leadership et de mauvaises communications ont contribué de façon importante aux arrêts de travail<sup>29</sup>.

Les employeurs avaient tendance à exprimer encore davantage leur sens critique à l'égard du CCRI en raison de retards dans le prononcé de décisions sur des questions qui avaient des répercussions considérables sur la négociation collective. En outre, le CCRI a fait l'objet de nombreuses plaintes en raison de décisions incohérentes et de mauvaise qualité, notamment dans le cas de décisions qui ignoraient la position des intervenants et qui imposaient des redressements ayant des conséquences qu'aucune des parties n'avait demandé.

### *Conclusions*

Une multitude de sources ont mentionné de nombreuses raisons justifiant les arrêts de travail, en parallèle de la liste des causes fournies par les textes sur le sujet. Elles allaient des problèmes dans le processus de négociation à la nature des parties et des questions liées au mandat, à la nature des enjeux des arrêts de travail, ainsi qu'aux circonstances qui prévalent.

Tous et toutes appuyaient les constatations statistiques selon lesquelles les problèmes de transition mettant en cause les employeurs et la réorganisation syndicale constituaient la cause principale. Les forces concurrentielles et les concessions exigées par les employeurs à l'égard des syndicats semblent être la source des arrêts de travail qui occasionnent un nombre élevé de jours-personnes non travaillés dans le secteur.

---

<sup>27</sup> Directeur des ressources humaines qui veut demeurer anonyme.

<sup>28</sup> Mémoire de NAV Canada, mai 2008, p. 3.

<sup>29</sup> Ibid., p. 2-3.

## Partie II : Analyse des causes des arrêts de travail et processus de négociation collective

La présente partie analyse certaines conditions ou certains facteurs qui, selon ce qu'il a été établi, ont donné lieu à des arrêts de travail dans le secteur. Ces facteurs sont liés aux solutions qui pourraient s'offrir pour les gérer.

Il est difficile d'expliquer les causes des arrêts de travail parce qu'en raison de leur nature, elles sont uniques et largement déterminées par les valeurs et les attentes des participants ou par les circonstances exceptionnelles dans lesquelles elles se produisent. Bon nombre de personnes font valoir qu'il est impossible de ramener les arrêts de travail à des modèles causals, parce qu'il arrive fréquemment que la négociation collective ne s'inscrive pas dans un processus opérationnel rationnel. Les points de vue des personnes œuvrant dans le domaine ont révélé qu'un certain nombre de facteurs différents contribuent au risque ou à la durée de l'arrêt de travail. Au Canada, le document principal dans le domaine suppose que les arrêts de travail [traduction] « demeurent mystérieux d'une certaine façon et que nous devrions demeurer modestes au sujet de notre capacité de prévoir les comportements et les conséquences<sup>30</sup>. »

### *Approche expérientielle de l'analyse des causes des arrêts de travail*

Pour élaborer des options permettant de se soustraire à ces causes et d'éviter les grèves, les arrêts de travail seront évalués du point de vue des intervenants ou d'une personne présente à la table de négociation qui procédera à un post-mortem sur ce qui a dérapé pour occasionner un arrêt de travail. Cette façon de procéder mettra l'accent sur les participants, sur leurs attitudes et sur la nature de leur relation, de même que sur les aptitudes et les compétences des négociateurs, sur leur pouvoir décisionnel et sur la nature des enjeux de la négociation. Bien que l'approche préconisée ne soit pas exhaustive, elle aidera à déterminer quelles options ont été mentionnées par les intervenants. Elles portent sur l'amélioration des relations syndicales-patronales et sur l'établissement d'un conseil des intervenants et du SFMC qui, s'emploieraient à améliorer les compétences des négociateurs et des médiateurs.

Cette approche a également été retenue parce qu'apparemment, peu de travaux de recherche tentent d'établir des liens avec l'incidence et la durée des arrêts de travail. Dans une certaine mesure, cette situation est étonnante et semble représenter une omission dans nos documents sur les facteurs qui déterminent les arrêts de travail. Une analyse à variables multiples de certaines questions liées aux relations fondée sur les données de 1981 provenant des employeurs a conclu que les mouvements de grève semblent moindres lorsque les travailleurs se voient accorder

---

<sup>30</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen, et Taras, Daphne G., Union-Management Relations in Canada, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 369.

d'avantage d'influence et d'autonomie en milieu de travail et lorsque la direction adopte des pratiques de gestion des ressources humaines progressistes<sup>31</sup>. De toute évidence, d'autres recherches doivent être effectuées dans ce domaine, notamment parce que les spécialistes des relations industrielles clament depuis longtemps que la négociation basée sur les intérêts et les liens de collaboration représentent la voie que les syndicats et le patronat devraient emprunter pour que le milieu de travail soit moins antagoniste et pour obtenir de meilleurs résultats sur le plan de la négociation collective.

### *Relations et attitudes des participants*

La logique, confirmée par l'expérience personnelle, laisse croire que les relations et les attitudes mises de l'avant par les intervenants à la table jouent un rôle considérable pour déterminer si la négociation mènera à une entente. Au fil du temps, la motivation d'établir des relations peut favoriser la mise en œuvre de pratiques constructives qui aident les parties à régler leurs divergences. À l'opposé, des rapports d'opposition de longue date et l'inexistence d'une perception commune ou d'une expérience partagée illustrent habituellement que les parties n'ont pas adopté les bonnes attitudes pour surmonter leurs divergences, pour gérer leurs conflits ou pour en arriver à des solutions qui misent sur des intérêts partagés ou qui prennent en compte des intérêts opposés. Du point de vue des intervenants, l'établissement de bonnes relations contribuera à la diminution des arrêts de travail.

Les changements d'attitudes ne surviennent pas comme par magie. Bien que les rapports d'opposition entre les syndicats et le patronat puissent tirer leur origine de la nature intrinsèquement conflictuelle des intérêts des parties, ces débuts ne reflètent pas nécessairement le résultat final de leurs négociations. Dans le secteur privé de compétence fédérale, de nombreux exemples établissent de manière convaincante qu'au bout du compte, ce sont les parties qui déterminent la nature de leurs rapports. Ceux-ci sont fonction de leur motivation et de leurs efforts, auxquels contribuent la formation et le soutien d'employés chevronnés d'organismes comme le SFMC.

De tout temps, les rapports entre le syndicat et le patronat se sont caractérisés par des conflits au sujet des salaires et des avantages sociaux, d'une procédure de règlement de griefs bien établie, d'un respect marqué de l'ancienneté et de la règle restrictive de travail et des procédures de classification des emplois. Ils ont généralement été des rapports d'opposition axés sur le pouvoir, les deux parties considérant leurs rapports comme fondés sur la justice distributive et acceptant la notion selon laquelle il incombe au patronat d'augmenter la richesse de l'organisation, tandis

---

<sup>31</sup> Godard, John « Strikes as Collective Voice: A Behavioural Analysis of Strike Activity », *Industrial and Labor Relations Review* 46.1 (1992) p. 172.

qu'il appartient aux syndicats de négocier au nom des employés l'obtention d'une part de cette richesse, notamment en ce qui concerne la productivité<sup>32</sup>.

Bien que des progrès aient été réalisés dans le sens de l'évolution de ces rapports traditionnels, la plupart des relations industrielles au Canada demeurent traditionnelles et ont des répercussions sur les facteurs qui déterminent les arrêts de travail qui sont les plus souvent mentionnés dans les documents universitaires. Plus particulièrement, la théorie formulée par des universitaires comme Godard sera étudiée. Il estime que les arrêts de travail représentent une manifestation du ressentiment collectif et que la méfiance et le ressentiment sont presque toujours présents dans le milieu de travail<sup>33</sup>.

Les rapports d'opposition peuvent également refléter des phases finales discutables ou des motifs basés sur la mauvaise foi. Il se peut que les employeurs agissent de manière à la fois irrespectueuse et méprisante, ce qui témoignerait du sentiment antisyndical qui peut parfois motiver leurs gestes. Des représentants syndicaux ont rapporté des cas d'employeurs qui ont tenté de saboter délibérément des rapports et qui les ont fait détruire. D'autres ont décrit des cas d'employeurs qui ont eu recours à des arrêts de travail pour éliminer un inventaire en excédent ou pour réaliser des bénéfices d'autres façons aux dépens des travailleurs.

Les syndicats peuvent également se montrer peu coopératifs si leurs négociateurs abordent la négociation en adoptant des points de vue doctrinaires ou des valeurs trop politiques. Il peut en résulter des attitudes semblables très négatives envers tous les employeurs et le recours à des tactiques de négociation inutilement antagonistes. En outre, les grèves peuvent être utilisées [traduction] « pour établir ou rehausser des réputations en vue des rondes de négociation ultérieures » ou [traduction] « par les chefs syndicaux pour consolider la base syndicale, pour découvrir ce qu'ils veulent vraiment et ce qu'ils sont prêts à concéder ou pour abaisser leurs attentes pendant la grève »<sup>34</sup>.

Il faudrait aborder avec soin l'établissement des mesures qui serviront à modifier ces attitudes, car elles sont susceptibles d'entraîner des situations présentant des difficultés. De telles situations sont assez rares dans le secteur privé de compétence fédérale; il semble y avoir passablement de respect mutuel et une bonne volonté de collaboration des parties. Bien que ces rapports soient plutôt difficiles, leur nature est saine. Ils devraient s'adapter à des processus et à des environnements qui favorisent une amélioration des attitudes.

---

<sup>32</sup> Wagar, Terry H. « The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes, Some Initial Findings », *Relations Industrielles* 52.2 (1997) p. 431.

<sup>33</sup> Godard, John. « Strikes as Collective Voice: A Behavioural Analysis of Strike Activity », *Industrial and Labor Relations Review* 46.1 (1992) p. 162.

<sup>34</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G., *Union-Management Relations in Canada*, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 333.

Deux options mises de l'avant par les intervenants pour réaliser cet objectif seront abordées dans le prochain chapitre. La première envisage d'élargir et d'améliorer les programmes de médiation préventive du SFMC. La deuxième propose la constitution d'un conseil fédéral des relations syndicales-patronales qui serait formé d'intervenants et de membres du personnel du SFMC. Le conseil serait notamment chargé d'assurer la direction des améliorations à apporter dans le secteur privé de compétence fédérale. Il entreprendrait également des projets conjointement avec le SFMC et des consultants en relations industrielles pour appuyer l'établissement de rapports et pour améliorer les compétences des négociateurs dans le domaine de la négociation fondée sur les intérêts.

### *Compétences des négociateurs et des médiateurs*

L'intervention de négociateurs compétents et chevronnés à la table de négociation qui se comportent de façon professionnelle conformément aux plans stratégiques pour conclure des conventions collectives qui conviennent à toutes les parties et répondent à leurs besoins fera diminuer les arrêts de travail.

Tel est particulièrement le cas dans le secteur privé de compétence fédérale, dans lequel les négociations gagnent en complexité. Les rapports sont essentiellement des rapports d'opposition qui reposent sur le pouvoir ou sur des perceptions de pouvoir. Les défis auxquels sont confrontés les négociateurs sont vraiment immenses. En voici un aperçu :

- La **nature complexe des enjeux à la table** qui ont trait aux salaires (les employeurs qui recherchent de la souplesse pourraient insister sur des programmes forfaitaires et des taux variables), aux avantages sociaux (différends au sujet des changements apportés aux droits à pension et aux droits à des prestations d'invalidité), à la dotation (problèmes occasionnés par l'élargissement des droits prescriptifs applicables aux lieux de travail qui sont imposés par le tribunal), à la formation et au remplacement de la main-d'œuvre vieillissante, à la compétitivité (des pratiques d'exploitation et de motivation flexibles sont nécessaires), à des questions d'impartition et de sécurité, ainsi qu'à d'autres questions qui forment le modèle de négociation stratégique utilisé par des négociateurs chevronnés.
- Les **questions interpersonnelles** qui sont soulevées à la table, au sein de l'équipe de négociation, des enjeux abordés au sein de l'organisation aux intervenants de l'extérieur (dans un environnement dominé par la messagerie instantanée, voire par les médias).
- La **gestion des attentes**, rendue plus difficile du fait d'attitudes intransigeantes et de changements survenus chez les décideurs et des contestations de leurs décisions (ce qui se révèle particulièrement problématique pour les chefs syndicaux dont l'autorité peut

être contestée et qui doivent se soumettre à un processus de ratification qui remet en question leurs décisions à la table de négociation).

- L'instauration de **techniques de négociation fondées sur les intérêts et sur des catégories** qui nécessitent de nouvelles approches et une formation spéciale (peut englober une collaboration avec des facilitateurs ou d'autres mécanismes conjoints nouveaux aux termes desquels les négociateurs doivent modifier fondamentalement leur façon de penser et d'agir au cours des négociations).
- la **tension causée par l'échec** en contexte basé sur les échéances; dans un tel contexte, la dynamique et le processus souvent autodirigé que suivent les négociations existent souvent par eux-mêmes.

En conséquence du contexte fondé sur le comportement et de la foule de problèmes qui peuvent interrompre la progression, la négociation collective stratégique a été décrite comme [traduction]« embrouillée et complexe » et comme [traduction] « éloignée d'un processus opérationnel rationnel »<sup>35</sup>. L'énoncé qui suit, fréquemment cité, est peut-être celui qui reflète le mieux sa relation avec les arrêts de travail : [traduction] « la plupart des grèves [et des lock-outs] résultent sans aucun doute d'irrégularités dans la négociation [...] Toute méthode permettant à l'une ou l'autre des parties de mieux comprendre la position de l'autre facilitera toujours un règlement; des connaissances adéquates rendront toujours possible un règlement<sup>36</sup>. »

Les intervenants consultés ont fait ressortir la nécessité absolue de dispenser une formation adéquate aux négociateurs, en particulier aux négociateurs de la partie syndicale, dont les cours de formation auparavant offerts ont été interrompus. Ils ont également formulé des inquiétudes au sujet des questions liées à la relève, car de nombreux négociateurs chevronnés s'approchent de la retraite.

Les négociations font invariablement appel à des conciliateurs et à des médiateurs. Le rôle de ceux-ci ne se limite pas à régler des questions d'attitude. En effet, il leur incombe également d'aider les parties à franchir les étapes des permutations et des combinaisons des propositions de négociation et à présenter leurs propres solutions créatrices lorsque tout le reste semble voué à l'échec. Certains intervenants iront jusqu'à attribuer à un arrêt de travail le défaut d'un médiateur d'intervenir de manière plus dynamique ou créatrice lorsque les parties sont dans une impasse. Quoiqu'il en soit, leurs compétences et leur expérience dans les négociations modernes sont nettement considérées comme aussi importantes que celles des négociateurs.

---

<sup>35</sup> Smith, George C.B. 2006. *Strategic Negotiations: Perspectives from a Road Well-Travelled*. Fall 2006, p. 14.

<sup>36</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen, et Taras, Daphne G., Union-Management Relations in Canada, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 338.

En outre, si le fait de tisser de bonnes relations de travail diminue le risque d'arrêts de travail, il conviendrait de mettre davantage l'accent sur la négociation à gains mutuels et sur la négociation fondée sur les intérêts. Soulignons que cette dernière est beaucoup plus difficile et chronophage que les modèles traditionnels et de confrontation de négociation catégorielle. Elle nécessite la libre circulation de renseignements pour permettre aux parties de comprendre leurs besoins et leurs objectifs respectifs. Dans le cadre de cette approche, les négociations doivent faire ressortir les éléments que l'on a en commun tout en minimisant les divergences afin de trouver des solutions qui satisfont aux buts et aux objectifs des deux parties. Il se pourrait que les mécanismes fondés sur les intérêts ne soient pas aussi utiles pour les questions liées aux salaires et aux avantages sociaux en raison de leur nature intrinsèquement antagoniste. Ils exercent néanmoins la fonction qui consiste à faciliter la communication et la prise de décisions sur la base d'évaluations raisonnées du résultat.

D'autres options pourraient s'offrir pour améliorer les compétences des négociateurs et des médiateurs. Plus particulièrement, les programmes de médiation préventive du SFMC étaient considérés par les intervenants comme des programmes très efficaces en raison de la crédibilité et de l'expérience de leur personnel. Ces programmes ajoutent une autre dimension à la formation des négociateurs traditionnels, car les modules sont gérés conjointement, ce qui permet aux représentants des syndicats et de l'employeur de s'apprendre mutuellement certaines choses. En prévoyant des initiatives conjointes avec le SFMC et des spécialistes des relations industrielles, l'option qui favorise un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales permet d'envisager l'amélioration des compétences des négociateurs et des médiateurs.

### *Mandat et autorité des négociateurs de lier les parties*

#### *Mandat des employeurs*

Des restrictions au mandat et à l'autorité des négociateurs peuvent également contribuer à des arrêts de travail. Du côté de l'employeur, il peut survenir des situations d'autorité décisionnelle inadéquate lorsque la décision finale sur la position du patronat est prise à l'extérieur du Canada. De plus, il se peut que les enjeux en matière de relations industrielles préoccupent peu les PDG ou les conseils d'administration ou ne soient pas bien compris par des propriétaires étrangers qui ne se trouvent pas au cœur des activités quotidiennes des sociétés. Dans le contexte de fusions et d'acquisitions et de questions de compétitivité, ils seront le plus souvent négligés par la haute direction.

Les négociateurs syndicaux saisissent rapidement que leurs homologues qui représentent l'employeur ne sont pas engagés ou ne sont que de simples messagers des véritables décideurs. Pire encore, les négociateurs peuvent chercher à atteindre des objectifs irréalistes qui reflètent les attentes non éclairées et irréalistes de leurs supérieurs, ce qui peut inciter les syndicats à faire la

grève pour qu'il soit statué sur les arguments d'un employeur en faveur d'un règlement et pour emmener à la table les décideurs de la direction.

Il est clair que les relations industrielles fonctionnent mieux lorsque les gestionnaires principaux des ressources humaines et le personnel des opérations sont intégrés aux cadres de direction des sociétés, ce qui peut être particulièrement difficile dans le cas des sociétés multinationales. Bien que des études révèlent que des sociétés ont tendance à adapter leurs pratiques en matière de relations industrielles au pays où dans lequel elles sont en exploitation, les problèmes subsisteront si les problèmes de relations industrielles ne sont pas très prioritaires<sup>37</sup>. Les solutions préconisées pour renverser cette tendance pourraient résider dans le rôle possible du Conseil fédéral des relations syndicales-patronales. Son mandat pourrait comprendre la promotion des enjeux en matière de relations industrielles aux tables des cadres supérieurs chargés de l'élaboration des politiques qui appuient le ministre du Travail ou la présentation au gouvernement de rapports au nom de grandes institutions et d'organismes économiques.

### **Le mandat des syndicats**

Les problèmes liés au mandat des syndicats découlent surtout de leur structure démocratique. L'on pourrait se buter à des difficultés en tentant de représenter avec exactitude les exigences des membres et de gérer les attentes si celles-ci deviennent irréalistes. Ces difficultés pourraient être amplifiées par les transitions qui découlent des campagnes de maraudage effectuées par un autre syndicat ou de fusions d'employeurs (auquel cas les employés qui étaient auparavant représentés par divers syndicats sont contraints de se retrouver dans une seule unité de négociation). Bien que ce soit souvent le seul mécanisme permettant aux syndicats de régler leurs problèmes internes, comme les arrêts de travail qui constituent un test pour les rapports de force externes, les questions qui ont trait aux transitions entre organisations ont contribué à certains arrêts de travail majeurs dans le secteur privé de compétence fédérale.

Il est particulièrement difficile de gérer les attentes pour les syndicats. Pour favoriser la solidarité syndicale et le soutien des négociations, les attentes des membres peuvent être rehaussées délibérément et constituer la base du mandat de négociation. Pendant la négociation, lorsque la réalité prend le dessus, il peut se révéler problématique d'abaisser ces attentes afin qu'elles reflètent les contraintes de l'employeur. Une élection en vue de choisir les représentants syndicaux peut placer la barre très élevée et finir par déclencher un arrêt de travail qui n'est pas nécessaire.

Même dans les meilleures circonstances, il est problématique pour les syndicats de gérer les conflits internes. La composition des syndicats varie considérablement du point de vue de la

---

<sup>37</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G., Union-Management Relations in Canada, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 345

nature de la militance et de la politisation et ils renferment souvent des factions qui représentent divers intérêts basés sur l'âge, l'ancienneté et les enjeux qui se trouvent à la table de négociation<sup>38</sup>. De nombreux syndicats plus gros ont adopté des pratiques comme le scrutin par internet pour surmonter des obstacles en matière de communications et pour bien jauger les souhaits des membres. D'autres ont recours à un processus de consultation exhaustif pour s'assurer que les membres conviennent des modalités de conventions provisoires qu'ils ont conclu avec les employeurs. D'autres encore ont connu moins de succès. De fait, il s'est produit récemment au moins un arrêt de travail d'une ampleur et d'une durée importantes à la suite du défaut de représentants de négocier un contrat couvrant les préoccupations des membres du syndicat. Dans de nombreux autres cas, le défaut de ratifier une convention négociée par le syndicat a été suivi par un arrêt de travail.

Des représentants du patronat ont mentionné, relativement aux arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale, qu'ils estiment que les syndicats ne décrivent pas avec justesse les offres finales faites par l'employeur à leurs membres et les incitent à adopter une position plus militante qu'ils ne l'auraient fait autrement. Les problèmes syndicaux internes varient et il est difficile de les régler en élaborant des options de réduction des arrêts de travail. En ce qui concerne la présentation aux membres du syndicat d'une offre de l'employeur dans ses termes précis, les dispositions du *Code canadien du travail* exigeant la communication de ces renseignements pourraient être renforcées. L'on pourrait également séparer la période ouverte de modification de la représentation syndicale de la période de négociation des nouvelles conventions collectives, qui, en ce moment, ont lieu en même temps. Il existe des problèmes semblables en ce qui concerne la négociation du maintien des activités qui touchent la santé et la sécurité des employés, dont la période pourrait également être modifiée de manière à éviter de rendre les négociations plus complexes.

### **Efficacité du processus de négociation**

Si le processus de négociation auquel les parties ont recours est inefficace ou s'il devient inefficace en raison de règles légales de négociation trop compliquées ou hérissées de difficultés et à cause des tribunaux de règlement des différends ou des gestes posés par les parties, le risque d'arrêts de travail augmentera. Il sera habituellement possible d'éviter ces écueils grâce au travail de négociateurs chevronnés. Dans l'éventualité d'un échec, les médiateurs du SFMC peuvent mettre de l'ordre dans les processus de négociation et le feront habituellement.

Des obstacles systémiques aux processus prévus par la loi peuvent également contribuer au problème. Il a déjà été fait mention des problèmes d'efficacité, comme les modifications apportées au choix du moment de la représentation de l'unité de négociation ou le règlement des

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 344.

problèmes de maintien des activités qui peuvent être enchevêtrés avec la négociation collective. En outre, des processus prévus par la loi peuvent néanmoins favoriser des travaux de préparation insuffisants de la part des parties avant la conciliation et au cours de périodes à l'approche de l'échéance d'un arrêt de travail. De même, le renvoi de différends sur des questions de négociation collective devant le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), (comme la détermination de la composition d'une unité de négociation ou des allégations de négociation de mauvaise foi) peut accroître le risque d'arrêts de travail si cette question n'est pas réglée en temps opportun ou de manière à répondre aux besoins des parties. Il est possible de régler ces questions au moyen d'initiatives de nature législative afin de modifier le choix du moment de la négociation ou d'améliorer la rapidité et la crédibilité des mécanismes de règlement des différends. De nombreuses options seront proposées en ce qui concerne la structure et les processus décisionnels du CCRI dans le chapitre 4.

### *L'objet des négociations*

#### **Rationalité et enjeux économiques**

La plupart des négociations collectives portent sur des questions économiques et professionnelles réelles au sujet desquelles l'employeur et le syndicat ont des intérêts et des points de vue opposés. Elles peuvent avoir trait aux salaires et aux avantages sociaux ou à des conditions de travail dans le cadre desquelles certains problèmes ont des répercussions sur la productivité. Les positions des parties sur ces questions sont habituellement opposées en raison de la nature de situation gagnant-perdant des résultats de la négociation ou parce que les syndicats et les employés sont soumis à la direction qui vise d'abord et avant tout une productivité maximale en limitant les coûts et en favorisant l'efficacité.

Du point de vue des syndicats et du patronat, le processus de négociation collective traditionnel a pour but de réaliser le plus grand nombre d'objectifs possible sans avoir à subir les coûts d'un arrêt de travail. Pour les deux parties, une convention collective négociée demeure l'option privilégiée dans presque tous les cas, sauf peut-être si les motifs d'une partie qui vise à atteindre des objectifs à plus long terme constituent une aberration ou sont tout simplement irrationnels.

Néanmoins, lorsque à un certain stade des négociations il n'est pas satisfait à une exigence, l'une des parties, généralement les syndiqués, décident qu'un arrêt de travail est devenu la « MSR » (meilleure solution de rechange) et entame une grève ou un lock-out. Cette décision est probablement prise à la suite d'une analyse coûts-avantages. Il s'agit de comparer les coûts prévus d'un arrêt de travail (pertes de salaire, d'achalandage, et concessions promises) aux résultats prévus. Les salariés se retireront si l'accord salarial prévu compense plus que largement

les coûts de négociation prévus qui sont associés au déclenchement de la grève<sup>39</sup>. Si l'on tient compte de la durée des arrêts de travail qui est privilégiée, les employeurs mettront eux aussi en opposition les coûts qui découlent des interruptions de la production et les augmentations salariales prévues. Théoriquement, les arrêts de travail n'ont lieu que lorsque les coûts conjoints des deux parties en font l'option à privilégier<sup>40</sup>.

### Les arrêts de travail qui constituent des erreurs

Les documents empiriques sur les mouvements de grève ont toujours traité d'abord et avant tout de modèles économiques qui attribuent les négociations non réussies à de l'information imparfaite, également décrits sous le vocable d'approche « des grèves fondées sur des erreurs ». Ces modèles reposent sur l'hypothèse selon laquelle les parties à la table de négociation prennent part à des processus de négociation rationnels sur des questions économiques réelles et éviteront les arrêts de travail si elles disposent de renseignements exacts au sujet de la flexibilité économique de leurs adversaires. D'un point de vue rationnel, si les intervenants connaissaient à l'avance la capacité des employeurs de subir des pertes de production et la capacité des membres du syndicat de subir des pertes de salaire, il n'y aurait pas d'arrêts de travail. Par conséquent, ces arrêts de travail résultent seulement d'évaluation inexactes de l'issue (ou, en termes plus courants, d'« erreurs ») de l'une des parties ou des deux<sup>41</sup>.

Un certain nombre d'explications fondées sur des erreurs ayant trait aux processus décisionnels ont été avancées pour justifier les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale.

### Accès à l'information limité

D'après certaines théories sur l'information asymétrique, l'objet principal d'une grève consiste, pour les syndicats, à soutirer de l'information ou à dissuader les employeurs d'avoir recours à la ruse en ce qui concerne la situation économique réelle de l'entreprise. Le contrôle exercé sur la situation économique de l'entreprise représente une source de pouvoir pour les employeurs. Les syndicats accusent l'employeur d'avoir couramment recours à la stratégie qui consiste à limiter l'information sur l'état des marchés de produits pour créer une fausse impression d'insécurité financière dans le but de réduire les attentes quant à l'issue de la négociation collective<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> Cramton, Peter. Gunderson, Morley et Tracy, Joseph. « The Effect of Collective Bargaining Legislation on Strikes and Wages », *Review of Economics and Statistics* (1999) p. 2.

<sup>40</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G. *Union-Management Relations in Canada*, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 339.

<sup>41</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G. *Union-Management Relations in Canada*, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005), p. 338.

<sup>42</sup> Tracy, J.S. « An Empirical Test of an Asymmetric Information Model of Strikes », *Journal of Labor Economics* 5:2 (1987), p. 149-173.

Lorsque les arrêts de travail sont déclenchés dans de telles circonstances, on peut effectivement soutenir que le patronat a recours à la ruse. Il s'établit un meilleur équilibre des pouvoirs lorsque les entreprises sont contraintes de choisir entre demeurer sur leur position et éviter une interruption de production qui pourrait se révéler coûteuse.

Les intervenants du secteur privé de compétence fédérale entretiennent des rapports sérieux et comme ils disposent de moyens perfectionnés, ils ont élaboré dans la plupart des cas des méthodes qui leur permettent d'évaluer adéquatement les positions relatives de chacun, ce qui n'a toutefois pas empêché les membres du syndicat de refuser de ratifier des conventions négociées par leur syndicat. Le défaut de ratifier des projets de convention représente maintenant un risque important d'arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale, notamment en ce qui touche les questions des salaires et des avantages sociaux. Ce défaut de ratification semble souvent lié à l'opinion qu'ont les membres du syndicat que l'on pourrait tirer davantage de l'employeur en courant un risque calculé maximum ou en optant pour une grève très courte. En diminuant les éléments qui incitent une société à avoir recours à la ruse au sujet de ses contraintes financières, on réduirait probablement le risque d'arrêts de travail.

Il existe déjà des options, à savoir les services offerts par le SFMC, qui pourraient être élargis pour un meilleur partage de l'information, ce qui atténuerait les risques qui découlent de l'information asymétrique. Mieux encore, des approches de la négociation collective fondées davantage sur les intérêts des parties pourraient élargir les communications et favoriser un meilleur partage de l'information. Dans une plus vaste mesure, c'est ce qui s'est produit dans le secteur mis en péril de la fabrication, dans lequel les employeurs ont tenté d'augmenter leur crédibilité et de gagner la confiance des syndicats. D'autres options encore pourraient offrir une utilisation élargie de renseignements de tiers indépendants provenant de sources comme la Direction de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail de RHDSC et de Statistique Canada. Il serait ainsi plus facile pour les syndicats d'analyser la situation de l'employeur et d'étayer leurs affirmations au sujet de la rentabilité de l'employeur, ce qui placerait celui-ci en position d'avoir à présenter sa situation financière de manière plus transparente. L'arbitrage de différends constitue également un moyen de contraindre à une divulgation accrue de la situation de l'employeur pour favoriser le règlement de différends.

### **Processus différents ou incompatibles d'évaluation de l'issue**

D'après une autre théorie fondée sur les erreurs, les arrêts de travail découlent de différences dans les variables ou dans les processus décisionnels dont se servent les parties pour prévoir les résultats obtenus. Certains ont fait valoir que la probabilité d'arrêts de travail augmente lorsque l'une des parties fonde ses perceptions sur la position de l'adversaire (et donc ses offres et ses demandes) relativement aux facteurs utilisés pour établir sa propre position. Certains économistes ont prétendu que les exigences du syndicat reposent habituellement sur les

indicateurs actuels (p. ex. les bénéfices antérieurs, l'emploi et le coût de la vie), par opposition aux indicateurs principaux (p. ex. les faillites d'entreprises, la sécurité des contrats) qui éclairent habituellement les offres du patronat<sup>43</sup>. Des attentes conflictuelles quant aux résultats pourraient également découler de divergences dans la méthode dont se servent les parties pour évaluer les coûts et les avantages. Ces enjeux s'appliquent de manière plus pertinente aux négociations sur les salaires et les avantages sociaux qu'aux autres enjeux présentés à la table.

Bien que les questions monétaires semblent avoir constitué des causes moins importantes d'arrêts de travail au cours des récentes périodes d'expansion économique et des périodes de faible inflation, cette situation peut évoluer. Des nuages se pointent à l'horizon avec le spectre de la stagflation, présent au cours des années 1980, qui revient. Des options qui pourraient aider les parties à évaluer les variables économiques comme façon de concilier les intérêts et les points de vue des intervenants pourraient se révéler plus utiles pour faire diminuer la probabilité d'arrêts de travail.

Les processus de négociation collective fondés sur les intérêts pourraient, encore une fois, servir à sensibiliser les parties en leur faisant mieux comprendre les intérêts de chacune d'elle et les circonstances pertinentes. Les médiateurs, avec l'aide de spécialistes de l'économie et de renseignements provenant de sources indépendantes comme le Programme du travail et Statistique Canada, pourraient faire face à des griefs de manière ouverte, crédible et honnête. Ainsi, les parties pourraient circonscrire et poursuivre des intérêts et des objectifs communs. Elles pourraient également convenir d'une méthodologie commune de mesure et d'application des indicateurs économiques au processus de négociation collective.

En ce qui concerne les options, les enjeux économiques se prêtent également bien à des mécanismes comme l'arbitrage de différends. Ces mécanismes s'appuient sur une analyse raisonnée et sur le recours à des facteurs de comparaison et se servent d'une procédure permettant un examen complet et éclairé des enjeux. Quoique les syndicats et le patronat évitent l'arbitrage obligatoire de différends, un recours accru à l'arbitrage volontaire dans certaines circonstances convenues permettrait l'application de normes indépendantes afin de concilier les évaluations divergentes de la situation économique et les enjeux connexes liés au milieu de travail. Des études laissent croire qu'en ce qui a trait aux enjeux relatifs aux salaires et aux avantages sociaux, les résultats issus de l'arbitrage ne diffèrent pas beaucoup des résultats obtenus au moyen d'arrêts de travail, bien qu'ils aient moins d'effet sur les règles de travail en raison de la nature intrinsèquement prudente de l'arbitrage. Les résultats provenant de l'arbitrage volontaire devraient faire l'objet d'une adhésion comparable. Quoiqu'il en soit, ils sont préférables au dommage qui pourrait être occasionné aux relations syndicales-patronales par un arrêt de travail.

---

<sup>43</sup> Rees, Albert. « Industrial Conflict and Business Fluctuations », *Journal of Political Economy* 60 (1952) p. 371-382.

En situations de négociation basée sur les intérêts des parties et de conventions collectives dont les modalités n'excèdent pas trois ans, la convention qui consiste à traiter les enjeux salariaux comme un élément distinct de la négociation collective a été acceptée. Dans certains cas, les syndicaux et le patronat ont réglé immédiatement la question des salaires et ont convenu de travailler au reste de leurs conventions au moyen de la négociation basée sur les intérêts, en bénéficiant largement du soutien des programmes du SFMC. La réouverture des dispositions sur l'ajustement au coût de la vie a été incluse pour permettre aux parties de faire face aux fluctuations de prix pendant la durée de la convention. L'un ou l'autre des scénarios peut faire place à un usage accru de l'arbitrage de différends, notamment au moyen de certaines techniques actuellement adoptées qui favorisent des règlements sans décisions rendues par des tiers.

Si le recours à des mesures plus obligatoires semble adéquat, on pourrait envisager d'élargir l'utilisation des options qui sont disponibles en vertu du *Code* pour nommer des commissaires et conseils de conciliation ou des médiateurs qui auraient pour mandat de faire des recommandations. Ces mesures servent une fin similaire, à savoir présenter une vision indépendante des circonstances qui sous-tendent les différends de nature économique ainsi que des principes adaptés à leur résolution. Des interventions de ce dernier genre seraient faites par le ministre, conseillé par le personnel du SFMC.

### **Prévoir les résultats sur la base des rapports de pouvoir**

Les questions relatives au pouvoir dans le processus de négociation ne se prêtent pas facilement à une analyse empirique ou autre si l'on considère les facteurs qui déterminent les arrêts de travail. Néanmoins, on a fait observer qu'« une analyse du droit du travail qui fait fi des rapports de pouvoir sous-jacents est vouée à l'échec »<sup>44</sup>. On peut soutenir que lorsque les circonstances intègrent de l'instabilité dans des rapports de pouvoir entre les syndicats et le patronat, le risque d'un arrêt de travail augmente considérablement.

La tâche exigeante qui consiste à prévoir un arrêt de travail devient plus complexe lorsque des incertitudes s'insinuent dans les rapports de pouvoir dans le contexte de consolidations commerciales. Un certain nombre d'arrêts de travail majeurs dans le secteur privé de compétence fédérale sont survenus dans le contexte des fusions, des acquisitions et des faillites qui ont porté atteinte à des rapports de pouvoir autrefois stables. Des arrêts de travail récents ayant impliqué Telus (2005) et Bell-Aliant (2004) constituent de bons exemples. Chacun de ces arrêts de travail s'est produit à la suite d'acquisitions ou de fusions qui ont occasionné une modification considérable, voire un élargissement dans les provinces des opérations.

---

<sup>44</sup> Sims, Andrew C.L. « Reflections on Administering Labour Law », Canadian Labour & Employment Law Journal 12, p. 116.

De nouvelles unités de négociation ayant de nouvelles attentes et peu de contacts préexistants avec le patronat peuvent être créées de concert avec les nouvelles structures de l'employeur. Dans ces scénarios, les parties seront manifestement moins en mesure d'évaluer les effets des perturbations sur les opérations. Les incertitudes rattachées à ces nouveaux rapports de pouvoir peuvent seulement « mûrir » par l'expérience d'une longue grève qui a rendu les unités de négociation moins susceptibles de faire la grève dans l'avenir<sup>45</sup>.

Compte tenu de la nature des éléments de pouvoir en tant que facteurs de prévision des arrêts de travail, il est également utile, d'une certaine façon, de prendre en compte l'approche « comportementaliste » qui considère les grèves, d'un point de vue rationnel différent, comme des manifestations du mécontentement collectif<sup>46</sup>. L'explication des « grèves comme manifestation du pouvoir collectif » repose sur l'hypothèse de la collectivisation du ressentiment des travailleurs par rapport à des sentiments comme l'équité et la légitimité. La volonté et le pouvoir de subir ne s'expliquent donc pas en termes économiques, mais constituent plutôt une réaction à un ensemble différent d'influences imprévisibles, voire irrationnelles, qui reposent sur le comportement et sur des principes.

En outre, les employeurs ne mettent peut-être pas toujours en œuvre des plans rationnels d'urgence en cas d'arrêts de travail, parce que les décideurs doivent faire face à des questions d'égos et de connaissances incomplètes et à d'autres facteurs qui peuvent faire entrave aux processus décisionnels. S'ajoute à la grande incertitude qui entoure le processus de négociation le fait que les évaluations rationnelles de la force relative des parties (comme la capacité de leurs membres de subir un arrêt de travail ou de freiner les opérations de l'employeur) sont au mieux des « estimés au jugé ».

Le SFMC a déjà mis en œuvre des mesures visant à aider les travailleurs et les employeurs à préparer la négociation relativement aux questions qui découlent de fusions et d'autres transitions. Bien que ce ne soit pas toujours possible dans les situations de fusions et d'acquisitions, ces programmes d'établissement de rapports seraient encore plus efficaces s'ils étaient utilisés en mode prévisionnel. Il pourrait également être possible d'améliorer les ateliers du SFMC en y intégrant les pratiques exemplaires des intervenants qui ont vécu des arrêts de travail.

---

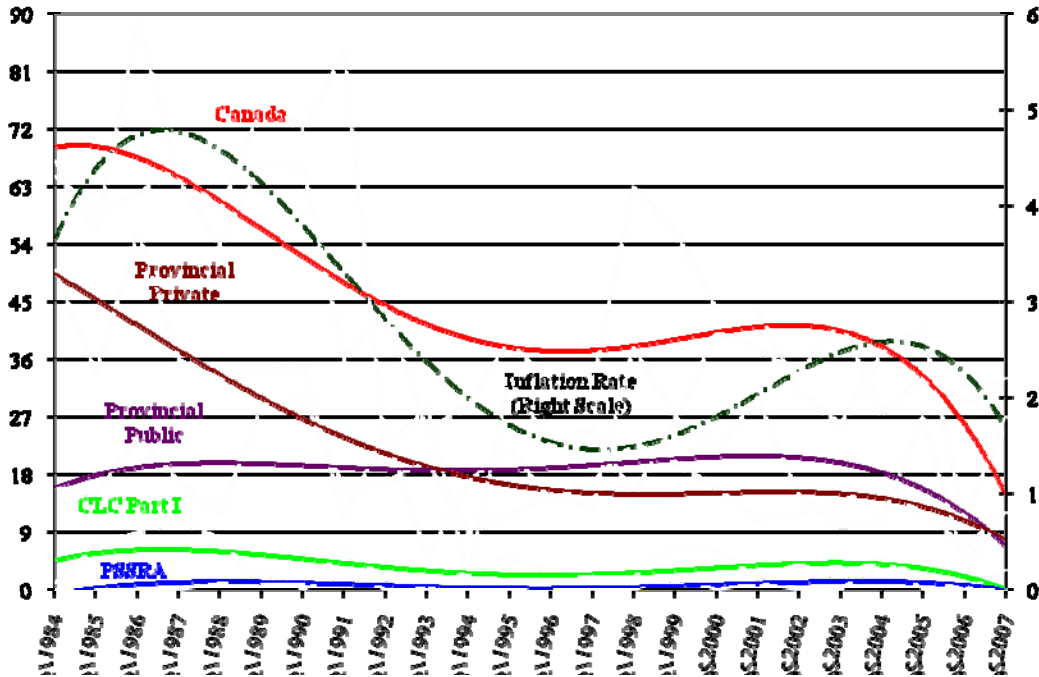
<sup>45</sup> Campolieti, Michele, Hebdon, Robert, et Hyatt, Douglas, « Strike Incidence and Strike Duration: Some New Evidence from Ontario », Industrial and Labor Relations Review 58:4 (2005) p. 630.

<sup>46</sup> Godard, John. « Strikes as Collective Voice: A Behavioural Analysis of Strike Activity », Industrial and Labor Relations Review 46.1 (1992) p. 162.

## Instabilité économique : les taux d'inflation

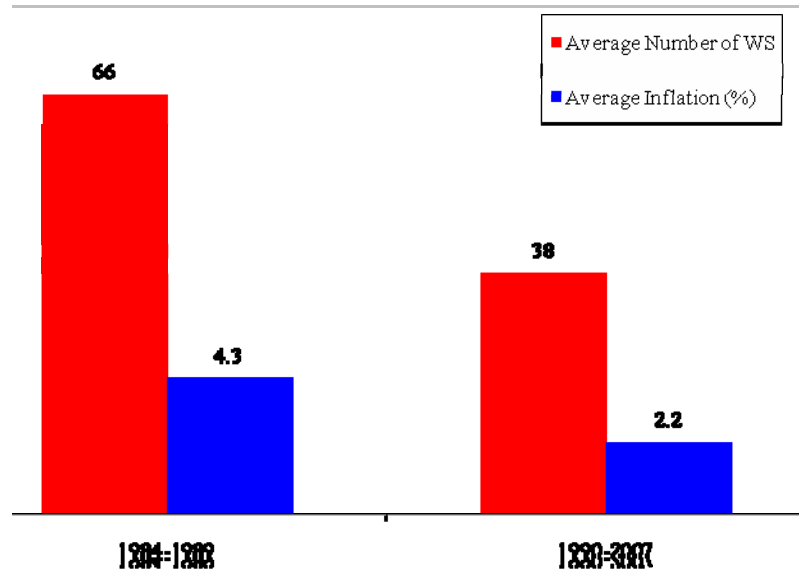
Des facteurs économiques peuvent également exercer une influence sur l'incidence des arrêts de travail. Les taux d'inflation peuvent être particulièrement importants si la théorie selon laquelle les arrêts de travail sont causés par des éléments d'instabilité comme les prix est véridique. La recherche empirique appuie la conclusion selon laquelle une inflation plus élevée est en corrélation avec davantage d'arrêts de travail<sup>47</sup>. Les courbes de tendance de la fréquence des arrêts de travail et de l'inflation dans le diagramme 3-1 sont similaires dans toutes les juridictions. La corrélation entre l'inflation et les arrêts de travail est encore plus évidente dans le diagramme 3-2, qui compare deux périodes. Si un pays se trouve en période d'inflation plus élevée, on peut s'attendre à une augmentation du nombre des arrêts de travail.

**Chart 3-1: Trends in Inflation Rate and Frequency of Work Stoppages, 500+ Workers**



<sup>47</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G. *Union-Management Relations in Canada*, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 341.

**Chart 3-2: Average Frequency of Work Stoppages and Inflation Rate  
500+ Workers, Canada**



### Problèmes qui découlent de la limitation des coûts et de la rentabilité

Lors de discussions avec des participants, certains ont soulevé la question de savoir si les arrêts de travail dans le secteur des télécommunications résultaient de décisions politiques de libéraliser et d'encourager la compétitivité dans ce régime national de réglementation de l'industrie et dans d'autres régimes du même genre. Il ne fait aucun doute que le secteur des télécommunications a subi des changements de taille à la suite de l'instauration de politiques de promotion de la concurrence. Bien que ces changements aient occasionné une restructuration et des modifications de l'équilibre des pouvoirs, ces scénarios ont également fait en sorte que les employeurs ont tenté de tirer profit des changements de taille pour rationaliser les opérations et réaliser des gains de productivité.

La théorie traditionnelle veut que lorsque le patronat a pour stratégie de faire ressortir la limitation des coûts et la rentabilité, la probabilité et la durée des arrêts de travail augmente<sup>48</sup>. Cette théorie fait contraste avec des situations relatives au « secteur monopolistique clé », dans le cadre duquel la stratégie de négociation du patronat met en relief la stabilité et l'entente, ce qui entraîne la réduction de ces variables. Les deux modèles semblent s'appliquer aux arrêts de travail récents dans les industries des télécommunications du secteur privé de compétence fédérale, qui passent de marchés réglementés protégés à la « périphérie concurrentielle ». Ces

<sup>48</sup> Godard, John. « Strikes as Collective Voice: A Behavioural Analysis of Strike Activity », *Industrial and Labor Relations Review* 46.1 (1992) p. 162.

sociétés sont contraintes de concentrer leur négociation sur la limitation des coûts et sur les gains de productivité. Comme nous l'avons déjà mentionné, on estime que l'accent mis sur ces questions accroît la probabilité et la durée probable des arrêts de travail.

Les forces de la concurrence poussent les grands employeurs à demander des concessions à leurs travailleurs pour augmenter la productivité grâce à des milieux de travail plus souples, à une diminution des salaires et à l'impartition. Il va sans dire que les syndicats adhèrent très difficilement à ces demandes. C'est ce point de vue qu'a exprimé le mémoire de Teamsters Canada :

[Traduction]

*« De nos jours, la majorité des arrêts de travail sont causés par des divergences inconciliables entre les parties; les employeurs refusent d'accorder des hausses de salaire suffisantes tout en demandant à leurs employés d'être plus productifs. Dans d'autres cas, les employeurs demandent tout simplement de trop nombreuses concessions à leurs employés. Le marché mondial actuel exacerbe la gravité de cette situation<sup>49</sup>. »*

Personne ne semble éviter la libéralisation des forces concurrentielles. La préoccupation majeure du Canada à l'égard de la mondialisation et des changements technologiques constants réside dans la façon d'améliorer la compétitivité pour maintenir notre niveau de vie actuel. De fait, il semble se dégager un consensus important au Canada, notamment chez les syndicats du secteur des télécommunications, en faveur des mesures concurrentielles dans la mesure où elles sont bien mises en œuvre<sup>50</sup>.

Le défi consiste à bien répondre aux besoins de manière à favoriser les industries concurrentielles, tout en procurant aux travailleurs les moyens de protéger leurs intérêts et de profiter des résultats de la productivité. Bien que les circonstances soient difficiles, il ne s'agit pas d'une tâche insurmontable. Pour éviter les arrêts de travail qui découlent des forces concurrentielles et pour réaliser la productivité et des gains de productivité recherchés par les employeurs, il faudra élaborer des options fondées sur les pratiques exemplaires qui intègrent le plus possible les intérêts des deux parties. La proposition des intervenants d'élargir et d'améliorer les liens par l'intermédiaire du SFMC et du Conseil fédéral des relations syndicales-patronales représente le meilleur espoir d'atteindre ces objectifs.

---

<sup>49</sup> Benson, Phil. Mémoire présenté par Teamsters Canada, mai 2008, p. 2.

<sup>50</sup> Mémoire présenté par le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier au Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, 11 janvier 2008, paragraphes 3 et 4.

### « Les grèves comme manifestation du pouvoir collectif »

Il a été fait mention de l'approche de la grève comme manifestation du pouvoir collectif pour évaluer les facteurs qui déterminent la grève. Les défenseurs de cette approche soutiennent que bien que les travailleurs puissent se montrer irrationnels en se causant un préjudice de nature économique ou en mettant en péril des concessions sur d'autres questions liées au milieu de travail en retirant des services, les grèves constituent effectivement des tactiques rationnelles de soutien aux positions de négociation. Comme l'explique Godard, [traduction] « la décision de déclencher la grève se fonde souvent sur une rationalité beaucoup plus large, qui implique des valeurs, des principes et des croyances d'équité en concurrence, et qui reflète souvent des sources sous-jacentes de mécontentement dans le lieu de travail<sup>51</sup>. » Comme cette théorie semble se prêter au genre d'options que les intervenants ont proposé au sujet de l'établissement de liens et de la mise en place de milieux de travail davantage basés sur la collaboration, il vaut la peine de l'examiner.

L'approche de la « manifestation du pouvoir collectif » débute par la perspective selon laquelle la décision de faire la grève est, somme toute, prise par les travailleurs et leurs agents. Elle soutient que pratiquement toutes les grèves nécessitent une mobilisation obtenue en faisant appel aux conceptions de l'équité et de la légitimité qu'ont les travailleurs, et non seulement à leur propre intérêt économique. Ainsi, les grèves sont les manifestations du mécontentement collectif, en général ou à l'égard de la réticence de la direction à faire des concessions auxquelles les travailleurs pensent avoir droit. D'après l'approche de la « manifestation du pouvoir collectif », les grèves sont plus susceptibles de survenir lorsque la « puissance de frappe » du syndicat est élevée<sup>52</sup>, ce qui repose sur la vision selon laquelle les grèves permettent non seulement de faire des concessions économiques, mais également d'exprimer du mécontentement et de retourner s'adresser aux patrons sans craindre de subir des représailles. Les grèves tiennent donc lieu de mécanisme principal qui permet aux travailleurs de faire part collectivement de leur méfiance et de leur ressentiment<sup>53</sup>. Bien qu'il puisse exister des variations considérables fondées sur le contexte des négociations qui repose sur les comportements, la théorie conclut que la probabilité de grèves de même que leur durée augmentent dans la mesure du mécontentement et du degré de solidarité des travailleurs<sup>54</sup>.

Somme toute, la philosophie de ces propositions se reflète dans l'attitude des négociateurs à la table. Un milieu de travail concerté qui autorise une meilleure participation des travailleurs aux décisions qui touchent le lieu de travail, favorisent l'établissement de bonnes communications et

---

<sup>51</sup> Godard, John. « Strikes as Collective Voice: A Behavioural Analysis of Strike Activity », Industrial and Labor Relations Review 46.1 (1992): p. 161-175.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid., p. 162.

<sup>54</sup> Ibid., p. 63.

apaisent les préoccupations des travailleurs au moyen d'efforts concrets qui visent à bâtir de la confiance et de la crédibilité diminuera et raccourcira vraisemblablement les arrêts de travail.

### *Questions relatives à la durée : réévaluations des enjeux au cours d'un arrêt de travail*

Une fois qu'un arrêt de travail a été déclenché et que des variables précédemment inconnues sont révélées, les parties sont probablement mieux placées pour prévoir les résultats et donc pour négocier des règlements raisonnables. Toutefois, comme la fréquence des arrêts de travail diminue et que leur durée augmente, ça n'a pas semblé être le cas.

### *Absence d'explication claire de la durée*

Le diagramme 2-9 illustre la durée accrue des arrêts de travail dans le secteur privé, qui était beaucoup plus importante dans le secteur privé de compétence fédérale. L'on présomait qu'il s'agissait de l'un des principaux facteurs ayant contribué à la hausse rapide du nombre de JPNT à compter du milieu des années 1990. Le secteur de compétence fédérale avait toujours maintenu des arrêts de travail de durée moindre que ceux qui survenaient dans les provinces jusqu'en 1997, année au cours de laquelle la durée a augmenté de façon spectaculaire, et ce jusqu'en 2003. La durée des arrêts de travail a de nouveau connu une baisse spectaculaire et elle est maintenant bien en deçà de la durée moyenne dans les secteurs privés de compétence des provinces.

La recherche et l'analyse n'ont pas fourni de motifs concrets pour expliquer les augmentations importantes de la durée au cours de cette période. Peut-être les concessions demandées aux syndicats et les enjeux connexes en matière de sécurité étaient-ils tellement fondamentaux que ni l'une ni l'autre des parties pouvait reculer. De plus, la déréglementation des industries qui possèdent un monopole formel et le mouvement des environnements concurrentiels ont pu soulever des questions préjudicielles auxquelles n'avaient pas été confrontés auparavant les syndicats et les employeurs ayant fonctionné dans le cadre de rapports de force différents par le passé. Il se peut également que les progrès technologiques aient permis aux employeurs de mieux résister au retrait de services par les syndicats.

Une meilleure préparation en vue des arrêts de travail de la part des employeurs a également pu constituer un facteur. Gunderson a élaboré la théorie selon laquelle tant le patronat que les syndicats ont peu à peu accru leur capacité de survivre à de longues grèves en réalisant des possibilités de production finale et en se constituant des fonds de grève,<sup>55</sup> quoique l'on ne sache pas clairement de quelle manière ces éléments s'appliqueraient à de grandes sociétés et à de

---

<sup>55</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G., Union-Management Relations in Canada, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005), p. 353-354.

grands syndicats nationaux dans le secteur privé de compétence fédérale. Un employeur a mentionné qu'il a consacré jusqu'à deux ans à mettre en place des mesures lui permettant de tenir le coup pendant un arrêt de travail prévu, qui s'est produit ultérieurement. Le fait que l'employeur se préparait à satisfaire à cette exigence n'aurait pas donné lieu au genre d'attitude qui serait utile pour négocier avec succès une convention. Quoi qu'il en soit, aucun de ces facteurs d'établissement de la durée ne se prêtait à des initiatives de politique servant à limiter la durée des arrêts de travail.

Les intervenants et les spécialistes consultés ont convenu que les longs arrêts de travail vont habituellement à l'encontre des intérêts de la partie syndicale. En situation d'impasse, il se peut que leurs membres disposent de peu de possibilités pour tirer leur révérence avec grâce. Cette vision laisse croire que les syndicats peuvent parfois avoir de l'avance sur leurs membres (ou l'inverse) pour ce qui est de trouver des façons de régler des arrêts de travail sans perdre la face ou susciter un conflit à l'interne. Dans l'affirmative, on pourrait envisager la possibilité de prévoir des interventions de la part du ministre, ce qui contraindrait les parties à retourner temporairement à la table de négociation.

L'impasse dans laquelle se trouvent certains arrêts de travail du secteur privé de compétence fédérale laisse croire qu'ils ne sont que partiellement fondés sur des motifs liés à des évaluations de la rentabilité. Il se peut qu'une fois ces arrêts de travail entrepris, la « rationalité » de la militance des syndicats devienne un facteur clé dans l'établissement de la durée de l'arrêt de travail. Comme l'a mentionné une auteure, [traduction] « les statistiques ne peuvent jamais illustrer adéquatement la colère, le risque, la lutte et la solidarité qui sont en cause dans l'expérience que représente une grève<sup>56</sup>. »

Tous ces éléments servent à renforcer la position consensuelle des intervenants selon laquelle la consolidation des rapports entre les syndicats et le patronat amoindrirait la fréquence et la durée des arrêts de travail. L'examen de modèles de rapports à succès prévoirait que des pratiques exemplaires pourraient infléchir le ressentiment qui, dit-on, teinte l'attitude des syndicats à l'égard du milieu de travail. Certaines de ces pratiques peuvent déjà être observées dans le secteur privé de compétence fédérale. En plus de réduire la probabilité d'arrêts de travail, des attitudes constructives à l'égard de la négociation collective pourraient accélérer le mouvement vers un règlement, ce qui empêcherait que des négociations « vivent par elles-mêmes » et produisent le genre d'animosité que l'on constate dans le contexte de longs arrêts de travail antagonistes.

---

<sup>56</sup> Briskin, Linda. « From Person-Days Lost to Labour Militancy: A New Look at the Canadian Work Stoppage Data », *Industrial Relations* 62:1 (2007) p. 61.

## *Les travailleurs de remplacement*

Les syndicats citent les travailleurs de remplacement comme facteur qui prolonge la durée des arrêts de travail et qui augmente leur fréquence. Les questions qui touchent les travailleurs de remplacement sont très controversées entre les syndicats et le patronat. Les lois qui interdisent le recours aux travailleurs de remplacement sont une question de rapport de forces importante au sujet de laquelle les deux parties sont féroce­ment en désaccord.

Bon nombre des intervenants des syndicats et du patronat ont fourni des données pour étayer leur position sur la question. Les renseignements qui proviennent des différentes administrations montraient qu'une province ou le secteur privé de compétence fédérale comptait un nombre plus élevé d'arrêts de travail pour certaines années que pour d'autres, ou encore que les administrations qui interdisent ou non les travailleurs de remplacement vivaient des grèves plus ou moins fréquentes et durables. Bien que les données de cette nature présentent de l'intérêt, il ne convient pas de tirer des conclusions en fonction des données comparatives retenues. Dans la mesure du possible, il est préférable de s'en remettre aux résultats de l'analyse empirique faite par des spécialistes des relations industrielles pour tirer des conclusions au sujet des répercussions de divers facteurs de politique qui déterminent les arrêts de travail.

En outre, d'après certaines déclarations anecdotiques faites par des représentants syndicaux, le ressentiment occasionné par le recours à des travailleurs de remplacement contribue à la durée des arrêts de travail. Cette affirmation est compatible avec les théories de la « voix collective », selon lesquelles les travailleurs de remplacement seraient à l'origine de beaucoup de ressentiment et de colère à leur égard parce qu'ils contrent la solidarité des travailleurs en faveur du maintien d'un arrêt de travail. Ce qui peut être très exact dans certaines situations. Toutefois, la nature idiosyncrasique de l'expérience d'un arrêt de travail et les difficultés à distinguer les facteurs qui auraient des répercussions sur la durée occasionnés par les travailleurs de remplacement des autres facteurs dans l'ensemble d'un secteur rendent difficile toute mesure et toute analyse scientifiques.

L'un des éléments qui remet en question la théorie de la militance des syndiqués comme cause de la durée accrue dans le secteur privé de compétence fédérale est le degré reconnu de connaissances des syndicats impliqués dans les plus gros arrêts de travail. Comme les employeurs auxquels ils sont confrontés, ils ont énormément recours à la stratégie dans leurs méthodes et ils déclenchent et poursuivent des arrêts de travail seulement si c'est absolument nécessaire dans leurs intérêts. Le ressentiment des travailleurs n'est pas sans importance pour eux mais en dernière analyse, ce ne serait qu'une flèche de plus dans leur carquois de tactiques et il est peu probable que ce serait le facteur ultime qui déterminerait les décisions stratégiques s'il n'est pas important pour l'atteinte de leurs objectifs ultimes.

Malheureusement, ni le Programme du travail ni le SFMC n'offraient de renseignements sur le recours aux travailleurs de remplacement. À la lumière des conseils donnés par le SFMC, les intervenants n'ont pas présenté de demandes de renseignements sur les causes de certains arrêts de travail. Néanmoins, le recours ou non à des travailleurs de remplacement dans le contexte d'un arrêt de travail précis ne serait pas concluant dans les quelques arrêts de travail majeurs impliquant des fusions et acquisitions pour lesquels une quantité limitée de renseignements a été obtenue. Un si grand nombre de facteurs ont contribué à ces arrêts de travail que l'influence exercée par les travailleurs de remplacement dans l'un ou l'autre arrêt de travail ou sur sa durée n'était pas apparente.

L'analyse quantitative n'est pas concluante à ces fins. Du côté de l'employeur, des études laissent croire que la loi du Québec qui interdit les travailleurs de remplacement a eu un effet marqué sur l'augmentation de l'incidence et de la durée des arrêts de travail entre 1967 et 1985<sup>57</sup>. Gunderson met les intéressés en garde contre la fiabilité des données, tout en ajoutant que les résultats demeurent valables compte tenu de la mise à jour de l'analyse<sup>58</sup>. L'étude mise à jour<sup>59</sup> n'englobait pas les effets de la loi de la Colombie-Britannique et de l'Ontario qui n'est entrée en vigueur que cette année-là. En outre, l'étude n'a constaté un effet négatif que de 1984 à 1988. Certains ont également exprimé la conclusion théorique que l'interdiction des travailleurs de remplacement fait augmenter l'incidence et la durée des arrêts de travail, ce qui laisse croire que ces mesures ajoutent à l'incertitude du syndicat au sujet de l'absence de volonté de la société de payer pour mettre fin à la grève, ce qui expliquerait l'augmentation apparente du nombre d'arrêts de travail et leur durée<sup>60</sup>.

De plus, on peut difficilement attribuer la grosse augmentation de la durée moyenne des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale après 1995 au recours à des travailleurs de remplacement, étant donné l'absence de modifications à la loi ou d'autres facteurs substantiels affectant le recours à des travailleurs de remplacement. Comme nous l'avons vu précédemment, avant 1995, la durée moyenne des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale était modérée et inférieure à celle des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence provinciale. En outre, les modifications apportées au *Code* en 1999 auraient dû réduire le recours aux travailleurs de remplacement dans des situations de mauvaise foi. Ces modifications semblaient n'avoir eu aucun effet sur la durée moyenne, qui a continué à augmenter considérablement au cours des trois ou quatre années suivantes avant de diminuer de manière

---

<sup>57</sup> Gunderson, Morley et Angelo Melino. « Estimating Strike Effects in a General Model of Prices and Quantities », *Journal of Labor Economics* 5:1 (1987), p. 1-19.

<sup>58</sup> Gunderson, Morley, Allen Ponak et Taras, Daphne G. *Union-Management Relations in Canada*, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 364.

<sup>59</sup> Cramton, Peter, Gunderson et Tracy, « Impacts of Strike Replacement Bans in Canada », *Labor Law Journal* 50 (1999).

<sup>60</sup> Gunderson, Morley, Ponak, Allen et Taras, Daphne G. *Union-Management Relations in Canada*, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 364.

spectaculaire pour atteindre des niveaux bien en deça de ceux du secteur privé de compétence provinciale en 2007.

Du point de vue du syndicat, l'affirmation selon laquelle l'interdiction des travailleurs de remplacement augmente l'incidence et la durée des arrêts de travail est contredite par au moins une autre étude<sup>61</sup>. Budd a intégré des ajustements tenant compte des effets propres à une province (p. ex. en considérant les fédérations du travail militantes propres au Québec) dans une nouvelle analyse des données utilisées dans des études antérieures et a conclu que l'interdiction du recours aux travailleurs de remplacement n'a pas révélé d'effets importants sur les arrêts de travail. En outre, une étude menée concernant quatre arrêts de travail de deux sociétés dans deux industries qui vivaient des situations semblables en Ontario a conclu que les travailleurs de remplacement prolongeaient la durée des arrêts de travail<sup>62</sup>.

En l'absence de données empiriques concluantes, les études antérieures peuvent se révéler moins utiles parce que la source des exigences menant aux arrêts de travail semble être passée des syndicats aux employeurs qui demandent des concessions aux syndicats dans le but d'augmenter la productivité. On ignore quel serait l'effet d'une nouvelle source de l'enjeu principal de l'arrêt de travail sur son incidence et sa durée.

De même, il n'est pas établi clairement que les données empiriques de secteurs de compétence provinciaux plus concurrentiels se transposent bien dans le secteur privé de compétence fédérale avec ses grandes sociétés à infrastructure nationale qui constituent un quasi-monopole. Ce commentaire demeure neutre tant pour les syndicats que pour le patronat, parce que l'on peut également soutenir que le pouvoir des syndicats dans des entités de service à infrastructure nationale est beaucoup plus grand que dans des établissements de fabrication, ce qui signifie que les travailleurs de remplacement pourraient, en proportion, exercer davantage de pouvoir dans le secteur privé de compétence fédérale sans que l'on connaisse les effets sur l'incidence et la durée des arrêts de travail. Les effets immédiats de la modification de l'équilibre des forces par l'interdiction des travailleurs de remplacement sont inconnus, car ils pourraient introduire de nouvelles instabilités dans le continuum des forces qui pourraient ou non affecter l'incidence et la durée des arrêts de travail.

### *Conclusions sur les causes des arrêts de travail : parties I et II*

L'on s'est attardé essentiellement aux arrêts de travail majeurs en partie en raison du manque de temps et en partie parce que l'impulsion de la présente étude a été le rang du Canada au niveau

---

<sup>61</sup> Budd, John W., « Canadian Strike Replacement Legislation and Collective Bargaining: Lessons for the United States », *Industrial Relations* 35:2 (1996).

<sup>62</sup> Singh, Parbudyal, Zinni, Deborah M. et Jain, Harish C., « The Effects of the Use of Striker Replacement Workers in Canada: An Analysis of Four Cases », *Labor Studies Journal* 30:2 (2005) p. 81.

des jours-personnes non travaillés. Ceux-ci ont eu tendance à concerner de grandes unités de négociation qui ont été sans travail pendant de longues périodes.

L'analyse montre qu'une multitude de variables peuvent causer des arrêts de travail ou y contribuer. Les grèves et les lock-outs sont idiosyncrasiques et un ensemble de facteurs ont habituellement pour effet de les accélérer. Chaque arrêt de travail survient et se manifeste d'une façon qui lui est propre et partage certaines caractéristiques, mais non la totalité d'entre elles, avec d'autres arrêts de travail. D'un point de vue général, les quatre grands facteurs qui contribuent aux arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale sont décrits en ordre de classement.

### ***1. Les changements organisationnels orientés par les exigences de l'employeur en vue d'apporter des améliorations à la productivité***

La déréglementation et les forces concurrentielles ont envahi le secteur privé de compétence fédérale depuis le milieu des années 1990, en le transformant en un secteur hybride dans lequel les forces de la concurrence ont joué un rôle accru. La quête de gains de productivité semble constituer le moteur des changements organisationnels dans le secteur fédéral. La théorie selon laquelle le risque d'arrêts de travail dans les industries concurrentielles périphériques est plus élevé que dans les industries de base qui sont des monopoles semble s'appliquer dans le secteur privé de compétence fédérale. En théorie, les sociétés qui négocient dans le but de réaliser des gains de productivité sont plus susceptibles de vivre des arrêts de travail que celles qui sont en contexte de monopole. Les changements organisationnels incluent ceux qui sont occasionnés par des fusions, des acquisitions, des faillites, des rationalisations, des impartitions et des situations dans lesquelles les employeurs cherchaient à améliorer considérablement la souplesse des opérations des sociétés.

Les exigences en matière de rentabilité ont toujours constitué des éléments de tension entre les syndicats et le patronat. Bien que les intervenants dans le secteur privé de compétence fédérale soient parvenus avec un succès relatif à les élaborer, leurs progrès ont été éclipsés par des arrêts de travail touchant de plus grandes unités de négociation et de plus longue durée.

Ce qui a évolué, c'est le changement lui-même, tant du point de vue de son ampleur que de sa rapidité. Le changement survient à un rythme presque exponentiel et son impact sur la technologie, notamment la technologie de l'information, a mondialisé la connaissance. Par conséquent, une réorganisation rapide et à grande échelle des économies mondiales s'est produite et se poursuit. Le secteur privé de compétence fédérale est pris dans ces processus. Les sociétés qui prenaient auparavant la forme d'un monopole ou d'un oligopole réglementé sont transformées en sociétés concurrentielles. Même les industries relativement protégées subissent

de plus en plus de pressions des employeurs afin que les gains de productivité et la flexibilité en matière d'opérations soient les plus grands possibles.

La réorganisation au moyen de fusions et d'acquisitions engendre des perturbations importantes dans les rapports de force des parties. Les instabilités en tous genres qui ont été introduites dans les rapports entre les syndicats et le patronat, comme la restructuration ou la diminution des salaires en période d'inflation élevée, fait augmenter le risque d'un arrêt de travail. La restructuration modifie la nature et l'organisation de l'employeur et de ses syndicats et l'équilibre dans les rapports de force entre les parties, et peut donner lieu aux scénarios d'arrêts de travail les plus hérissés de difficultés. Jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre des rapports de force soit établi au moyen d'un arrêt de travail, le règlement de ces questions déjà délicates d'arrêts de travail sera plus difficile à obtenir. D'autres changements dans l'équilibre des forces, comme ceux qui ont été instaurés par la loi sur les travailleurs de remplacement, pourraient également hausser la fréquence des arrêts de travail jusqu'à l'établissement d'un nouvel équilibre.

Comme en fait foi le taux de réussite élevé de la négociation collective, la bonne nouvelle, c'est que le secteur privé de compétence fédérale est probablement mieux placé pour relever ces défis que la plupart des autres intervenants. Ses relations syndicales-patronales sont mûres et habituellement empreintes de respect, du moins en surface.

Les options mises de l'avant pour relever ces défis mondiaux devraient tirer profit de ces rapports et trouver de meilleures façons de prendre en compte les intérêts de chacune des parties pour éviter les arrêts de travail causés par des problèmes de productivité. Cela nécessitera le genre de leadership qu'il est plus facile de mettre de l'avant lorsque les intervenants collaborent avec le gouvernement à un niveau supérieur relativement à des questions de politique et dans des domaines d'intérêt commun. Ils peuvent chercher des compromis sur des solutions à l'échelle locale avec l'aide de services privés et publics de médiation élargis et revigorés, comme ceux qui sont offerts par le SFMC. Un conseil des intervenants et le SFMC, de même que des services de recherche et d'analyse élargis du Programme du travail et des spécialistes des relations industrielles de l'extérieur, semblent être des mesures qui pourraient lancer une nouvelle ère d'établissement de rapports et de développement stratégique de relations du travail. Ces options amélioreraient considérablement les processus permettant de faire face aux changements organisationnels et de gérer les arrêts de travail.

## ***2. Facteurs liés aux comportements et aux processus dans la négociation collective***

Ce deuxième groupe de facteurs déterminants inclut les facteurs d'attitude, de compétence et d'efficacité qui peuvent empêcher la tenue de négociations significatives. Ils comprennent des difficultés sur le plan des rapports, des problèmes de motivation qui défavorisent la tenue de véritables négociations, des stratégies de négociation inadéquates, l'absence d'expérience et de compétences en négociations, des

formes de négociation antagonistes, comme la négociation fondée sur les échéances et la négociation type, ainsi que des obstacles judiciaires externes et des retards.

Encore une fois, le secteur privé de compétence fédérale est relativement chanceux. Ses intervenants possèdent des compétences poussées et, pour la plupart, mènent leurs négociations avec professionnalisme et dans les limites des processus qu'ils observent. La négociation fondée sur les intérêts des parties, appuyée par de solides liens et par des milieux de travail concertés, produirait néanmoins des améliorations importantes relativement à bon nombre de ces éléments. Le SFMC collabore déjà avec des intervenants par ses services de médiation préventive et régulière. Cependant, il n'est que sur le point de réaliser ce qu'il pourrait réaliser si ses services de médiation préventive étaient améliorés de façon notable. Les options qui soutiennent une vigilance procédurale accrue et un engagement à l'égard des échéances de la part du CCRI, et les initiatives visant à attirer des candidats d'excellente qualité comme membres du conseil contribueraient également à amoindrir l'impact de ces facteurs déterminants.

### ***3. Questions intraorganisationnelles***

Les questions intraorganisationnelles soulevées à la table de négociation mais qui affectent les processus d'autorité et de prise de décisions demeurent un défi. Des dirigeants qui ne sont pas à leur poste et un manque d'autorité à la table de négociation peuvent miner le processus de négociation. Les processus démocratiques qui affectent les dirigeants syndicaux, la répartition du pouvoir et la ratification de conventions provisoires représentent des défis encore plus grands. Les options qui portent sur des questions de direction au niveau supérieur, chapeautées par un conseil des intervenants et par des représentants du gouvernement, peuvent contribuer à la résolution des problèmes de direction de l'employeur. Le recours à des initiatives d'établissement de rapports, un usage élargi des procédures de négociations fondées sur les intérêts des parties, le soutien de milieux de travail concertés et l'usage accru de pratiques exemplaires sur l'adhésion syndicale, les communications sur les mandats de négociation et les procédures de ratification, de même que les modifications législatives apportées aux règles des processus qui régissent les changements de représentants syndicaux pourraient également alléger le risque d'arrêts de travail.

### ***4. Durée des arrêts de travail***

La durée des arrêts de travail est affectée par des considérations économiques de rentabilité, notamment à leurs étapes initiales. Après de deux à trois semaines, un arrêt de travail est habituellement considéré « non réussi » par les parties. À ce moment-là, beaucoup de renseignements sont disponibles au sujet de l'efficacité du pouvoir syndical visant à empêcher l'employeur de demeurer en exploitation ou de générer des profits. Dans les situations dans lesquelles les plans d'urgence de l'employeur ont connu du succès, il est difficile de déterminer si la nature fondamentale des questions litigieuses dans ces arrêts de travail majeurs ont été occasionnées par les forces de la restructuration ou si une autre forme de « rationalité » commence à s'appliquer. Bien que dans certaines situations, de plus petits syndicats

puissent être mûs par le ressentiment collectif, on peut difficilement imaginer que les plus grands syndicats nationaux plus avertis puissent s'écarter de leur approche très stratégique de la négociation et du recours limité dont ils disposent à l'égard des arrêts de travail. La conclusion la mieux adaptée à la preuve, c'est que le choc entre les exigences sur le plan de la productivité et la sécurité des travailleurs est trop fondamental pour les intérêts des deux parties pour que l'une d'elles recule sans avoir lutté très longtemps au préalable.

On ne sait pas clairement quel rôle jouent les travailleurs de remplacement dans ces questions, car les théories concurrentes et les données empiriques ne sont pas concluantes. Il peut exister un ensemble de règles différent dans un secteur comme le secteur privé de compétence fédérale, qui comporte un grand nombre d'entités à infrastructure nationale exploitées suivant leurs propres règles. Il ne semble y avoir absolument aucun fondement pour attribuer l'augmentation de la durée des arrêts de travail survenus après 1995 dans le secteur à l'absence de loi interdisant les travailleurs de remplacement.

De meilleures relations industrielles et un milieu de travail plus collaborateur devraient atténuer la durée et la fréquence des arrêts de travail. Les bonnes attitudes et la volonté de ne pas porter atteinte à ces rapports devraient inspirer un maximum d'efforts de la part des parties pour régler un arrêt de travail rapidement. En contexte plus antagoniste, les options volontaires semblent plus limitées. Celles qui viennent tout de suite à l'esprit seraient des mesures subtiles pour exiger une négociation sérieuse continue, une influence améliorée sur le ministre par un meilleur réseautage par l'intermédiaire d'un Conseil, et peut-être le spectre de certaines interventions ministérielles ou législatives non désirées à l'horizon. La possibilité d'avoir recours à un pouvoir discrétionnaire ministériel pour faire délivrer une ordonnance renvoyant les parties au travail pour une période de réflexion, voire pour un arbitrage en situation d'impasse, est le genre d'option que les parties aimeraient éviter et qui pourrait encourager un règlement volontaire.

### Partie III : Prévoir les arrêts de travail

Le mandat de la présente étude comprenait la nécessité de déterminer les secteurs et les régions courant le plus de risques de vivre davantage d'arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale. Outre les évaluations de la valeur probante fondées sur les commentaires formulés antérieurement dans le présent chapitre, dans les faits, cette tâche s'est révélée irréalisable. Pour obtenir des évaluations plus fiables, il faudrait élaborer des procédures d'évaluation à plus long terme et des outils d'analyse dans le contexte du Programme du travail. Même si cela se produit, les prévisions relatives à des arrêts de travail sont limitées par des restrictions inhérentes en raison de la nature idiosyncrasique du sujet.

Dans le cadre du processus de collecte de renseignements, des demandes d'aide pour prévoir les arrêts de travail éventuels ont été faites à des intervenants, au SFMC et à la Division du développement des données et de la recherche du Programme du travail. NAV Canada a donné certains conseils sur la question. À son point de vue, le risque d'arrêts de travail se rapportait surtout à la nature des questions négociées par les intervenants<sup>63</sup>. Ainsi, les questions hérissées de difficultés comme celle qui concernent les prestations de pension à durée déterminée, les concessions des employés ou la restructuration, par exemple, feraient naître un risque accru d'arrêt de travail. Ce point de vue a été confirmé par les Teamsters, qui ont fait savoir que les négociations sur les concessions de l'employeur donnaient lieu à des arrêts de travail<sup>64</sup>.

Des discussions avec des intervenants et des représentants du SFMC ont également confirmé la conclusion précédente tirée dans le présent chapitre que les fusions et les acquisitions représentaient une partie importante des arrêts de travail majeurs au cours de la dernière décennie. Par conséquent, on pourrait affirmer avec une certaine confiance que les situations éventuelles de restructuration présentent un degré accru de risque d'arrêt de travail. Dans la mesure où la restructuration semble survenir plus souvent dans le secteur des télécommunications, on peut accessoirement prévoir que ce secteur continuerait de constituer une source probable d'arrêts de travail si cette tendance se poursuit.

Le Programme du travail devrait recueillir et colliger davantage de renseignements pour achever l'évaluation des questions de négociation et d'autres variables pertinentes, comme la nature des rapports des intervenants dans le cadre des négociations dans les secteurs et les régions. Le SFMC est probablement le mieux placé pour recueillir ces renseignements, mais à l'heure actuelle, il ne le fait pas de façon systématique. Quoiqu'il en soit, il existait certaines préoccupations valides (mentionnées précédemment) sur les renseignements à fournir au sujet de la nature des rapports des parties qui renferment une évaluation du risque d'arrêts de travail dans

---

<sup>63</sup> Mémoire présenté par Nav Canada, 2008, p. 3.

<sup>64</sup> Mémoire des Teamsters, 2008, p.2.

les négociations collectives en cours des intervenants clients du SFMC. Néanmoins, nous avons été informés que les agents du SFMC étaient au courant, dans de nombreux cas, des situations de négociation présentant des risques plus élevés. Ces renseignements sont habituellement transmis à des cadres supérieurs du Programme du travail à titre confidentiel. Le fait de rendre ces renseignements disponibles à un organisme public soulève évidemment des questions différentes sur le plan de la confidentialité. La question de la confidentialité des renseignements obtenus auprès de certains intervenants en ce qui concerne l'évaluation du risque pourrait vraisemblablement être réglée avec eux de manière satisfaisante, mais cela ne pourrait pas être fait en respectant le calendrier de la présente étude. De plus, le processus d'évaluation du risque nécessite, pour être plus efficace, que des renseignements soient recueillis, colligés et traités de façon systématique au niveau des secteurs, afin de faciliter l'analyse. Cette démarche excédait les limites de temps et de ressources de la présente étude.

Des renseignements ont également été obtenus de la Division de la recherche et du développement de données sur des séances possibles de négociation collective des intervenants au cours des trois prochaines années. Les renseignements fournis, qui se trouvent dans le tableau 3-2, renferment les conventions collectives en cours énumérées par l'employeur et l'historique de négociation collective des trois conventions antérieures, notamment la question de savoir si elles ont résulté en un arrêt de travail et sa durée. L'analyse de ces données révèle certaines situations importantes, comme celle d'Air Canada, qui sera confrontée en 2009 à l'expiration de pas moins de huit conventions collectives. Compte tenu des difficultés économiques auxquelles sont confrontés les transporteurs aériens en général et de la complexité et du nombre de conventions collectives à régler, on pourrait conclure de façon provisoire que le secteur du transport aérien présente un risque accru d'arrêt de travail en 2009. Toutefois, aucune tentative n'a été faite pour confirmer ou réfuter cette évaluation auprès de représentants d'Air Canada ou de tout autre intervenant confronté à l'expiration d'un certain nombre de conventions collectives au cours des années à venir. Cet argument a pour but d'établir les procédures qui pourraient être suivies pour réaliser des évaluations suivies du risque d'arrêts de travail dans quelque secteur que ce soit.

**Tableau 3-2 Expirations à venir des conventions collectives 2009-2011 avec antécédents de négociations**

<b>Nbre de conventions</b>	<b>Nom de l'entreprise</b>	<b>Date d'expiration</b>	<b>Nbre d'employés</b>	<b>Dernier statut de négociation</b>	<b>Nom du syndicat</b>	<b>Province</b>	<b>Juridiction</b>
8	Air Canada (préposés et préposées à la vente de billets)	31 mai 2009	6 430	Arbitrage	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada (agents et agentes de bord)	30 juin 2009	6 000	Arbitrage	Syndicat canadien de la fonction publique	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada Jazz - Jazz Air Inc.	30 juin 2009	1 150	Autre	Air Line Pilots Association International	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada/Jazz Air LP	30 juin 2009	980	Arbitrage	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada/Jazz Air LP	30 juin 2009	910	Arbitrage	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada/Jazz Air LP	30 juin 2009	740	Arbitrage	Teamsters Canada	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada (entretien et maintenance d'aéronefs)	1 <sup>er</sup> juillet 2009	13 040	Arbitrage	Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aérospatiale	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
8	Air Canada (pilotes)	1 <sup>er</sup> juillet 2009	3 100	Arbitrage	Association des pilotes d'Air Canada	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
5	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, Lignes de l'Ouest	22 juillet 2010	1 250	Arbitrage	Travailleurs unis des transports	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
5	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, Lignes de l'Est	22 juillet 2010	1 200	Arbitrage	Travailleurs unis des transports	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
5	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (Entente no 5.1)	31 décembre 2010	2 150	Négociation postconciliation	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)

5	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (Entente no 12 – employé(e)s d’atelier)	31 décembre 2010	1 980	Négociation postconciliation	Syndicat national de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
5	Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (entretien de la voie ferrée)	31 décembre 2011	3 200	Négociation	Synd. intl. des travailleurs unis en métallurgie, papier, foresterie, caoutchouc, fabrication, énergie, services	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
4	Chemin de fer Canadien Pacifique	31 décembre 2009	2 320	Arrêt de travail	Teamsters Canada	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
4	Chemin de fer Canadien Pacifique (employés non-itinérants)	31 décembre 2009	1 270	Négociation	Synd. intl. des travailleurs unis en métallurgie, papier, foresterie, caoutchouc, fabrication, énergie, services	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
4	Chemin de fer Canadien Pacifique (employé(e)s d’atelier)	31 décembre 2010	2 290	Agent de conciliation	Syndicat national de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
4	Chemin de fer Canadien Pacifique (service intermodal et transport lourd)	31 décembre 2011	3 970	Négociation postconciliation	Teamsters Canada	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
4	CBC/Radio-Canada	29 mars 2009	1 460	Négociation	Fédération nationale des communications	Multiples	CCT Partie I (secteur public)
4	CBC/Radio-Canada	31 mars 2009	5 500	Arrêt de travail	Guilde nat. travailleurs secteurs médiatique, manufacturier, profes. et services Canada/Trav. commun. Amérique (TNG/CWA)	Multiples	CCT Partie I (secteur public)
4	CBC/Radio-Canada	31 mars 2009	1 340	Négociation	Syndicat des technicien(nes) et artisans(nes) du réseau français de Radio-Canada	Multiples	CCT Partie I (secteur public)
4	CBC/Radio-Canada	26 septembre 2010	580	Négociation	Syndicat canadien de la fonction publique	Multiples	CCT Partie I (secteur public)
4	MTS Allstream Inc.	31 décembre 2009	700	Agent de conciliation	Syndicat national de l’automobile, de l’aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
4	MTS Allstream Inc.	19 février 2010	1 080	Médiation	Telecommunications Employees Association of Manitoba	Man.	CCT Partie I (secteur privé)
4	MTS Allstream Inc.	20 décembre 2010	1 300	Négociation postconciliation	Syndicat canadien des communications, de l’énergie et du papier	Man.	CCT Partie I (secteur privé)

4	MTS Allstream Inc.	31 janvier 2011	850	Négociation	Fraternité internationale des ouvriers en électricité	Man.	CCT Partie I (secteur privé)
3	Société canadienne des postes	31 mars 2009	3 100	Négociation	Association des officiers des postes du Canada	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
3	Société canadienne des postes (Groupe des opérations postales)	31 décembre 2009	11 640	Négociation postmédiation	Association canadienne des maîtres de poste et adjoints	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
3	Soc. canadienne des postes (facteurs et factrices, services internes et services techniques)	31 janvier 2011	48 000	Négociation	Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
3	NAV CANADA	31 mars 2009	2 300	Négociation postconciliation	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
3	NAV CANADA	31 août 2009	770	Arbitrage	Fraternité internationale des ouvriers en électricité	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
3	NAV CANADA	30 avril 2010	850	Négociation	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)
3	Via Rail Canada Inc. (No 1 employés non-itinérants)	31 décembre 2009	1 110	Agent de conciliation	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
3	Via Rail Canada Inc. (No 2 services dans les trains)	31 décembre 2009	860	Agent de conciliation	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
3	Via Rail Canada Inc. (Entente no 3-employé(e)s de métier)	31 décembre 2009	710	Agent de conciliation	Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada (TCA-Canada)	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
2	Énergie atomique du Canada limitée	31 décembre 2010	550	Agent de conciliation	Société des ingénieurs professionnels et associés	Multiplés	CCT Partie I (secteur public)
2	Énergie atomique du Canada limitée (professionnels)	30 juin 2011	530	Agent de conciliation	Institut professionnel de la fonction publique du Canada	Ont.	CCT Partie I (secteur public)
2	Bell Aliant Communications régionales, société en commandite	31 décembre 2011	3 700	Négociation	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	Multiplés	CCT Partie I (secteur privé)

2	Bell Aliant Communications régionales, société en commandite (techniciens)	30 novembre 2011	740	Négociation	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
2	Penauille Servisair Inc.	30 juin 2009	1 200	Négociation postconciliation	Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aérospatiale	Ont.	CCT Partie I (secteur privé)
2	Penauille Servisair Inc.	31 août 2009	500	Médiation	Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aérospatiale	C.-B.	CCT Partie I (secteur privé)
2	TELUS Communications (Québec) Inc.	31 décembre 2009	1 010	Négociation	Syndicat canadien de la fonction publique	Qc	CCT Partie I (secteur privé)
2	TELUS Corp.	19 novembre 2010	13 700	Arrêt de travail	Telecommunications Workers Union	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	1641-9749 Québec Inc.	31 décembre 2010	650	Négociation	Teamsters Canada	Qc	CCT Partie I (secteur privé)
1	Aeroguard Company Ltd.	31 mars 2011	740	Négociation postconciliation	Association internationale des machinistes et travailleurs de l'aérospatiale	C.-B.	CCT Partie I (secteur privé)
1	Air Transat	31 octobre 2010	1 100	Agent de conciliation	Syndicat canadien de la fonction publique	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Allied Systems (Canada) Company, Eastern Canada Car Carriers	31 octobre 2009	900	Négociation postconciliation	Teamsters Canada	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Bell Canada (employé(e)s de bureau et autres)	31 mai 2009	11 200	Négociation	Association canadienne des employés en télécommunications	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Brinks Canada Ltée	27 août 2010	750	Négociation	Teamsters Canada	Ont.	CCT Partie I (secteur privé)
1	British Columbia Maritime Employers Association	31 mars 2010	4 680	Agent de conciliation	International Longshore and Warehouse Union Canada	C.-B.	CCT Partie I (secteur privé)
1	Canadian Freightways Limited (Master Linehaul)	31 décembre 2009	570	Agent de conciliation	Fraternité internationale des teamsters	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	CANPAR Transport Ltd.	31 octobre 2009	1 370	Négociation	Métallurgistes unis d'Amérique	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	CHUM Television, Toronto	31 octobre 2009	600	Négociation	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	Ont.	CCT Partie I (secteur privé)

1	Expertech Network Installation Inc.	30 novembre 2011	1 500	Négociation postconciliation	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Les Services de valeurs G4S (Canada) Ltée.	30 avril 2010	700	Négociation postconciliation	Teamsters Canada	Ont.	CCT Partie I (secteur privé)
1	Autorité aéroportuaire du Grand Toronto	31 juillet 2010	650	Négociation	Alliance de la Fonction publique du Canada	Ont.	CCT Partie I (secteur privé)
1	Groupe TVA Inc.	31 décembre 2009	1 000	Agent de conciliation	Syndicat canadien de la fonction publique	Qc	CCT Partie I (secteur privé)
1	Kingsway	16 juin 2010	600	Négociation	Fraternité internationale des teamsters	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Banque Laurentienne du Canada et Trust La Laurentienne Inc.	31 décembre 2011	2 300	Négociation	Syndicat canadien des employés et employés professionnels et de bureau	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Purolator Courrier Limitée (messagers)	31 décembre 2011	9 000	Négociation postmédiation	Teamsters Canada	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Riscon Services Limited exploitée sous la raison sociale Garda du Canada (aéroports Pearson, Buttonville et du centre-ville de Toronto)	31 mars 2009	1 200	Négociation	Fraternité internationale des teamsters	Ont.	CCT Partie I (secteur privé)
1	Saskatchewan Telecommunications	20 mars 2010	3 460	Négociation	Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier	Sask.	CCT Partie I (secteur privé)
1	United Parcel Service du Canada Ltée	31 juillet 2010	3 800	Négociation après un arrêt de travail	Fraternité internationale des teamsters	Multiples	CCT Partie I (secteur privé)
1	Vidéotron Ltée	31 décembre 2009	1 760	Négociation	Syndicat canadien de la fonction publique	Qc	CCT Partie I (secteur privé)

Une analyse élargie faite par la Division de la recherche et du développement de données pourrait également permettre d'évaluer le risque d'arrêts de travail. Par exemple, la modélisation statistique pourrait également être appliquée aux antécédents de la négociation décrits précédemment pour déterminer la probabilité d'un arrêt de travail. Une théorie laisse croire que des historiques de négociation touchant un arrêt de travail de longue durée font diminuer la probabilité d'arrêts de travail futurs, tandis que des grèves ou des lock-out de courte durée ont l'effet contraire<sup>65</sup>. Autre exemple : d'après les renseignements mentionnés précédemment dans le présent chapitre, l'inflation des prix semble être en corrélation avec l'augmentation des arrêts de travail. Cette variable et d'autres, comme les cycles et la durée des conventions collectives, d'autres conditions économiques, et des données sectorielles et par région, pourraient être colligées et analysées pour pouvoir mieux prévoir les situations qui donnent lieu à un risque accru d'arrêts de travail.

Par conséquent, une solution qui pourrait aider le Programme du travail à fournir une évaluation fiable du risque d'arrêts de travail accru serait l'établissement de la collecte et de l'analyse systématiques de données pertinentes sur les arrêts de travail par le personnel du Programme du travail. Si cette solution était appliquée avec constance au fil du temps, il serait possible d'améliorer la prévisibilité des situations de négociation définies par région et par secteur dans les cas où les arrêts de travail présentent un risque accru.

---

<sup>65</sup> Gunderson, Morley, Allen Ponak, et Taras, Daphne G. Union-Management Relations in Canada, (Toronto : Pearson Addison Wesley, 2005) p. 364.

## Partie IV : Les répercussions économiques des arrêts de travail

### Introduction

Quoiqu'il soit bien établi que les arrêts de travail ont des répercussions négatives diverses et étendues, il demeure difficile de faire la preuve de ces conséquences au moyen de données empiriques pures et peu de recherches étayent ces conclusions. Par conséquent, dans la présente partie, nous citerons certaines conclusions de recherche tout en mentionnant les restrictions qui empêchent de donner le détail des répercussions des arrêts de travail. Si des résultats plus concrets sont nécessaires, une option décrite fournira des suggestions pour procurer de meilleures évaluations des répercussions économiques des arrêts de travail.

Il est également reconnu que les arrêts de travail ont des répercussions autres qu'économiques importantes sur les personnes et les familles, de même que d'autres ramifications sociales, voire politiques. Elles sont toutefois encore plus difficiles à décrire empiriquement et l'on a trouvé peu de choses dans des documents sur ce sujet.

### *Répercussions économiques des arrêts de travail*

Il existe peu ou pas d'études rigoureuses et complètes sur les effets économiques des arrêts de travail, car les données spécifiques aux firmes affectées par un arrêt de travail sont très rarement disponibles. Même les entreprises impliquées dans des arrêts de travail peuvent difficilement en mesurer tous les coûts. Pour les travailleurs des fournisseurs ou des concurrents impliqués directement ou indirectement dans un arrêt de travail, l'information est encore plus difficile à colliger. À un niveau plus agrégé, les approches partielles peuvent surévaluer ou sous-estimer tous les impacts économiques, car les ajustements effectués par les parties et les personnes touchées indirectement avant, pendant et après les arrêts de travail ne sont pas pris en compte.

Voici un aperçu de certaines des conclusions des études qui ont tenté de mesurer l'impact économique des arrêts de travail.

- Pertes de production : En ce qui concerne l'impact sur les coûts et les économies des sociétés réalisées lors d'arrêts de travail, on a constaté que l'impact principal a découlé des ventes perdues et des coûts généraux (p. ex. l'intérêt, les assurances, etc.). D'autres coûts moins importants sont la publicité auprès de la population, les amendes pour retard de livraison, des frais d'assurance supplémentaires et le sabotage. Les entreprises accordent peu d'importance aux économies réalisées pendant la grève<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Tang et Ponak (1986), *Employer Assessment of Strike Costs*, Relations Industrielles, 41-3, p. 552-571.

- Effets négatifs anticipés sur les profits, la productivité et le rendement obtenu par les actionnaires :
  - Au cours de la période précédant l'arrêt de travail, les travailleurs répondent aux offres patronales en mettant moins d'effort et d'application. La perte de productivité serait de 2 % à 12 %, selon le type de production et la durée de l'arrêt de travail<sup>67</sup>.
  - Une grève de plus de deux ans à l'usine de pneus Bridgestone/Firestone (B/FS) de Decatur en Illinois est associée au rappel de plus de 14,4 millions de pneus, 271 morts et 800 blessures pendant ou immédiatement après la grève. Les pneus de mauvaise qualité sont associés à l'arrêt de travail. Dans les quatre mois suivant l'arrêt de travail, la valeur de marché des titres B/FS est passée de 16,7 \$US milliards à 7,5 \$US milliards et l'exécutif de B/FS a été remplacé<sup>68</sup>.
  - Pour les entreprises canadiennes enregistrées à la bourse de Toronto et qui ont connu un arrêt de travail entre 1975 et 1992 (304 cas), le rendement diminue de 3,9 % à partir de l'arrêt de travail. Dans le cas des arrêts de travail illégaux, le rendement des titres des compagnies avait déjà commencé à diminuer dans les 30 jours précédant l'arrêt de travail. Au moment de l'arrêt de travail le rendement des titres avait diminué en moyenne de 3,2 %. Dans les 30 jours suivant l'arrêt de travail, les rendements diminuent encore de 4,3 %. Pour l'ensemble des arrêts de travail, la diminution moyenne du rendement est de 4,5 %<sup>69</sup>.
- Effets indirects : Dans une analyse économétrique basée sur des données sectorielles sur la production et l'emploi dans l'industrie manufacturière américaine entre 1967 et 1981, il a été constaté que les entreprises utilisatrices des produits des entreprises en arrêt de travail voient leur productivité du travail baisser de 2,7 %. Par contre, celles qui fournissent des biens aux entreprises en arrêt de travail voient leur productivité diminuer de près de 18 %. La principale raison avancée est que ces entreprises maintiennent leur niveau d'emploi même si la production diminue afin de minimiser les effets négatifs sur les relations de travail de mises à pied temporaires. On doit donc s'attendre à ce que les profits de ces entreprises diminuent<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Imberman (1979), *Lost profits represent only the tip of an iceberg*, Harvard Business Review, 57-3, pp. 133-138.

<sup>68</sup> Krueger et Mas (2002), *Strikes, Scabs and Tread Separations: Labor Strife and the Production of Defective Bridgestone/Firestone Tires*, document de travail 461, Industrial Relations Section, Princeton University.

<sup>69</sup> Hanrahan et autres (1997), *The Effect of Work Stoppages on the Value of Firms in Canada*, Review of Financial Economics, 6-2, p. 151-166.

<sup>70</sup> McHugh (1991), *Productivity effects of strikes on struck and nonstruck industries*, Industrial and Labor Relations Review, 44-4, p. 722-732.

- La somme des effets microéconomiques négatifs sur les entreprises touchées par un arrêt de travail et des effets positifs sur les entreprises concurrentes.
  - À l'aide d'un modèle input-output de l'économie canadienne en 1961, les effets sur la demande intermédiaire et finale des biens dans le secteur manufacturier ont été pris en compte pour évaluer les coûts des arrêts de travail. Ils trouvent que les arrêts de travail en 1967 ont coûté l'équivalent de 0,2 % du PNB en 1967<sup>71</sup>.
  - Au moyen de données trimestrielles de l'industrie manufacturière américaine et d'un modèle économétrique utilisés pour évaluer les effets des arrêts de travail sur la productivité du travail entre 1961 et 1981, il a été estimé qu'un arrêt de travail supplémentaire au cours d'un trimestre diminue de 1 % à 2 % la productivité du travail de l'industrie au cours du trimestre<sup>72</sup>.
  - À l'aide des données sur la production sectorielle dans l'industrie manufacturière au Canada et de différentes méthodes économétriques, les pertes de production associées aux arrêts de travail entre 1971 et 1985 ont été évaluées et il a été estimé que les pertes de production pour la majorité des secteurs sont inférieures à 1 %. Les pertes augmentent à 1,7 % pour le secteur de la fabrication, 2 % pour le métal primaire et les produits du tabac et 3 % pour les pâtes et papier. La perte la plus importante est de l'ordre de 9 % pour le secteur du bois<sup>73</sup>.
  
- Investissement : Des estimations économétriques ont été utilisées pour évaluer les effets des arrêts de travail sur les investissements nets au Canada entre 1967 et 1999. Une augmentation de 1 % du nombre de travailleurs impliqués dans des arrêts de travail au cours des 5 dernières années diminue l'investissement global de 0,1 %. Dans le secteur de la construction cela se traduirait par une baisse des investissements de près de 3 %<sup>74</sup>.
  
- Commerce extérieur :
  - Un arrêt de travail important pour l'économie australienne diminue les investissements et la consommation. Cela se traduit par une diminution des importations qui s'accompagne d'une dépréciation de la devise australienne qui favorise à son tour une augmentation des exportations. L'effet net au cours de l'année de l'arrêt de travail est une dépréciation réelle de la devise de 6 % avec

---

<sup>71</sup> Hameed et Lomas (1975), *Measurement of production losses due to strikes in Canada: An Input-Output Analysis*, British Journal of Industrial Relations, 13, p. 86-93.

<sup>72</sup> Flaherty (1987), *Strike Activity, Worker Militancy, and Productivity Change in Manufacturing*, Industrial and Labor Relations Review, 40-4, p. 585-600.

<sup>73</sup> Ahmed (1989), *The effect of the joint costs of strikes on strikes in Canadian manufacturing industries - a test of the Redder-Neumann-Keenan theory*, Applied Economics, 21, p. 1353-1367.

<sup>74</sup> Budd et Wang (2004), *Labor Policy and Investment: Evidence from Canada*, Industrial and Labor Relations Review, 57-3, p. 386-401.

une diminution de 4 % des importations et une augmentation de 13 % des exportations. Ce résultat est indicatif des effets sur le commerce extérieur mais il dépend cependant du scénario examiné et de la structure de l'économie australienne<sup>75</sup>.

- Par ailleurs, à l'aide d'une équation dérivée sur l'équilibre de la balance commerciale du Canada tirée d'un modèle sommaire de l'économie pour la période de 1971 à 1993 assortie de paramètres de mesure des effets des arrêts de travail sur l'équilibre de la balance commerciale, on a conclu que l'effet net était à toutes fins pratiques négligeable pour la plupart des secteurs exportateurs de biens<sup>76</sup>.

### **Option de mesure améliorée des répercussions économiques des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale et réaction à ces répercussions**

Ce qui caractérise les entreprises privées du domaine de compétence fédérale c'est leur importance stratégique pour l'économie canadienne. Ces entreprises sont liées à l'infrastructure de base de l'économie pour le transport, les communications, l'intermédiation bancaire et certaines entreprises que le Parlement a déclarées d'intérêt national.

L'emploi dans le domaine de compétence fédérale représente environ 7 % des travailleurs canadiens. Une analyse préliminaire montre qu'un arrêt de travail dans ces entreprises a potentiellement peu d'impact sur les fournisseurs de ces entreprises. Par contre, certaines entreprises occupent une position stratégique parce que leur production est utilisée par de larges segments du secteur manufacturier (p. ex. entreprises de transport qui sont généralement syndiquées) ou par l'ensemble des secteurs d'activité comme les services bancaires (très faiblement syndiqués).

À l'heure actuelle, nous ne disposons pas de suffisamment de données pour mesurer l'importance des sociétés relevant du secteur privé de compétence fédérale pour le fonctionnement de l'économie canadienne. Une option qui permettrait de surmonter ces limites consisterait à faire participer le Programme du travail à l'analyse de ces enjeux à l'aide des outils fournis par la Division de la recherche et du développement de données. Des mesures seraient prises pour identifier avec le plus d'exactitude possible tous les secteurs d'activité de compétence fédérale et ces renseignements seraient utilisés pour mettre au point des mesures des effets directs et indirects sur les tiers des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale. Cet exercice nécessiterait aussi d'évaluer l'importance potentielle des arrêts de travail selon le secteur. Une analyse connexe pourrait inclure l'élaboration de mesures

---

<sup>75</sup> Dixon et Wittwer (2004, op. cit.), *Forecasting the Economic Impact of the Industrial Stoppage Using a Dynamic, Computable General Equilibrium Model*, Australian Journal of Labour Economics, 7-1, p. 19-51.

<sup>76</sup> Alvi (2001), *The Impact of Strikes on Canadian Trade Balance*, Applied Economics Letters, 8, p. 389-396.

sur l'ajustement du comportement des parties pour évaluer les impacts économiques des arrêts de travail dans le domaine de compétence fédérale, tant à court terme qu'à long terme.

On nous informe que les renseignements tirés de cette analyse pourraient être combinés aux résultats provenant de l'analyse prévisionnelle sur les arrêts de travail dont il est question précédemment. Cette combinaison de renseignements pourrait peut-être contribuer à diminuer les coûts économiques des arrêts de travail dans le domaine de compétence fédérale si le SFMC devait intervenir de façon dynamique en proposant aux entreprises à risque d'un arrêt de travail qui pourrait avoir des répercussions économiques élevées des formations spécifiquement adaptées à leurs besoins, ou en commanditant des sessions spéciales sur les pratiques exemplaires dans des conférences sur les relations industrielles. Le développement de ces indices nécessiterait la collaboration active du SFMC et de la Division de la recherche et du développement des données du Programme du travail.

## Chapitre 4 : Options visant à réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail

### Introduction

Le présent chapitre portera surtout sur les options visant à faire diminuer le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Premièrement, il convient d'aborder quelques points. Le mandat porte complètement sur les arrêts de travail et sur les mesures de réduction de ceux-ci. Il ne s'agit donc pas d'une vaste étude sur des éléments de réforme. Les options proposées ont seulement traité à leur impact sur les arrêts de travail.

Deuxièmement, il est généralement reconnu que le volontarisme et le consensus devraient être utilisés pour orienter les changements dans le domaine des relations industrielles<sup>77</sup>. Toutefois, certaines des options incluses ne seraient pas considérées comme volontaires et ne seraient appuyées par aucun des intervenants. Elles sont néanmoins présentées dans le cadre du mandat de l'étude.

Troisièmement, la priorité absolue sera accordée aux options qui pourraient faciliter la collaboration en matière de sécurité d'emploi et de productivité, les conflits au sujet de ces enjeux semblant constituer la source principale des arrêts de travail majeurs. On donnera également la priorité aux options qui pourraient contribuer à améliorer l'efficacité et la rapidité du processus de négociation collective de même que la crédibilité entre les parties. Ces options touchent notamment le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI).

Quatrièmement, en ce qui concerne les options canadiennes et internationales qui portent sur des approches législatives et non-législatives de gestion des arrêts de travail, il est clair que les situations et les contextes des relations industrielles diffèrent souvent du tout au tout d'une juridiction à une autre, ce qui restreint l'utilité des options étrangères. L'étude mise donc surtout sur les secteurs canadiens.

Cinquièmement, la procédure ne doit pas devenir trop routinière. Les intervenants mettent de l'avant une approche très subtile et stratégique pour atteindre leurs objectifs. Si une mesure commence à devenir prévisible, les intervenants s'ajusteront et la rendront moins efficace. On dit souvent que les mesures deviennent moins efficaces à mi-parcours. De plus, les ajustements aux mesures peuvent être imprévisibles et peuvent aller à l'encontre de l'objectif recherché de différentes façons imprévues. Si, par exemple, la mesure proposée a pour but de simplifier le

---

<sup>77</sup> Sims, Andrew C.L. « Reflections on Administering Labour Law », Canadian Labour & Employment Law Journal 12. p. 140.

processus de négociation collective, elle peut, tout en demeurant peut-être efficace du point de vue de la réalisation de son objectif, avoir des ramifications imprévues (p. ex. la modification de la période ouverte peut occasionner du maraudage syndical). Une bonne règle à suivre consiste à emprunter la direction tracée par les intervenants, car ils savent généralement mieux que quiconque quelles sont les répercussions des mesures proposées.

Certaines des options s'accompagnent d'un thème sous-jacent, à savoir que quelques éléments « angoissants » de la trousse à outils du ministre pourraient se révéler utiles, ne serait-ce que pour exercer de la pression sur les intervenants afin de conclure un règlement lorsque les parties sont à la veille de se retrouver en arrêt de travail ou de prendre part à un arrêt de travail.

Enfin, pour situer davantage en contexte les personnes qui ne connaissent pas les mesures contenues dans le *Code canadien du travail* qui ont trait aux arrêts de travail, l'Annexe 4-1 qui se trouve à la fin du présent chapitre renferme un résumé des dispositions pertinentes.

### *Catégorisation des options : impartiales et non-impartiales*

Dans le cadre de l'organisation des options, une distinction a été établie entre les mesures considérées « impartiales », en ce sens qu'elles n'ont pas de répercussions sur les rapports de force ou qu'elles ne favorisent pas l'une ou l'autre des parties, et celles qui semblent avantager les travailleurs ou l'employeur.

Un document de travail proposant certaines options éventuelles a été diffusé auprès des intervenants afin qu'ils donnent leurs commentaires dans des mémoires et des réunions de consultation. Les options impartiales sont énoncées dans la partie suivante. Elles ont été améliorées dans de nombreux domaines au fur et à mesure que des renseignements complémentaires étaient obtenus.

Les options non-impartiales comprennent le fait de favoriser les syndicats relativement aux mesures qui interdisent les travailleurs de remplacement et l'imposition de l'arbitrage de différends non volontaires dans le cas des premières conventions collectives. De nombreux syndicats ont fait valoir que les modifications apportées au *Code* relativement à ces questions feraient diminuer les arrêts de travail. Que cette position soit valide ou non, de tels changements seraient faits aux dépens du pouvoir de négociation des employeurs qui s'y sont objectés avec la même vigueur. S'ajoute également à la liste des options favorables au syndicat l'option d'imposer l'arbitrage de différends dans les cas d'arrêts de travail qui sont dans une impasse, comme une loi l'a fait récemment au Manitoba. Encore une fois, les employeurs s'y sont opposés avec vigueur.

À l'opposé, certains employeurs ont demandé l'examen d'une mesure visant à élargir l'exigence de la tenue de scrutins, par des membres syndiqués, sur les offres finales des employeurs. D'autres ont plaidé en faveur de la désignation de certaines activités concernant les services aéronautiques et de l'exploitation des ports en tant que « services essentiels » ou que services nécessitant une protection particulière contre les conséquences des arrêts de travail comme dans l'article 87.7 du *Code*. Cette disposition limite les effets des arrêts de travail des débardeurs et des activités de navigation connexes sur le mouvement des céréales à destination et en provenance des ports. Ces options auraient des répercussions sur le pouvoir de négociation relatif des parties.

## Partie I : Options impartiales

Cette partie fournit des renseignements exhaustifs sur les 12 options impartiales. Chaque option sera décrite en détails et fera état de la réaction des intervenants.

### Option 1 – Constituer un conseil fédéral des relations syndicales-patronales (CFRSP)

#### **Constituer un conseil tripartite formé de représentants des syndicats, du patronat et du SFMC afin d'améliorer les relations de travail dans le secteur privé de compétence fédérale**

#### *Sommaire*

- *Le Conseil jouerait un rôle important dans la réduction des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale en offrant :*
  - *d'avantage de structure à l'échelle nationale aux syndicats et au patronat qui prennent part aux relations industrielles au Canada*
  - *du leadership comme élément clé de la réalisation de changements globaux dans les rapports.*
- *Des groupes de travail conjoints seraient constitués pour étudier les questions pertinentes et opportunes d'intérêt mutuel dans le domaine des relations industrielles et pour faire rapport au Conseil.*
- *La capacité du ministre de faire des interventions de dernière minute en situation de détérioration des négociations collectives serait renforcée (cependant, il n'aurait pas le mandat de s'impliquer dans certains arrêts de travail).*
- *Possibilité de demander des aménagements sur des questions de productivité et des questions relatives aux travailleurs pour réduire les arrêts de travail.*

- *Pourrait contribuer à l'élaboration d'une stratégie nationale sur les relations industrielles dans le cadre de la stratégie nationale en matière d'économie.*
- *Ne serait pas investi du mandat de superviser le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI).*
  
- *Mise en place graduelle du CFRSP :*
  - *La première réunion serait utilisée pour obtenir un accord sur la composition du Conseil, son mandat et l'examen de groupes de travail ou pour donner suite à d'autres initiatives.*
  - *Coprésidence par les syndicats et le patronat.*
  - *Les membres du personnel du Programme du travail joueraient un rôle important et constitueraient le Secrétariat.*
  - *Les spécialistes en relations industrielles fourniraient de l'aide et prendraient part à des tâches précises.*
  - *Les réunions permettraient au ministre de s'acquitter de ses obligations aux termes de l'article 104.1 du Code.*
  - *Les activités du Conseil et des groupes de travail pourraient être admissibles à du financement aux termes du Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP).*

### *Justification*

Tel qu'il est mentionné dans le chapitre 6, tous s'entendent pour dire qu'un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales constituerait une structure stable des volets syndicaux et patronaux des relations industrielles dans le secteur privé de compétence fédérale. Cette structure regrouperait non seulement des représentants des syndicats et du patronat, mais également des intervenants clés du Programme du travail et d'autres spécialistes des relations industrielles. Une structure nationale plus stable procurerait de meilleures possibilités de leadership, de changements d'attitudes, d'amélioration des communications et de meilleures options grâce au foisonnement des idées des participants, ce qui faciliterait la réduction des arrêts de travail au fil du temps. De nombreux représentants ont fait mention de la maturité, voire de la sophistication des relations de travail dans le secteur privé de compétence fédérale. On reconnaît généralement la nécessité de limiter les arrêts de travail en s'employant à établir de meilleurs rapports et de pratiques exemplaires de négociation. La maturité propre à ces rapports vient étayer la conclusion selon laquelle le moment est venu de mettre en place une certaine forme de direction conjointe des changements.

### *Le leadership dans l'établissement conjoint de rapports*

Lors des séances de consultations, presque tous les intervenants convenaient que de meilleurs rapports syndicaux-patronaux réduisent le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Bon nombre d'entre eux ont fait observer que le leadership constitue la clé de la réalisation de changements globaux dans les rapports. Un leadership venant du sommet mis en branle par les principaux intervenants, qui modifie les attitudes des deux côtés de la table de négociation, a généralement représenté le facteur le plus important chez les sociétés et les syndicats qui ont amélioré radicalement leurs rapports. Des résultats similaires devraient être obtenus dans le secteur privé de compétence fédérale si les principaux représentants des syndicats et du patronat se rencontrent régulièrement dans le but d'élaborer des pratiques de relations industrielles efficaces.

Sims a reconnu la « capacité extraordinaire des syndicats et du patronat [...] de fermer les portes derrière eux et de s'attaquer, sur une base consensuelle, aux défis auxquels ils font face dans l'application de la législation sur le travail »<sup>78</sup>. Un Conseil conjoint constituerait l'élément clé pour orienter le leadership et établir des rapports davantage axés sur la collaboration entre les syndicats et le patronat. Il en résulterait non seulement des répercussions favorables sur les arrêts de travail, mais également une amélioration de la productivité.

Un exemple du leadership que pourrait apporter le Conseil serait l'encouragement des participants à prendre part aux ateliers du SFMC visant à améliorer les rapports après les arrêts de travail. Tous ont convenu que l'imposition de ces mesures ne fonctionnerait pas; celles-ci devraient être adoptées sur une base volontaire. Le leadership aux niveaux les plus élevés par l'intermédiaire du Conseil conjoint constituerait le meilleur moyen de favoriser l'acceptabilité des ateliers aux intervenants. À titre d'exemple, le Conseil pourrait former un groupe d'étude conjoint chargé d'examiner les situations postérieures aux arrêts de travail et de recommander des pratiques exemplaires, pour finalement favoriser l'adoption plus générale de ces mesures dans l'ensemble du secteur.

En outre, le fait de reconnaître l'importance du leadership dans la diminution des arrêts de travail dans le cadre du mandat du Conseil ferait ressortir la nécessité de réaliser des investissements majeurs dans le leadership. Le rapport de 2004 du Conference Board du Canada a conclu qu'un leadership efficace à tous les niveaux constituait le facteur le plus crucial dans l'établissement de rapports gérables<sup>79</sup>. Il a mentionné les préoccupations des intervenants au sujet de la retraite prochaine de nombreux professionnels chevronnés des relations de travail et le manque de

---

<sup>78</sup> Sims, Andrew C.L. « Reflections on Administering Labour Law », Canadian Labour & Employment Law Journal 12, p. 140

<sup>79</sup> Lendvay-Zwickl, Judy The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada: Le Conference Board du Canada, 2004) p. 16.

leadership important qui s'annonce à la table de négociation<sup>80</sup>. Le rapport a conclu que l'on développe peu le leadership, notamment pour les syndicats<sup>81</sup>. De leur côté, certains médiateurs ont laissé croire que de nombreux employeurs ont également des problèmes de leadership à la table, et ce même dans de grandes sociétés. Ils se sont dits d'avis que l'expérience clé provient de la responsabilité du comité de négociation, et que les vice-présidents des ressources humaines qui possèdent passablement d'expérience font l'objet d'un tel renouvellement qu'il arrive parfois qu'ils ne possèdent pas autant d'expérience que les plus grands syndicats qui peuvent prendre part à quatre séries différentes de négociations à tout moment.

Autre exemple : le Conseil pourrait jouer un rôle important dans le règlement de ce qu'a décrit le ministère des Ressources humaines, du Travail et de l'Emploi du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador au cours d'une réunion avec des représentants de l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO) comme la lutte pour réaliser une évolution culturelle, c'est-à-dire comment modifier les relations de travail d'autrefois. Ce thème sous-tend les options qui touchent à la fois le SFMC et la constitution d'un Conseil. Il s'inscrit dans ce que Terre-Neuve a dit envisager comme programme, qui comprenait [traduction] « le mouvement vers un modèle de marketing social qui fait la promotion des avantages de relations d'emploi positives et qui pourrait favoriser une évolution culturelle »<sup>82</sup>. L'Agence des relations de travail examine la possibilité de collaborer avec l'employeur et les groupes de travailleurs pour mettre en place une telle campagne à Terre-Neuve-et-Labrador.

À cet égard, le nouveau Conseil pourrait également jouer un rôle dans l'élaboration d'un énoncé de mission pour le secteur et tenir lieu de modèle pour les autres secteurs. L'énoncé pourrait faire état d'un nouveau paradigme propre à une politique du travail : un cadre universel de politique stratégique et concertée sur le travail; une reconnaissance de la contribution des travailleurs et du soutien aux syndicats; un consensus sur la nécessité de mettre des changements en œuvre, afin d'améliorer la capacité des syndicats et du patronat de s'ajuster et de réussir dans un milieu de travail de plus en plus mondial, et sur les façons de le faire.

Des lacunes au niveau du leadership entraîneront un risque très accru d'arrêts de travail. Le Conseil pourrait donner l'impulsion nécessaire pour combler ces lacunes. En collaborant avec le SFMC et avec d'autres spécialistes des relations industrielles, il pourrait contribuer à assurer que des programmes de formation pratique en leadership et d'autres outils soient offerts pour mettre en place du leadership qui améliorerait la qualité de la négociation collective comme élément clé de la réduction des arrêts de travail.

---

<sup>80</sup> Ibid., Sommaire, p. ii.

<sup>81</sup> Ibid., p. 24

<sup>82</sup> Commentaires du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, réunion de l'ACALO, Gatineau, mai 2008.

### *Groupes de travail conjoints et diffusion des pratiques exemplaires*

Le Conseil pourrait collaborer avec le SFMC et d'autres spécialistes des relations industrielles pour parrainer des groupes de travail conjoints sur divers sujets d'intérêt commun. Ces groupes pourraient s'attarder à la gestion des changements organisationnels, à la formation des négociateurs, à l'élaboration de pratiques exemplaires sur les mécanismes de médiation et d'arbitrage de griefs ou à la réalisation de projets de recherche sur les rapports avec l'autorisation et la participation des intervenants. De tels projets devraient avoir un effet symbiotique, améliorer les services offerts par le SFMC et la recherche sur des questions concernant les relations industrielles.

Les commentateurs et les auteurs ont indiqué que dans un marché du travail très décentralisé et concurrentiel, il est difficile de diffuser de l'information sur les pratiques exemplaires<sup>83</sup>. Le Conseil pourrait, en plus de lancer des projets d'élaboration et d'amélioration des pratiques exemplaires, tenir lieu de portail de communications avec le SFMC pour la diffusion des pratiques exemplaires et des initiatives qui amélioreront les relations de travail.

### *Exemples d'initiatives de groupes de travail conjoints*

- Formation de négociateurs en relations industrielles

La plupart des centres de relations industrielles offrent des cours de formation en négociation dans leurs programmes d'enseignement, de même que des programmes de formation continue auxquels participent régulièrement les membres du personnel concernés. Néanmoins, tant les représentants des syndicats que ceux du patronat ont exprimé des réserves au sujet du caractère adéquat et du coût de certains de ces programmes. Des problèmes au niveau de la relève exacerbent ces préoccupations, car il faut trouver des négociateurs qui possèdent une formation adéquate en remplacement du grand nombre de négociateurs qui entendent prendre leur retraite au cours des prochaines années. Le SFMC a le même genre de préoccupations au sujet du remplacement de son effectif vieillissant de conciliateurs et de médiateurs. Le Programme du travail a établi un programme de formation des conciliateurs et des médiateurs pour répondre à ce besoin, qui peut tenir lieu de modèle pour les autres programmes à de nombreux égards.

Il conviendrait peut-être d'envisager l'établissement d'un projet conjoint qui ferait appel à des participants des syndicats et du patronat et des centres de relations industrielles pour la formation et l'agrément de négociateurs/conciliateurs. Le SFMC et d'autres organismes provinciaux similaires pourraient y participer. Le concept consisterait à élaborer des normes qui serviraient à

---

<sup>83</sup> Chaykowski, M. Richard P., State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 nov. 2000 à l'Université Queen's, de Kingston, en Ontario) p. 78.

améliorer les programmes disponibles en ce moment, à en élargir l'accessibilité et à veiller à ce qu'ils soient appliqués de manière cohérente pour les participants.

On prévoyait initialement constituer un comité directeur ou un groupe d'étude formé de représentants des participants et de spécialistes des relations industrielles et de représentants du Programme du travail. Le comité directeur confierait à des spécialistes des centres de RI qui travailleraient avec les participants le mandat de réaliser une procédure d'analyse des emplois et d'élaboration de programmes (procédure Develop A Curriculum - DACUM) à l'intention des négociateurs et des conciliateurs. Ce processus permettrait de produire des diagrammes sur les compétences, des analyses des lacunes en matière de formation, des conceptions de programmes pour la formation et l'agrément, des plans de perfectionnement professionnel et des descriptions d'emploi devant être utilisés par des établissements de formation et des participants et d'autres intervenants à différentes fins, comme la formation et le recrutement de négociateurs et conciliateurs dans le domaine des relations industrielles.

Une étude conjointe sur la formation des négociateurs et des conciliateurs en relations industrielles pourrait procurer plusieurs avantages. En plus de les aider à combler leur besoin pratique en négociateurs possédant une bonne formation, le travail concerté des intervenants dans le cadre d'un projet de cette nature serait profitable en soi. Par exemple, les programmes comprendraient des stages, comme ceux qui sont utilisés dans la formation donnée par le SFMC dans le cadre du programme. Il y aurait une rotation des étudiants qui occupent des postes d'enseignement coopératif avec des intervenants et des programmes de main-d'œuvre du gouvernement. Si les centres des relations industrielles participent à ce processus, un programme de formation conjointe à l'intention des négociateurs et des conciliateurs assurerait également l'uniformité de la formation dans l'ensemble du pays et répondrait aux besoins des intervenants. Ce programme pourrait tenir lieu de catalyseur pour élargir et intensifier la formation actuellement offerte. Le programme axé essentiellement sur la formation et la professionnalisation des négociateurs (et des conciliateurs/médiateurs) en relations industrielles pourrait également avoir pour effet la constitution d'associations professionnelles pour les spécialistes en relations de travail et la mise en place d'activités en vue de reconnaître les contributions des négociateurs et des conciliateurs dans le maintien de l'harmonie industrielle dans le pays.

- Établissement d'un code de déontologie des négociateurs

Une autre initiative qui pourrait avoir des répercussions favorables sur les arrêts de travail serait l'établissement d'un code de déontologie pour les négociateurs, en parallèle avec les codes existants qui régissent la conduite des médiateurs et des conciliateurs. Malgré l'existence de nombreux codes qui donnent des conseils aux médiateurs et aux conciliateurs, aucun code de

déontologie similaire semble avoir été élaboré pour les négociateurs. Un projet de création d'un code de déontologie pour les négociateurs qui fait appel à la participation des intervenants dans le processus pourrait permettre d'améliorer le processus de négociation en clarifiant les règles de base qui régissent la conduite des parties en situations de négociation catégorielle et de négociation fondée sur l'intérêt des parties. Un tel projet pourrait également consolider les règles de négociation de bonne foi qui se trouvent dans les codes sur les relations industrielles et contribuer à l'évolution des procédures des négociations collectives de la négociation basée sur les positions à une méthode davantage fondée sur les intérêts des parties qui repose sur des rapports de confiance mutuelle.

- Établissement de rapports : Nouveaux besoins en recherche et en information

La constitution d'un groupe de travail conjoint chargé d'étudier les besoins en recherche dans le domaine représente un autre exemple d'un projet d'établissement de rapports des intervenants qui recourrait efficacement à des spécialistes des relations industrielles et au Programme du travail. Le groupe de travail pourrait superviser un examen du matériel actuel et des documents de recherche accessibles qui portent sur divers sujets. Les intervenants pourraient contribuer à l'établissement des nouveaux besoins en recherche et en collecte de renseignements qui pourraient faire l'objet de programmes de recherche universitaire ou être intégrés dans les procédures de collecte de renseignements et d'analyse de la Division de la recherche et du développement de données de la Direction de la politique stratégique, de l'analyse et de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail.

Les avantages d'un groupe de travail conjoint comme groupe chargé d'orienter les nouvelles recherches pourraient être considérables. Le fait d'impliquer les intervenants dans les décisions concernant les projets de recherche faciliterait vraisemblablement l'obtention de renseignements privilégiés précieux sur des études qui, autrement, demeureraient cachées dans les salles de négociation. Une analyse des besoins en recherche et un accès accru aux données des intervenants et peut-être du SFMC et des autres directions du Programme du travail seraient profitables à tous les intervenants. Ils auraient pour effet de favoriser des projets de recherche mieux ciblés et, peut-être plus pratiques, ce qui pourrait permettre d'obtenir davantage de fonds pour ce domaine important de la recherche en relations industrielles.

Wagar expose certains des besoins de recherche future sur les rapports entre les syndicats et le patronat : les facteurs qui touchent la qualité des rapports, le mode de modification des rapports qu'utilisent un employeur et un syndicat, les coûts et les avantages de l'adoption d'une approche coopérative ou antagoniste de la négociation collective, l'impact des programmes de

participation des employés, des initiatives de gestion de la qualité totale ainsi que les efforts de réduction et de restructuration de l'effectif sur les rapports<sup>84</sup>.

### *Augmenter le rôle du ministre dans la réduction des arrêts de travail*

Le Conseil pourrait jouer un rôle important en améliorant la capacité du ministre d'interagir avec des intervenants dans le cadre de la réalisation de ses fonctions ministérielles. Le Conseil ne ferait pas qu'offrir au ministre un forum de discussion des questions de relations industrielles conformément à l'article 104 du *Code*. L'établissement de bonnes voies de communication avec les intervenants devrait se révéler utile lorsque le ministre intervient à la dernière minute pour demander que les parties retournent à la table de négociation. L'importance de cet appel comme dernier obstacle aux arrêts de travail ne devrait pas être sous-estimé, en particulier en cette période d'observation strictement volontaire de telles demandes.

Les intervenants ont mentionné qu'il importait que le ministre établisse d'excellentes relations de travail et une très bonne crédibilité pour faciliter les interventions aux derniers moments cruciaux lorsqu'un arrêt de travail est imminent ou suit son cours depuis un certain temps. Le Conseil pourrait aider le ministre à établir de bons liens de communication et confirmer sa neutralité. Ce sont là deux atouts importants pour rehausser l'efficacité des interventions dans les arrêts de travail. En outre, comme les ministres changent à un rythme assez fréquent, le Conseil pourrait aider les nouveaux ministres à établir rapidement un réseau avec les intervenants. Tout ce qui améliore la crédibilité et le pouvoir de persuasion du ministre fait diminuer la probabilité que survienne un arrêt de travail.

Chaque ministre devrait définir les détails du rôle qu'il souhaite jouer auprès du Conseil. Des ministres différents souhaitent peut-être jouer un rôle plus actif que d'autres au sein du Conseil. L'élément essentiel, c'est qu'un niveau minimum de participation est nécessaire pour appuyer les activités du Conseil et pour lui permettre d'aider le ministre à assumer un rôle plus efficace dans les arrêts de travail.

Une chose doit être claire. Le Conseil ne participerait pas à un arrêt de travail en particulier. S'il le faisait, ce geste minerait sa capacité de réaliser son mandat. Il devrait respecter une politique d'impartialité rigoureuse, afin de demeurer une force positive dans l'établissement de relations de travail saines.

---

<sup>84</sup> Wagar, Terry H. « The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes, Some Initial Findings », *Relations Industrielles*, 52.2 (1997) p. 443.

### *L'obtention d'aménagements en ce qui concerne des questions de productivité et de sécurité des travailleurs*

Comme l'indique le chapitre 3, certains des arrêts de travail les plus importants ont découlé de changements organisationnels effectués par les employeurs pour améliorer la productivité afin de livrer concurrence dans une économie mondiale. Ils entraînent en conflit avec des conventions collectives, les opérations en milieu de travail et les intérêts collectifs des employés en matière de sécurité et à l'égard d'une contribution accrue aux processus décisionnels qui les touchent. À court et à long terme, l'établissement d'un équilibre entre les besoins de productivité des employeurs et les intérêts collectifs des travailleurs semble revêtir une importance fondamentale pour l'établissement de meilleurs rapports et de milieux de travail concertés pour éviter les arrêts de travail. Ce genre de débat nécessite une tribune permettant aux parties de « retirer leur chapeau », comme l'a mentionné un intervenant, et de débattre de manière constructive des questions qui sont au cœur de la compétitivité et de l'amélioration des rapports dans le secteur des relations industrielles.

Le chapitre 5 présente un scénario des pratiques exemplaires qui visent à améliorer les rapports. Il est possible de miser sur de nombreuses initiatives, les syndicats étant à l'origine de certaines d'entre elles. Bon nombre de syndicats qui ont de l'expérience dans le secteur provincial de la fabrication ont travaillé étroitement avec des employeurs pour trouver des façons d'atteindre des objectifs en matière de productivité tout en servant les intérêts de leurs membres. Si les syndicats et les gestionnaires sont en mesure de régler ces questions à l'échelle locale, il existe un bon motif de croire que des progrès pourraient être réalisés aux niveaux supérieurs au sein d'un Conseil des intervenants. Peu importe le conflit inhérent entre les intérêts des employeurs et ceux des employés, ceux-ci doivent être gérés d'une manière qui soit orientée vers une solution qui favorise les accommodements, qui répond aux besoins des deux parties et qui laisse les deux parties se concentrer sur les défis communs à relever en matière de prospérité et de bien-être dans un monde qui subit des transformations radicales.

### *Initiatives stratégiques d'amélioration de la compétitivité du Canada*

Le Canada doit demeurer concurrentiel à l'échelle mondiale. Le règlement des tensions entre les syndicats et le patronat relativement aux questions qui découlent des pressions concurrentielles aidera à faire diminuer le nombre d'arrêts de travail et aura des répercussions favorables sur la compétitivité du Canada au niveau local, c'est-à-dire dans les lieux de travail, où résident de si nombreuses réponses aux défis de la productivité<sup>85</sup>. Les facteurs qui font la promotion de la

---

<sup>85</sup> Voir le rapport final *Milieux de travail novateurs*, Évaluation et développement des données Politique stratégique, RHDSC, juin 1999 : « Tous semblent en effet s'entendre sur le fait que les innovations organisationnelles sont aptes à accroître le rendement des entreprises, à rehausser la qualité du travail et, en fin de compte, à contribuer à la croissance générale de la productivité et du revenu. » p. 1.

compétitivité décrite dans le rapport récent du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence touchent surtout l'échelon macroéconomique<sup>86</sup>. Le rapport n'inclut pas de stratégies qui se penchent sur des questions de productivité au niveau du travailleur lorsque les déterminants des relations industrielles ont des répercussions sur les résultats économiques. La majeure partie de la productivité est réalisée à l'échelle locale. Le Conseil pourrait constituer un outil stratégique qui contribuerait à une stratégie de compétitivité réussie et à la nécessité que les intervenants y adhèrent pour qu'elle fonctionne.

Les intervenants ont indiqué qu'ils aimeraient travailler en étroite collaboration avec le ministre, le sous-ministre et d'autres cadres supérieurs du gouvernement pour veiller à ce que les questions de relations industrielles soient bien représentées et défendues à la table du Cabinet et chez les bureaucrates de niveau supérieur. Ils estiment que l'on a pas accordé assez d'attention aux questions de relations industrielles et que les leaders économiques font fi de ces questions à leurs risques. Ces préoccupations sont légitimes et dignes de mention. Un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales contribuerait largement au recentrage sur les questions de relations industrielles.

Ce concept fait pendant d'une certaine façon à l'initiative des partenariats stratégiques adoptée par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador pour favoriser une approche concertée d'établissement d'un consensus qui vise à promouvoir les intérêts sociaux et économiques de la province<sup>87</sup>.

### *Absence de participation du Conseil à des questions ayant trait au CCRI*

Le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales qui est proposé ne devrait avoir aucun rôle à jouer à l'égard du CCRI. Il y a déjà le Comité de consultation du CCRI qui devrait continuer à représenter tous les intérêts des intervenants au CCRI. Les propositions d'améliorations ou les plaintes concernant ses procédures ou ses processus décisionnels devraient être acheminées par l'intermédiaire de ce comité au Conseil et au ministre au besoin. La non-inclusion par le Conseil des questions relatives au CCRI dans son mandat ne signifie pas que ces questions ne seront pas examinées dans la présente étude. Il en sera question dans l'option 10, plus loin dans la présente partie.

---

<sup>86</sup> Wilson, L.R., Edwards, Murray, N., Jenkins, P. Thomas, Hudon, Isabelle et Levitt, Brian, *Compete to Win* (Ottawa: Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence, 2008) p. 22.

<sup>87</sup> Communiqué du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, « Business, labour and government form a strategic partnership to advance the economy », NLIS 3, 17 janvier 2002.

### *Implantation graduelle d'un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales*

S'il se dégage un consensus au sujet d'une option qui consisterait à créer un Conseil, il conviendrait d'accorder toute l'attention nécessaire aux meilleurs moyens de mettre en œuvre une telle mesure. Des discussions préliminaires avec des intervenants laissent croire que l'établissement d'un tel Conseil devrait se faire par étapes. Les intervenants hésitent à poser un geste sans tenir de discussions exhaustives avec le SFMC et entre eux. Néanmoins, tout mouvement de constitution du Conseil devrait être entrepris sans délai, car des retards mettraient un frein au momentum et à l'enthousiasme qui devraient accompagner la décision.

La première étape consisterait à mettre le Conseil sur pied, à l'investir d'un mandat restreint et à conclure une entente pour tenir des réunions régulières. Le mandat et les objectifs à court terme sont cruciaux. Le Conseil aurait pour mandat de mettre l'accent sur son rôle, notamment en assumant du leadership, en établissant des rapports, en créant des attitudes positives pour trouver des options, en contribuant à l'établissement de pratiques exemplaires, en améliorant la formation, en soutenant le ministre de la façon décrite précédemment, et en agissant comme organisme de consultation aux fins du *Code* et pour la tenue de débats élargis sur des questions importantes comme le rôle et la qualité des relations industrielles dans le secteur fédéral. Pendant son premier mandat, le Conseil se concentrerait à atteindre ses objectifs en temps opportun et à se créer de la crédibilité pour renforcer son rôle et, peut-être, l'élargir. Il devrait également établir des règles de responsabilité comme moyen de mesurer son succès.

### *La structure et le processus du Conseil*

Un certain nombre d'options pourraient s'appliquer à la structure et au processus du Conseil. Certaines questions ont trait à la façon de présider le Conseil et aux rôles respectifs des intervenants, des spécialistes des relations industrielles et des membres clés du personnel du Programme du travail. Certains ont proposé que le Comité de consultation du CCRI serve d'inspiration à cet égard. Il est formé de représentants des syndicats et du patronat, dont leurs représentants légaux. Son fonctionnement est basé sur l'établissement de consensus et le Comité est présidé par une personne de l'extérieur, soit l'ancien sous-ministre adjoint principal du Travail.

Toutefois, le Conseil différerait du Comité de consultation en ce sens qu'il ne fonctionnerait pas comme un appendice d'une autre organisation, mais « appartiendrait » plutôt d'abord et avant tout aux intervenants, tandis que d'autres personnes participeraient pour appuyer ses objectifs visant à établir des rapports. Le Conseil serait coprésidé par des représentants des syndicats et du patronat. Comme le mandat de l'organisation consiste à assumer un leadership conjoint en matière d'établissement de rapports, il importe que les coprésidents soient en mesure de

communiquer directement avec une autre personne chargée de la médiation. Les intervenants devront nommer les personnes qui possèdent les compétences requises pour agir comme coprésidents. À l'étape du démarrage, il serait utile de pouvoir compter, à la table de négociation, sur un facilitateur qui ne serait pas l'un des représentants du SFMC.

Tandis que le Conseil serait principalement constitué des intervenants, les membres du personnel du Programme du travail devraient y jouer un rôle important. Les principaux membres du personnel du Programme du travail participeraient aux réunions et formeraient le secrétariat du Conseil pour offrir le soutien nécessaire afin que le Conseil fonctionne efficacement. De même, des spécialistes des relations industrielles seraient invités à siéger à la table comme participants réguliers aux réunions du Conseil. En plus de faire bénéficier le Conseil de leur savoir-faire, ils prendraient part à certaines tâches effectuées sous la direction du Conseil, comme celles qui sont décrites dans la partie sur les initiatives du groupe de travail conjoint qui précède.

Il serait raisonnable de planifier deux réunions plénières du Conseil par année, au moins au début, ainsi qu'une réunion du comité exécutif plus régulièrement au cours de l'année. La première réunion plénière du Conseil pourrait servir à obtenir l'accord des participants sur la composition du Conseil, son mandat, ses objectifs et un plan triennal. Un groupe de travail initial pourrait collaborer avec le SFMC dans le cadre de son processus de consultation pour élargir ses services s'il est possible de conclure une entente en ce sens. Les objectifs et les budgets devraient être établis et un mécanisme de responsabilité devrait être mis en place en vue de l'examen triennal.

Le ministre devrait être invité à prendre part aux réunions plénières du Conseil au moins une fois l'an. Lorsqu'un nouveau ministre est nommé, une réunion pourrait avoir lieu pour lui présenter le secteur des relations industrielles fédérales. Les spécialistes des relations industrielles devraient prendre part aux discussions pour aider le ministre à s'acquitter de ses obligations prévues à l'article 104.1 du *Code*. Ces discussions éclaireraient le ministre sur les travaux du Conseil et donneraient aux représentants des syndicats et du patronat une occasion de discuter de manière informelle de questions d'intérêt mutuel et connexe avec le ministre.

Le Conseil devrait réaliser un examen des progrès accomplis à la fin des trois ans pour déterminer s'il a atteint ses objectifs de contribuer de façon significative à l'amélioration des relations entre les intervenants et de prendre part à des activités concrètes qui leurs soient profitables. À ce moment-là, le Conseil pourrait décider s'il devrait modifier son mandat et son orientation ou apporter d'autres changements que ses intervenants jugent indiqués.

### *Réponse des intervenants au CFRSP*

Les intervenants soutenaient unanimement la constitution d'un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales pour offrir une structure stable aux volets syndicaux et patronaux des relations industrielles dans le secteur privé de compétence fédérale. Le mandat, la structure et le processus d'un tel Conseil doivent être élaborés conjointement par les syndicats et le patronat. L'option, telle qu'elle est adoptée par les intervenants, ainsi que leurs commentaires, se trouvent au chapitre 6.

## Option 2 – Élargir et améliorer le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC)

### **Intensifier la présence du Service fédéral de médiation et de conciliation à l'échelon fédéral et élargir les services de médiation préventive qu'offre actuellement le Programme.**

#### *Sommaire*

- *Travailler de concert avec le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales (CFRSP).*
- *De meilleurs rapports permettent de réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail.*
- *La productivité est améliorée dans les organisations dans lesquelles les rapports entre les syndicats et le patronat sont davantage concertés.*
- *Il existe des exemples importants du succès du SFMC dans l'amélioration des relations de travail entre les syndicats et le patronat.*
- *Degré de satisfaction élevé des intervenants qui ont eu recours aux programmes de médiation préventive du SFMC.*
- *Le SFMC n'a ni le temps ni les ressources pour s'adapter à une grosse augmentation de la demande des services de son Programme de médiation préventive (c'est pourquoi il n'assure pas la promotion de ces services).*
- *Les membres du personnel du SFMC ont établi de nouveaux sujets d'ateliers pour aider les intervenants qui reprennent le travail et pour régler les questions relatives aux rapports qui découlent d'une grève.*
- *L'atelier sur la gestion des changements organisationnels serait élargi pour colliger les pratiques exemplaires et établir une liste des personnes à qui s'adresser au cours des situations de réorganisation.*
- *À mettre en œuvre après un exercice national de consultation avec les intervenants qui implique des spécialistes des relations industrielles*
- *Un plan stratégique d'élargissement et de promotion des services de médiation préventive adapté aux besoins particuliers de chaque région et des divers secteurs serait élaboré.*
- *La mise en œuvre de cette option devrait s'accompagner d'un examen des opérations du SFMC et des efforts qui visent à inculquer une culture dynamique dans le but d'appuyer ces mesures par l'établissement d'objectifs et d'un ensemble d'autres mesures qui ont pour but de systématiser et d'améliorer les interventions du SFMC.*
- *En outre, le SFMC devrait examiner des moyens de dédoubler les services du secteur privé; il devrait étudier les échelles salariales et envisager d'implanter des frais applicables aux services.*

- *Il devrait être envisagé de recréer un ministère du Travail ou de se livrer à d'autres exercices d'établissement d'une nouvelle appellation pour appuyer des mesures de transition vers une nouvelle ère de relations industrielles innovatrices.*

### *Collaborer avec le CFRSP*

L'option 2 ayant trait au Service fédéral de médiation et de conciliation constitue la deuxième partie d'une approche en deux volets de réduction des arrêts de travail. Le premier volet, le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales, servirait l'objectif principal de mettre en place une tribune permettant aux intervenants de discuter de questions d'intérêt commun et de générer un changement d'attitude dans le but d'améliorer les rapports dans le secteur, notamment en lançant des initiatives d'établissement de rapports entre les intervenants, afin de faire diminuer les arrêts de travail. Le deuxième volet, le SFMC, et notamment son Programme de médiation préventive, constituerait l'une des principales avenues pour concrétiser des initiatives d'établissement de rapports, en particulier s'il est possible d'assurer la promotion d'un milieu de travail plus concerté.

Le SFMC a été créé pour régler les différends pendant la négociation collective (généralement par l'intermédiaire des services de conciliation et de médiation) et pour aider les syndicats et les employeurs à prévenir les conflits qui relèvent du *Code canadien du travail*<sup>88</sup>. L'aide à la prévention des conflits a pour but de court-circuiter les conflits avant qu'ils se produisent, essentiellement pendant la période fermée. L'objectif principal du programme de prévention des conflits du SFMC est de contribuer à améliorer les relations suivies et à maintenir les voies de communications ouvertes entre les employeurs et les syndicats. Il le fait en offrant tout un éventail de services sous forme d'ateliers chapeautés par le Programme de médiation préventive, en plus de services de facilitation et de médiation fournis en dehors de la période fermée.

### *Établissement de rapports*

Tel qu'il est mentionné précédemment, presque tous les intervenants s'entendaient pour dire que de meilleurs rapports entre les syndicats et le patronat réduisent le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Un syndicat a déclaré : [traduction] « Les ressources consacrées à l'identification des aspects problématiques possibles, les discussions franches et le règlement à l'amiable des conflits de même que l'amélioration des relations de travail en général représentent l'investissement le plus efficace de tous et ne peuvent que rapporter des dividendes solides<sup>89</sup>. » Les intervenants ont également indiqué que si les parties ne s'emploient pas à améliorer leurs relations avant la négociation collective, il est moins probable qu'elles obtiennent des résultats

<sup>88</sup> *Code canadien du travail*, L.R.C. 1985, ch. L-2, art. 70.

<sup>89</sup> Mémoire présenté par le syndicat des Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA), juin 2008, p. 3.

positifs. De nombreuses personnes ont ajouté qu'il serait souhaitable d'élaborer des programmes conjoints pour perfectionner les compétences en leadership des deux parties. Tous ces commentaires font ressortir avec vigueur la nécessité de mesures d'établissement de rapports supplémentaires améliorées à l'étape préalable à la négociation.

Il semble n'exister aucune étude qui établirait des liens directs entre les rapports syndicaux-patronaux et le résultat des arrêts de travail. Un corpus de recherches important appuie néanmoins la proposition selon laquelle le rendement et la qualité du produit sont améliorés dans les sociétés dans lesquelles les rapports sont concertés<sup>90</sup>. Les syndicats et le patronat ont souvent accueilli différemment les initiatives qui visent à favoriser les milieux de travail concertés. Les syndicats n'appuient pas toujours les programmes fondés sur les intérêts des parties qui n'offrent pas de reconnaissance ou qui n'améliorent pas leur participation dans des processus décisionnels<sup>91</sup>. En outre, dans certains cas, une réorganisation majeure effectuée par l'employeur a mis à mal les progrès réalisés dans l'établissement de relations de travail concertées.

Il semble exister une tendance favorisant les relations de travail syndicales-patronales concertées dans l'industrie canadienne, du moins du point de vue patronal. Sur une échelle de 1 à 6, selon laquelle 1 signifie « rapports d'opposition » et 6 veut dire « rapports concertés », un vaste échantillon d'employeurs canadiens ont coté la qualité de leurs rapports à environ 4, ce qui laisse croire à une concertation modérée. Un peu plus de 28 % des répondants ont indiqué que leurs rapports avec les travailleurs étaient des rapports d'opposition (cote de 3 ou moins) et seulement 5 % ont déclaré des rapports très concertés (cote de 6)<sup>92</sup>. Bien que la présente étude n'ait pas fait état de l'attitude des syndicats, certains ont prétendu que ces derniers sont beaucoup moins positifs que leur pendant du patronat en ce qui concerne la qualité de ces rapports<sup>93</sup>.

Bien qu'il y ait certains désaccords sur ce que représentent des rapports syndicaux-patronaux satisfaisants, on semble généralement s'accorder pour dire que les syndicats et le patronat devraient s'employer à améliorer leurs relations. L'acceptation de ce principe constitue la base du Programme de médiation préventive du SFMC.

### *Le Programme de médiation préventive (PMP ou Progr. de méd. prév.)*

Le Programme de médiation préventive a connu une évolution à titre d'outil secondaire du SFMC aux fins d'offrir des services de conciliation et de médiation pour appuyer la négociation collective. Le succès initial du programme a favorisé d'autres travaux, et d'autres modules

---

<sup>90</sup> Wagar, Terry H., « The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes, Some Initial Findings », *Relations Industrielles* 52.2 (1997) p. 433.

<sup>91</sup> Ibid., p.435.

<sup>92</sup> Ibid., p. 439.

<sup>93</sup> Ibid., p. 433.

d'ateliers ont été mis au point. Des ateliers de formation ont couvert : la gestion des changements organisationnels, l'efficacité des comités, la formation conjointe des superviseurs et des représentants syndicaux, la relation fondée sur des objectifs, la négociation basée sur les intérêts des parties et la gestion des griefs. En outre, le SFMC offre la médiation de griefs dans le cadre du processus de règlement des griefs ainsi que des services de facilitation des processus syndicaux-patronaux conjoints en dehors de la période fermée.

Les intervenants qui ont eu recours au Programme de médiation préventive ont été très satisfaits. Il semble très efficace pour améliorer et rétablir les rapports entre les parties. Malheureusement, il n'existe pas de données cumulatives mesurant la satisfaction du client, ce qui reflète le manque de ressources du programme. De nombreux intervenants ont néanmoins confirmé qu'ils tiennent le programme en haute estime.

Certains des commentaires favorables reçus des intervenants au sujet du PMP comprennent les suivants :

### **Les syndicats**

- Le CTC prétend que les services du SFMC devraient être disponibles en tout temps au cours du processus de négociation et non seulement lorsque les parties se retrouvent dans une impasse. Les conciliateurs devraient également jouer un rôle actif. À cette fin, le SFMC doit accroître ses ressources et augmenter le salaire des conciliateurs.
- Les TCA croient que le SFMC devrait faire l'objet d'une meilleure promotion et d'une augmentation de ses ressources parce que ses services sont très efficaces.
- Les Métallos soutiennent que le SFMC doit mieux promouvoir ses services et devrait obtenir davantage de fonds.
- Les Teamsters affirment que les services du SFMC devraient être élargis et que ses ressources devraient être accrues.
- Le Grain Workers Union soutient que les services du SFMC devraient être rendus disponibles plus tôt à la demande des parties et que ses ressources devraient être augmentées. Les conciliateurs devraient jouer un rôle plus actif dans le processus de médiation et leur salaire devrait être augmenté.
- La Confédération des syndicats nationaux (CSN) croit que les services du SFMC devraient faire l'objet d'une meilleure promotion et d'une augmentation de ses ressources.

### **Le patronat**

- L'ETCOF soutient que la rémunération et le choix du personnel du SFMC devraient être revus. Les services du SFMC devraient, dans la même veine, être davantage publicisés et

élargis. Le SFMC devrait en outre disposer de programmes de formation pour assurer la compétence et les aptitudes des négociateurs (ce qui est essentiel à la réussite de la négociation collective).

- NAV Canada soutient que la médiation volontaire devrait être mise à la disposition des parties avant que celles-ci n'entament la conciliation. Le personnel du SFMC devrait également être disponible après un arrêt de travail pour contribuer à la conception de plans d'action en vue de l'amélioration des rapports.
- L'ACAE prétend que le PMP devrait être élargi et se voir accorder davantage de fonds.
- Le CAC croit que l'accès aux services du SFMC devrait être offert tout au long du processus de négociation, mais que la conciliation ne devrait être disponible qu'après une négociation importante.
- Bell Canada convient que les services du SFMC doivent faire l'objet d'une promotion accrue.
- L'Association des banquiers canadiens prétend que les médiateurs devraient avoir plus de formation.

Le PMP connaît du succès parce que les ateliers sont donnés par des membres du personnel qui sont tenus en haute estime par les participants, vu qu'ils ont pris part à des centaines de négociations, grâce auxquelles ils ont acquis beaucoup de connaissances et d'expérience. Plus important encore, les programmes sont des exercices conjoints qui nécessitent la participation des syndicats et du patronat. La moitié de la bataille de l'établissement de rapports consiste, pour les parties, à trouver des façons de parler simplement de l'historique de leurs problèmes, des questions clés et de leurs intérêts communs. Les parties doivent acquérir une meilleure connaissance des objectifs et des griefs de chacun et le PMP satisfait clairement à ces objectifs.

### *Potentiel inexploité du Programme de médiation préventive*

Malgré son succès, le PMP n'est pas très connu. Les membres du personnel du SFMC hésitent à trop publiciser les services de médiation préventive par crainte de ne pas avoir le temps ou les ressources requis pour répondre à l'augmentation de la demande. Les intervenants ont confirmé l'absence de promotion du programme, certains d'entre eux ignorant même son existence ou l'étendue des services qu'il offre.

La médiation préventive est également fonction de la volonté des médiateurs de « vendre » le programme. Ce ne sont pas tous les médiateurs qui souhaitent participer au PMP. Ce ne devrait pas être une question de choix individuel, ce qui imposerait trop de responsabilité à l'équipe du PMP. En outre, compte tenu de l'importance de ces services dans la réduction des arrêts de travail, il faut accorder aux activités de médiation préventive autant d'importance qu'à la prestation de services de médiation.

Certains hésitent également à adhérer au programme. Dans certaines situations, les rapports se sont tellement détériorés que les parties n'envisageraient même pas de participer à un atelier conjoint. Cette attitude était courante chez les parties ayant vécu un arrêt de travail difficile ou présentant un historique chronique de rapports d'opposition. Ces situations ne devraient pas dissuader les parties d'avoir recours à des options qui élargiraient le Programme de médiation préventive. Elles devraient plutôt être au cœur d'un changement d'attitude fondé sur l'établissement d'un consensus par le Conseil. En outre, elles font ressortir que l'existence d'une volonté d'établir de bonnes relations de travail précède habituellement le recours aux services du SFMC.

Dans certains cas, les parties préfèrent suivre leur propre formation en l'absence de l'autre partie, notamment lorsque l'une des parties ne reconnaît pas que c'est la nature conjointe des services du SFMC qui procure des avantages. Lorsque ces services seront mieux compris et feront l'objet d'une promotion accrue, ils devraient être davantage utilisés, même lorsque les intervenants auront eu recours à leurs propres programmes.

L'hésitation à participer à des initiatives conjointes ne devrait pas s'appliquer à des ateliers de formation du SFMC qui visent à améliorer le fonctionnement de comités syndicaux-patronaux conjoints. Ces comités semblent connaître un succès particulier. Le rapport de 2004 du Conference Board du Canada sur le régime des relations industrielles du Canada a conclu qu'ils réussissent très bien à améliorer les rapports syndicaux-patronaux<sup>94</sup>. Quelque 94 % des représentants du patronat et 86 % des représentants syndicaux ont convenu que les comités ont contribué à l'amélioration de leurs relations de travail<sup>95</sup>. Le rapport a conclu que lorsque les comités syndicaux-patronaux sont bien utilisés, ils peuvent rehausser la communication et la confiance, donner lieu à un meilleur contexte de résolution de problèmes, aider à régler des griefs, et faciliter la négociation collective éventuelle<sup>96</sup>. Il semble s'agir d'un domaine dans lequel le SFMC peut collaborer avec les spécialistes des relations industrielles et des intervenants en tant que groupe de travail du Conseil pour élargir et améliorer ces ateliers.

Un dernier facteur qui contribue à la réduction de la promotion des services du PMP est le nombre minimum de participants aux ateliers, établi à 12 personnes. Par conséquent, les plus petits groupes ne sont pas en mesure de prendre part à un grand nombre des ateliers. Si la base des ressources du SFMC était élargie, les programmes pourraient être mis à la disposition d'organisations plus petites. L'argent supplémentaire pourrait être consacré aux programmes régionaux de formation, qui pourraient accueillir un ou deux participants des plus petits groupes.

---

<sup>94</sup> Lendvay-Zwickl, Judy The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada : Conference Board du Canada, 2004) p. 17.

<sup>95</sup> Ibid., p. 18.

<sup>96</sup> Ibid.

### *Les propositions de nouveaux ateliers faites par le SFMC*

Le SFMC a identifié de nouveaux domaines dans lesquels ses programmes pourraient, croit-il, aider les parties au passage à travers des périodes au cours desquelles les rapports sont difficiles.

**Atelier postérieur à un arrêt de travail :** Un atelier ayant pour but d'aider les intervenants à retourner au travail et à faire face aux questions liées aux rapports professionnels qui découlent d'une grève ou d'un lock-out pourrait réduire le risque d'arrêts de travail éventuels. En théorie, cela semble justifié, mais dans les faits, il demeure difficile de persuader les parties d'examiner la question après un arrêt de travail dévastateur. Certains intervenants, comme Radio-Canada, ont quand même réalisé ce genre d'examen rétrospectifs. L'appui du CFRSP à ce genre d'initiative constituerait le moyen de persuader l'industrie que des mesures postérieures à l'arrêt de travail doivent être prises dans tous les cas, peu importe les points de vue personnels de certains employés.

**Atelier précédant la négociation :** Un atelier ayant pour but d'aider les parties à faire face à des négociations difficiles ou à une première convention collective avant les négociations pourrait contribuer à faire diminuer le risque d'arrêts de travail et faire partie de la boîte à outils de la médiation préventive du SFMC. Ce serait particulièrement utile s'il était complété par un processus de suivi des rapports. En raison de l'excellence des rapports qu'il entretient avec les intervenants, le SFMC serait en mesure d'évaluer la qualité des rapports syndicaux-patronaux et de prévoir les situations à risque élevé avant la participation des parties à leur ronde suivante de négociation collective. Le SFMC pourrait inviter de façon dynamique les parties qui ont des rapports d'opposition à prendre part à leurs ateliers pour contribuer au processus de négociation.

### *Atelier sur les pratiques exemplaires de gestion des changements organisationnels*

Le SFMC offre déjà un atelier sur la gestion du changement organisationnel. Compte tenu de l'importance des arrêts de travail qui touchent à ces questions dans le secteur fédéral, c'est un domaine dans lequel le SFMC pourrait collaborer avec le CFRSP et des intervenants pour recueillir des pratiques exemplaires et les partager avec autrui.

Des discussions avec un gestionnaire des ressources humaines chevronné confirmaient que le SFMC fait partie d'une option visant à amoindrir la probabilité d'arrêts de travail en situation de réorganisation. En sont ressortis les commentaires suivants sur les mesures visant à gérer le changement organisationnel.

[Traduction]

« Un accès amélioré à de l'information sur les relations syndicales-patronales et sur la structure de l'unité de négociation associée à de grandes restructurations d'entreprise (p. ex. des fusions, des acquisitions et des dessaisissements) procurerait certes des avantages.

La recommandation suivante pourrait être formulée :

- Faire élaborer par le SFMC des trousseaux documentaires qui comprendraient des renseignements de base sur les genres principaux de transactions (dispositions applicables du Code, décisions pertinentes majeures du CCRI).
- Le SFMC pourrait également agir en quelque sorte comme « centre d'excellence » dans le cadre du développement de sa capacité interne de siéger avec les parties et de revoir les affaires antérieures afin que les parties saisissent bien comment les choses se sont déroulées par le passé.
- De plus, ils pourraient disposer d'une liste permanente des ressources disponibles de l'industrie (syndicats et patronat) prêtes à discuter avec leurs homologues des organisations touchées de leurs expériences pratiques. Encore une fois, elles ne peuvent être prescriptives, parce que chaque transaction présentera des facteurs différents qui influent sur les résultats. Cependant, il serait utile de pouvoir parler à des tiers impartiaux et à des syndicats/des employeurs qui ont une expérience pratique pertinente.
- Le SFMC pourrait également envisager d'élaborer ses ateliers conjoints d'après ces expériences, car les parties concluent des transactions qui les amènent au moins à réfléchir au sujet des questions auxquelles elles seront confrontées et qui les aident à faire ressortir les pièges à éviter<sup>97</sup>. »

### *Mise en œuvre de l'option 2*

Le SFMC a suggéré que le meilleur moyen de promouvoir et d'élargir son Programme de médiation préventive consisterait à réaliser un exercice de consultation nationale avec les intervenants, et peut-être avec des spécialistes des relations industrielles. Un tel exercice pourrait procurer plusieurs avantages :

---

<sup>97</sup> Un gestionnaire des ressources humaines ayant demandé à conserver l'anonymat.

- Cette initiative pourrait être réalisée sous forme de groupe de travail du CFRSP; il s'agirait de l'une de ses premières initiatives. La participation du CFRSP pourrait témoigner de son leadership dans un projet important et de son engagement en faveur du changement d'attitude et de l'incitation à établir des rapports.
- L'exercice de consultation permettrait aux clients du SFMC de cerner leurs besoins précis en matière de médiation préventive et de régler les problèmes de rapports de manière dynamique.
- Le SFMC pourrait se pencher sur certaines des causes de l'hésitation des intervenants à avoir recours à ses services, puis remanier son programme afin qu'il soit mieux adapté à ses fins.
- La mise en valeur du programme constituerait une conséquence indirecte du processus de consultation.
- La participation des spécialistes des relations industrielles pourrait représenter une aide précieuse pour améliorer les programmes.
- Le processus de consultation pourrait être adapté aux besoins précis de chaque région et aux besoins particuliers de certains intervenants de divers secteurs.

Sur la base du processus de consultation, le SFMC pourrait élaborer un plan stratégique d'amélioration, d'élargissement et de promotion de son PMP. Il pourrait établir les besoins en ressources du SFMC pour vérifier la capacité d'élargissement du PMP.

### *Examen des opérations du SFMC*

#### *Rôle de conciliation moindre*

Le rôle du SFMC a beaucoup évolué depuis que des modifications ont été apportées au *Code* en 1999. Le rôle de la conciliation semble s'être sensiblement amoindri du point de vue des conventions collectives conclues pendant la période de conciliation. Comme l'illustre le tableau 4-1, les règlements conclus au cours de la conciliation ont diminué d'environ 64 %, lorsque le ministre possédait le pouvoir de proroger indéfiniment les périodes de conciliation, à environ 36 % maintenant que la conciliation est restreinte à 60 jours. Toutefois, certains soutiennent que les statistiques sont trompeuses et qu'il serait préférable de comparer les contrats réglés avant 81 jours, soit les 60 jours et la période de répit avant et après changements de l'an 2000.

Tableau 4-1 : Comparaison des étapes de règlement depuis 1995-1996

Exercice	Total des dossiers finalisés	Total des règlements à l'étape de la conciliation	% du total finalisé	Total des règlements postérieurs à la conciliation	% du total finalisé
1995-1996	199	128	64 %	71	36 %
1996-1997	236	145	61 %	91	39 %
1997-1998	171	125	73 %	46	27 %
1998-1999*	183	123	67 %	60	33 %
1999-2000	210	106	51 %	94	49 %
2000-2001	172	78	45 %	94	55 %
2001-2002	191	82	43 %	99	57 %
2002-2003	221	77	35 %	144	65 %
2003-2004	156	44	28 %	112	72 %
2004-2005	170	59	35 %	111	65 %
2005-2006	159	58	36 %	101	64 %
2006-2007	161	66	41 %	95	59 %
2007-2008	140	51	36 %	89	64 %

Source : Examen de l'exercice 2007-2008 du SFMC

\*Modification du *Code* en 1999 pour limiter la période de conciliation à 60 jours

Des économies pourraient peut-être être réalisées si les services de conciliation se révèlent moins utiles. Toutefois, si les parties devaient s'écarter du processus de négociation encadrée par des échéances (sujet sur lequel un groupe de travail du CFRSP pourrait éventuellement se pencher), les statistiques sur le temps requis pour conclure un règlement pourraient bien redevenir ce qu'elles étaient avant les modifications. Les personnes qui sont passées aux relations de travail concertées conviennent en général que la négociation qui s'entend du règlement de questions litigieuses doit survenir pendant la durée de vie d'une convention<sup>98</sup>. Si tel est le cas, la conciliation pourrait servir à conclure la négociation, plutôt qu'à mener des négociations jusqu'à une intensité dramatique élevée qui augmente le risque d'arrêts de travail.

### *La nécessité d'une nouvelle culture de dynamisme au SFMC*

La solution qui consiste à élargir le PMP ne servira aucune fin à moins que le SFMC joue un rôle beaucoup plus dynamique dans la promotion des rapports concertés dans le secteur privé de compétence fédérale. Pour justifier les investissements exigés pour élargir et améliorer le PMP, le SFMC devra modifier sa culture en la faisant passer d'une culture qui répond aux demandes de

<sup>98</sup> Mémoire présenté par NAV Canada, mai 2008, p. 4.

ses services à une autre qui assure la promotion active des rapports syndicaux-patronaux concertés. La meilleure façon de le faire consisterait à travailler avec les intervenants (dans le Conseil) pour établir des objectifs, prendre le pouls de la nature des rapports de la clientèle du SFMC et intervenir de manière opportune et ciblée pour offrir ses services. Le SFMC pourrait prendre les mesures suivantes :

- Établir des critères pour mesurer et catégoriser les rapports, qu'il s'agisse de rapports d'opposition ou de rapports concertés, en s'inspirant des éléments utilisés par Wagar<sup>99</sup>. Seraient inclus des déterminants comme les conseils du travail conjoints, les méthodes de négociation fondées sur les intérêts des parties, les arriérés d'arbitrage et les systèmes de traitement.
- Collaborer avec des intervenants et des universitaires pour évaluer les résultats, comme les données sur les arrêts de travail, les dépenses rattachées aux griefs et au traitement de ceux-ci, et les mesures applicables à la productivité et à la flexibilité.
- Collaborer avec les intervenants et les médiateurs pour évaluer et classer le degré de collaboration dans les rapports.
- Établir des objectifs, peut-être au moyen de programmes pilotes, en vue d'améliorer les rapports sur une période de trois à cinq ans afin de maintenir la responsabilité des fonds investis. Étudier les résultats du programme et les dates cibles.
- Élaborer des projets de stratégies pour établir des rapports concertés, en commençant par les principales sociétés et leurs syndicats.
- Au besoin, avoir recours au CFRSP (qui ferait partie intégrante de ces initiatives) et aux services du ministre pour persuader les intervenants de participer à la mise en œuvre des plans.
- Collaborer avec les intervenants pour finaliser les stratégies et établir des objectifs et des calendriers de mise en œuvre, en offrant les services du SFMC au besoin.
- À des dates fixées au préalable avant l'expiration des conventions collectives, prendre le pouls des négociations en cours, aider à définir les grandes questions à négocier, élaborer des stratégies de conciliation et de médiation basées sur les pratiques exemplaires (peut-être en collaborant avec la Direction de la politique stratégique, de l'analyse et de l'information sur les milieux de travail), et offrir les services du SFMC, comme l'aide aux séances de négociation fondées sur les intérêts des parties pour des volets de la négociation.
- Collaborer avec la Division de la recherche et du développement de données pour élaborer des outils d'évaluation du risque d'arrêts de travail.
- Réaliser des bilans avec les intervenants après la négociation, réussie ou non, de conventions collectives (sans s'écarter des questions ou des causes difficiles lorsqu'on passe en revue ce qui a cloché dans le processus de négociation.)

---

<sup>99</sup> Wagar, Terry H. « The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes, Some Initial Findings », *Relations Industrielles*, 52.2 (1997) p. 436.

- Établir un programme de rétablissement de rapports au besoin (de nombreuses personnes accordent davantage d'importance à ce que l'on peut apprendre des histoires négatives qu'à l'examen des pratiques exemplaires<sup>100</sup>).
- Obtenir des commentaires confidentiels sur le rendement des conciliateurs et des médiateurs. Charger les médiateurs de tenir des registres et de dresser des rapports des événements majeurs et de leurs stratégies d'aide au règlement des différends.
- Tenir régulièrement des discussions à l'interne sur des questions et des stratégies concernant les activités du PMP et la négociation collective.
- Établir une base de données interne pour faciliter la prestation de services.
- Examiner les politiques internes de maintien de l'information sur les causes des arrêts de travail et les stratégies permettant de les éviter avec succès. (À l'heure actuelle, il ne semble pas y avoir de politique de rapport et d'actualisation de l'information pertinente, ni de médiateurs qui effectuent des bilans internes, pour obtenir des commentaires ou tenter de partager des expériences de façon systématique.)

### *Autres questions concernant le SFMC*

Le SFMC peut se pencher sur d'autres questions pendant qu'il procède à son examen interne. Par exemple, les intervenants ont de nombreuses fois soutenu que les médiateurs sont sous-payés et que ça aura un effet préjudiciable sur la qualité des services à long terme. Cette situation peut se révéler compliquée dans le contexte du gouvernement pour établir les éléments particuliers à considérer pour les principaux intervenants, mais il vaudrait la peine de s'efforcer de le faire, peut-être en s'acquittant de certaines des tâches décrites.

Des questions ont été soulevées relativement à la décision de régionaliser les services du SFMC plutôt que de les harmoniser à des critères sectoriels ou industriels. Compte tenu de la nature nationale de bon nombre des opérations des principaux intervenants dans le secteur privé de compétence fédérale, il semblerait logique que les rapports entre le personnel du SFMC et les clients soient également basés sur le secteur ou l'industrie. Par exemple, des intervenants dans l'industrie du transport ferroviaire se conforment à une politique qui consiste à offrir un soutien attentif aux arbitres et aux membres du personnel afin qu'ils deviennent bien informés et expérimentés dans leur industrie. Pour que les services du SFMC visant à faire diminuer les arrêts de travail soient efficaces, cette question, et d'autres qui ont trait à l'organisation et à l'affectation des médiateurs et des conciliateurs, devraient être soigneusement discutées avec les intervenants et adaptées à leurs besoins et non aux besoins administratifs du SFMC.

---

<sup>100</sup> Chaykowski, Richard P. State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 nov. 2000 à l'Université Queen's, Kingston, Ontario) p. 81.

Sauf s'il existe des motifs de s'écarter de cette voie, la reproduction des services offerts par le secteur privé devrait constituer le modèle à suivre. Les intervenants devraient être consultés confidentiellement et autorisés à faire part de leurs préférences conjointement dans le cas des membres du personnel affectés à leurs dossiers. Le programme pourra ainsi améliorer plus facilement ses services tout en préservant le degré de confiance des intervenants.

Enfin, on devrait envisager de suivre la pratique établie en Ontario qui consiste à recouvrer, dans une certaine mesure, les coûts des services de médiation préventive auprès des clients. La facturation éliminerait l'abus futile des services et confirmerait la valeur des services sur la base de la volonté des clients de les payer. Les clients auraient également la possibilité de demander au personnel de fournir ces services pour assurer la qualité au sein du SFMC.

### *Justification de l'élargissement du SFMC*

Il est difficile d'attribuer une valeur monétaire aux services gérés par le SFMC dans son rôle qui consiste à réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Les représentants de l'employeur ont souligné, en appuyant vigoureusement une solution qui vise à élargir et à améliorer son PMP, que la valeur de la prévention de seulement quelques arrêts de travail majeurs surpasse probablement, sur le plan de la perte de productivité, le budget annuel du SFMC. En assurant la promotion de meilleurs rapports, l'élargissement du programme devrait rapporter des dividendes en améliorant la productivité, en procurant un lieu de travail plus sain et en faisant diminuer le nombre d'arrêts de travail.

On a récemment tenté d'évaluer l'efficacité du SFMC aux États-Unis en matière de réduction des arrêts de travail<sup>101</sup>. L'étude a constaté que le service offert aux États-Unis permet d'épargner beaucoup pour l'économie et que l'intervention rapide du SFMC s'est révélée essentielle pour écourter les arrêts de travail<sup>102</sup>. Elle a conclu que les dépenses au titre du SFMC aux États-Unis étaient très justifiées. Il convient de noter que suivant les scénarios des options proposés dans le cadre de cette étude, le rôle du Programme de médiation préventive irait au-delà des pratiques de conciliation et de médiation examinées dans l'étude américaine. L'étude ne prend pas non plus en compte les possibilités immenses d'augmentation de la productivité d'un environnement de milieux de travail concertés dans le secteur.

---

<sup>101</sup> Employment Policy Foundation, Impact Measures of Federal Mediation and Conciliation Service Activities 1999-2004 (Washington, 2005).

<sup>102</sup> Ibid., p. 31.

## *Le « ministère du Travail »*

De nombreux intervenants ont critiqué la décision prise il y a de nombreuses années de fusionner l'ancien Travail Canada avec ce qui est aujourd'hui RHDSC. Tous soutenaient que cette fusion a eu un impact négatif important sur les services de main-d'œuvre du gouvernement et sur les relations de travail dans le secteur fédéral<sup>103</sup>. Il a également été suggéré que l'importance et le statut moindres accordés par le gouvernement aux administrateurs des relations de travail contribuaient à l'intérêt en baisse à l'égard des questions de relations de travail, ce qui entravait l'action des intervenants et du gouvernement visant à attirer et à maintenir en poste les membres du personnel qui se consacrent à des questions de relations de travail.

Certains ont fait observer que le secteur fédéral compte parmi les rares au Canada sans ministère du Travail. Le CTC a proposé, dans les mémoires qu'il a présenté, que le ministère du Travail soit rétabli et dirigé par un ministre et un sous-ministre. On pourrait également envisager de créer une société d'État ou un organisme distinct pour le Programme du travail ou, comme aux États-Unis, pour le SFMC et des services connexes<sup>104</sup>. Cela permettrait de reproduire plus facilement les services offerts par le secteur privé qui coïncideraient davantage avec la culture de ses intervenants. Une suggestion moins complète consisterait à appeler désormais le Programme du travail du nom de Travail Canada ou mieux encore « Relations industrielles innovatrices Canada » et à réaliser une campagne de promotion et de marketing pour rétablir le programme comme entité de changement indépendante de RHDSC dans la mesure du possible. L'élargissement des fonctions du SFMC et l'établissement d'un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales pourraient contribuer au processus. Compte tenu de l'importance accordée par les intervenants aux activités du SFMC visant à réduire les arrêts de travail, il importe que la structure dans laquelle il fonctionne soit propice à attirer les meilleures personnes et à maintenir un moral élevé.

Le Programme du travail se retrouve à un carrefour important avec la perte, et la perte à venir, de membres du personnel précieux et chevronnés. Le moment est venu d'envisager des changements structurels qui soient conformes à l'orientation et à l'impulsion des options examinées ici. Ces options prévoient, à titre de stratégie optimale de réduction des arrêts de travail, une poussée de programmes de médiation préventive dans le cadre d'un SFMC élargi et revigoré et de programmes de soutien. Il pourrait ainsi être plus facile de lancer une nouvelle ère de gains de productivité dans une main-d'œuvre syndiquée plus collaborative.

---

<sup>103</sup> Mémoire présenté par le Congrès du travail du Canada (CTC), juin 2008, p. 16.

<sup>104</sup> Labor-Management Relations Act, 1947, 29 USC

### *Réponse des intervenants*

Les intervenants se sont montrés réceptifs à l'idée d'un nouveau programme conjoint du SFMC coordonné avec le CFRSP et de services de médiation préventive élargis pour faire passer les relations industrielles du modèle traditionnel d'opposition à un modèle plus concerté dans le but de réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Compte tenu du fait que le PMP a déjà démontré son efficacité et n'a qu'une capacité d'expansion limitée, les options de financement proposées constituerait un excellent investissement pour améliorer les relations industrielles dans le secteur privé de compétence fédérale et pour réduire les arrêts de travail.

### Option 3 : Améliorer les mécanismes de règlement des griefs

**Envisager des changements positifs au mécanisme de règlement des griefs pour contribuer à l'amélioration des rapports syndicaux-patronaux et réduire l'arriéré des arbitrages de griefs longs et souvent dévastateurs. Réaliser un examen stratégique de l'impact des droits de la personne sur le mécanisme de règlement des conflits et de la productivité en milieu de travail et rechercher de meilleurs arrangements pour limiter les effets non nécessaires du caractère prescriptif des droits de la personne.**

#### *Sommaire*

- *La nature d'opposition marquée des arbitrages fondés sur les droits (par opposition aux arbitrages fondés sur les intérêts des parties) constitue l'un des principaux facteurs qui contribue à de mauvais rapports syndicaux-patronaux.*
- *Les parties doivent être motivées à s'attaquer aux griefs avec sérieux et à ne pas laisser les griefs dégénérer en problèmes de rapports de force.*
- *Les options incluent des mécanismes d'élimination des arriérés de griefs avec l'aide du SFMC ou d'autres médiateurs.*
- *D'autres options qui visent à régler rapidement les plaintes comprennent la médiation obligatoire dans le cadre du mécanisme de règlement de griefs ou des mécanismes de médiation préalables à l'exercice du droit de déposer des griefs.*
- *La nomenclature qui entoure les « griefs » est archaïque et n'est pas propice à l'application de mécanismes modernes de règlement des différends.*
- *Les griefs relatifs aux droits de la personne, qui sont devenus en très grande proportion des droits en matière d'emploi, soulèvent des difficultés à l'égard des options proposées pour régler les conflits donnant lieu à un grief en érodant de façon considérable le système de valeurs des conventions collectives et en empiétant beaucoup sur les prérogatives de gestion traditionnelles.*
- *Réaliser un examen stratégique de l'impact des droits de la personne sur le mécanisme de règlement des conflits et sur la productivité en milieu de travail et chercher à conclure de meilleurs arrangements pour limiter les effets non nécessaires de l'aspect prescriptif des droits de la personne.*

Les options qui concernent les arbitrages de griefs ou de droits ont trait à la fois à l'efficacité (questions relatives aux rapports) et à des questions d'efficacité des mécanismes. En ce qui touche la réduction du risque d'arrêts de travail, l'arbitrage de griefs revêt une importance particulière pour les rapports. Les griefs ont un effet nocif sur le milieu de travail lorsque les questions sous-jacentes ne sont pas réglées par les parties, couvent et finissent par être tranchées

en arbitrage. Et elles couvent! Le Conference Board du Canada, qui cite les statistiques de 2002, a déclaré que l'écart moyen entre le dépôt d'un grief et le prononcé d'une décision est passé de 7 mois dans les années 1970 à 12 mois dans les années 1980, puis à 17 mois dans les années 1990<sup>105</sup>. Le même rapport indiquait que 40 % des employeurs ont des arriérés de griefs, que plus de 20 % ont déclaré un arriéré de plus de 100 griefs actifs et que 10 % d'entre eux comptent plus de 500 griefs actifs<sup>106</sup>.

### *La résistance aux mécanismes de règlement des griefs*

La nature d'opposition marquée des arbitrages de droits isole ces derniers comme facteur ayant principalement contribué à de mauvais rapports syndicaux-patronaux et a amené des spécialistes, comme l'honorable George Adams, à exiger la médiation obligatoire de griefs pour éviter les arbitrages<sup>107</sup>. Une autre commentatrice a décrit l'arbitrage comme [traduction] « la tribune d'opposition ultime en relations de travail »<sup>108</sup>. Il y a des problèmes reconnus au niveau du mécanisme d'arbitrage en raison de leur nature « politique »; il s'agit de tenter d'éviter d'offusquer les deux parties afin qu'elles soient invitées de nouveau<sup>109</sup>.

Des mécanismes peuvent être mis en place pour traiter efficacement la majorité des griefs et éliminer les arbitrages. Plusieurs exemples de collaborations entre les gestionnaires et les syndicats visant à surmonter les arriérés de griefs ont été présentés au cours des consultations. Toutefois, l'attitude des parties est cruciale; les parties doivent avoir la motivation de s'attaquer sérieusement au problème du grief. Compte tenu des dépenses que représentent la poursuite de griefs, qui inclut les coûts des arbitres et des avocats et le temps du personnel des intervenants, et des dommages occasionnés par le mécanisme d'arbitrage de griefs aux rapports, un programme efficace de règlement des griefs peut se justifier sur la base des coûts. Néanmoins, il arrive fréquemment que les intervenants ne soient pas intéressés à mettre ces programmes en œuvre, peut-être parce qu'ils ne croient pas que ces systèmes fonctionnent, et ce même si le recours aux médiateurs du SFMC est gratuit. Par exemple, tant les intervenants des syndicats que du patronat ont rejeté des offres de mise en œuvre de programmes de résolution de griefs parce qu'ils avaient recours au mécanisme d'arbitrage des griefs comme tactique dans leur lutte de pouvoir constante et acceptaient le prix de l'infliction de dommages à l'autre partie, un peu comme dans le cas d'un arrêt de travail.

---

<sup>105</sup> Lendvay-Zwickl, Judy. The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada : Le Conference Board du Canada, 2004) p. 23.

<sup>106</sup> Lendvay-Zwickl, Judy. The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada : Le Conference Board du Canada, 2004) p. 23.

<sup>107</sup> Adams, The Honourable George W. State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 nov. 2000, Université Queen's, Kingston, Ontario) p. 85.

<sup>108</sup> Lendvay-Zwickl, Judy. The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada : Le Conference Board du Canada, 2004) p. 21

<sup>109</sup> Ibid. p. 18.

L'intérêt personnel que prennent les personnes qui gèrent les systèmes de traitement des griefs dans leur rôle de traitement des griefs constitue un obstacle plus voilé. Un vice-président des ressources humaines a décrit la nécessité de veiller à ce que la direction des relations de travail de la société offre des activités de règlement des conflits à valeur véritable<sup>110</sup>. À son point de vue, le gestionnaire « viril » qui déploie des stratégies anti-syndicales et qui entretient des rapports d'opposition avec les syndicats pour montrer à son patron que leur division ne sera pas régentée par des syndicats ne le fait pas. À l'opposé, certains syndicats s'emploient avec soin à démontrer à leurs membres qu'ils agissent à l'encontre d'employeurs injustes. Il se peut également que leurs employés aient un intérêt personnel considérable à perpétuer les mécanismes de règlement des griefs basés sur des rapports d'opposition. La participation d'avocats au mécanisme ne fera qu'amplifier ces attitudes. Il faut faire preuve d'un véritable leadership pour s'écarter d'habitudes d'opposition, pour surmonter l'intérêt personnel dans le mécanisme de règlement des griefs et pour être en quête de moyens concertés d'éliminer les griefs en faisant face aux problèmes sous-jacents.

### *Options pour régler les griefs*

L'une des options pour atténuer certains des aspects négatifs des arbitrages de droits consisterait à faire de la médiation obligatoire de griefs la troisième étape du mécanisme de règlement de griefs et peut-être d'avoir recours aux médiateurs du SFMC pour faciliter la séance de médiation. Dans ce contexte, les parties seraient tenues de s'attaquer sérieusement et rapidement aux questions sous-jacentes, avant l'entrée en jeu éventuelle des avocats. La majorité des étapes du mécanisme de règlement de griefs sont actuellement peu utiles.

Une autre solution qu'il vaudrait la peine d'envisager, mais qui pourrait se révéler controversée parce qu'elle ressemblerait aux mécanismes de règlement des griefs contenus dans la convention TCA-Magna,<sup>111</sup> consisterait à réorganiser le mécanisme de règlement de griefs en faisant du dépôt du grief la dernière étape de la procédure, plutôt que la première. La procédure exigerait que l'employé, le syndicat et l'employeur collaborent dans le contexte d'une série de rencontres de règlement à l'interne à hiérarchie ascendante avec les gestionnaires et les leaders syndicaux, qui pourraient à la limite faire appel aux médiateurs du SFMC ou à d'autres médiateurs, avant qu'un grief formel puisse être déposé et porté en arbitrage. L'avantage de ce mécanisme serait de forcer les intervenants à tenter de régler les problèmes sous-jacents avant le stade du grief. Ce qui soustrairait le mécanisme de règlement de griefs de la responsabilité du seul employé et amènerait le conflit dès ses premières étapes dans un processus de règlement. Les membres du

---

<sup>110</sup> Il en est question dans la partie III du chapitre 5 du scénario sur les pratiques exemplaires.

<sup>111</sup> Canada, TCA Canada, « Framework of Fairness Agreement between Magna International Inc. and National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers of Canada (CAW Canada) », 15 octobre 2007, [http://www.caw.ca/campaigns&issues/ongoingcampaigns/magna/pdf/FF\\_Agreement.pdf](http://www.caw.ca/campaigns&issues/ongoingcampaigns/magna/pdf/FF_Agreement.pdf).

personnel des deux parties chargés des relations de travail appliqueraient leurs efforts au règlement du problème plutôt qu'au traitement du conflit.

Une autre approche consisterait à injecter de la transparence dans des relations de travail qui se sont détériorées. Le SFMC pourrait soumettre à l'attention du ministre des situations qui touchent des mécanismes de règlement de griefs désespérément en retard. Une directive ministérielle pourrait être émise aux parties afin que des mesures correctives soient prises. Si le ministre n'est pas satisfait de l'état de la situation, il pourrait nommer un enquêteur qui serait chargé de faire enquête, de faire rapport sur les causes de la situation, notamment sur la question de savoir si les mécanismes de règlement de griefs ont été mal utilisés, en plus de formuler des recommandations de mesures à prendre. Le fait d'attirer l'attention sur des situations de rapports dysfonctionnels pourrait être suffisant pour donner lieu à des mesures correctives de la part des parties avec l'aide du SFMC.

Une option fondée sur les « attitudes » qui serait subtile mais qui pourrait se révéler importante pourrait consister à modifier la nomenclature archaïque qui entoure le « mécanisme de règlement de griefs » de manière à mieux refléter le fond des mécanismes modernes de règlement des conflits. Le terme « grief » sous-entend l'idée d'oppression, de préjudice ou de quelque chose qui cause une douleur. Il s'agit d'un terme très subjectif qui, généralement, ne décrit pas les enjeux soulevés dans le milieu de travail moderne dans le secteur privé de compétence fédérale. Une désignation plus saine et plus équilibrée impliquerait le règlement « équitable » des problèmes, dont le traitement équitable des employés, sur la base de critères objectifs appliqués par un tiers impartial. Pour chaque plainte ou grief, il convient de se demander si la personne a été traitée équitablement, d'après le critère de raisonnablement plutôt que d'après leurs propres sentiments. La question prend de l'importance, les assemblées législatives instaurant de nouvelles formes de plaintes basées sur la conduite irrespectueuse en milieu de travail (p. ex. le harcèlement psychologique) et comportant un nombre infini de circonstances et de possibilités au niveau du comportement.

Une autre solution passerait par un mécanisme conjoint concerté d'élimination de l'arriéré de griefs. Il est possible de trouver des pratiques exemplaires dans certains des systèmes utilisés par NAV Canada et par le Bureau d'arbitrage et de médiation des chemins de fer du Canada (BAMCFC) dans le secteur ferroviaire. Encore une fois, il serait possible de bénéficier du soutien du SFMC à des fins d'orientation et de mise en œuvre de ces systèmes. NAV Canada a fait un usage très efficace du SFMC, comme l'ont fait des intervenants du secteur ferroviaire et de divers autres secteurs, pour éliminer des milliers de griefs au cours des trois dernières années. Les procédures nécessitent des mécanismes clairs, rapides et informels, qui font appel à des arbitres sélectionnés au préalable qui connaissent les stratégies de médiation-arbitrage et d'arbitrage-médiation, et qui siègent à des dates fixes et rendent leurs décisions avec un minimum de retard. Ces mesures, ou d'autres qui visent à restreindre l'impact négatif des griefs

sur les rapports syndicaux-patronaux, représentent des options importantes qui amélioreraient lesdits rapports et réduiraient le risque d'arrêts de travail.

Malheureusement, il ne semble pas exister de moyens de mettre ces procédures en œuvre, sauf sur une base volontaire. Le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales, qui travaille avec le SFMC, pourrait promouvoir ces options comme moyen d'atténuer les rapports d'opposition occasionnés par les arbitrages de griefs. Or, la nature et la complexité des conflits qui font maintenant l'objet d'un arbitrage de griefs rendent les mesures concertées possibles relativement à ces questions uniquement sur la base des sociétés prises individuellement. L'ingrédient clé du succès consiste à obtenir un engagement ferme des deux parties de tenter de bonne foi d'éliminer la quasi-totalité des arbitrages de grief qui présentent de véritables difficultés, comme ceux qui portent sur des renvois. Par ailleurs, même s'il y a une augmentation de ressources, le SFMC ne pourrait vraisemblablement pas offrir de services de médiation au niveau qu'exigerait un programme de médiation obligatoire. Des services de médiation privés seraient vraisemblablement nécessaires s'il y avait une forte hausse de la demande de services de médiation de griefs.

### *Mesures de règlement des griefs et paradigme des droits*

L'avènement récent du « paradigme des droits » a intercedé dans les rapports syndicaux-patronaux traditionnels. Les spécialistes en relations industrielles, entre autres, ont soulevé certaines préoccupations au sujet des difficultés que pose cette situation pour les options proposées afin de régler les conflits qui donnent lieu à un grief<sup>112</sup>.

Le paradigme des droits a [traduction] « non seulement érodé considérablement le système de valeurs des conventions collectives, mais aussi largement empiété sur les prérogatives de gestion traditionnelles<sup>113</sup>. » Le nombre accru de griefs repose maintenant sur la législation sur les droits de la personne et peut prévaloir sur les modalités des conventions collectives et sur les pratiques de travail de longue date. Des prérogatives en matière de droits de la personne pourraient faire échec à de nouvelles options de règlement des griefs, dont des options innovatrices envisagées dans le cadre de la présente étude<sup>114</sup>.

Le paradigme des droits a également instauré des valeurs plus complexes et absolutistes en milieu de travail qui donnent lieu à des mécanismes de règlement des conflits qui se caractérisent davantage par des rapports d'opposition, notamment au niveau des griefs. Ces valeurs sont moins susceptibles de mener à un règlement, sont coûteuses et prennent du temps<sup>115</sup>. Sont

---

<sup>112</sup> Carter, Donald, *State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie* (2 et 3 nov. 2000 à l'Université Queen's, Kingston, Ontario) p. 103.

<sup>113</sup> Carter, Donald, *State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie* (2-3 nov. 2000, Université Queen's, Kingston, Ontario), p. 103.

<sup>114</sup> Ibid. p. 103.

<sup>115</sup> Ibid. p.105-106

particulièrement problématiques les valeurs minimales applicables à des questions d'incapacité mentale comme la prise en compte des incapacités occasionnées par le stress professionnel.

En outre, ces droits ont beaucoup ajouté au caractère normatif en milieu de travail en imposant des limites aux pouvoirs du patronat et des syndicats, tant pour les gestionnaires au niveau de l'affectation du travail et de l'imposition de normes de rendement aux employés que pour les syndicats en ce qui a trait à l'application des conventions collectives.

Le paradigme des droits a constitué un avantage mitigé pour les syndicats. Bien que leurs énoncés de mission appuient tous un élargissement des droits et des pouvoirs des employés, ces droits ont parfois beaucoup compliqué leur application à l'interne. Les plaintes d'une personne contre une autre, comme les affaires de harcèlement, créent des dissensions à l'interne. Les syndicats doivent également acquitter les frais juridiques et prévoir un délai administratif pour régler ces plaintes. Des plaintes en matière de droits de la personne contestent le devoir de représentation juste et peuvent miner des institutions des relations de travail établies comme l'ancienneté. L'obligation d'offrir un accommodement impose aux syndicats des obligations procédurales et fondamentales. Les conflits de droits concernant les conventions collectives peuvent devenir des négociations entre trois parties, les individus possédant leurs propres pouvoirs du fait de l'exercice de plaintes en matière de droits de la personne.

En ce qui concerne l'objectif d'établir de meilleurs rapports syndicaux-patronaux, le temps et les ressources nécessaires pour régler ces questions de droits complexes, qui enlèvent aux efforts visant à mettre en place des milieux de travail concertés, sont source de grave préoccupation. L'établissement de rapports exige que les intervenants y consacrent généreusement de leur temps<sup>116</sup>.

On peut soutenir que le mécanisme inductif au cas par cas ne peut englober complètement les conséquences très importantes de ces droits en évolution rapide dans le milieu de travail, tout au moins du point de vue de leur impact sur la productivité. Ce n'est que lorsque l'écheveau normatif complet des limites établies dans de nombreux cas (et la nécessité d'en éviter d'autres) sera appliqué à des milieux de travail que l'on pourra commencer à s'accommoder des effets du paradigme des droits sur les rapports collectifs et la productivité en raison de la perte de souplesse des mécanisme de règlement des conflits et des perturbations à ceux-ci.

On ne sait pas clairement quelles options peuvent être envisagées dans le contexte restreint de l'impact des lois sur les droits de la personne sur les arrêts de travail. Il conviendrait peut-être de se pencher sur la question de savoir s'il pourrait exister de meilleures façons de prendre en compte les droits de chacun des travailleurs et les droits collectifs et de satisfaire aux besoins de

---

<sup>116</sup> Lendvay-Zwickl, Judy The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada : Le Conference Board du Canada, 2004) p. 21.

la société en milieux de travail moins fondés sur des rapports d'opposition et moins normatifs<sup>117</sup>. Il n'y a jamais eu de vaste débat de principe sur l'impact des droits de la personne sur le secteur de l'emploi, quoique les droits de la personne portent essentiellement sur ces questions<sup>118</sup>. Cette suggestion ne vise pas à renverser les droits de la personne qui sont essentiels dans une société civilisée. Toutefois, avec l'expansion continue des droits de la personne en milieu de travail, le moment est peut-être venu de s'engager dans un débat de politique franc sur le « paradigme des droits » auquel participeraient tous les intervenants intéressés.

### *Réponse des intervenants*

Les intervenants ont convenu que les arbitrages de griefs peuvent empoisonner les relations de travail entre les syndicats et le patronat et que de meilleurs moyens de les faire diminuer amélioreraient les rapports et amoindrirait les risques d'arrêts de travail. Certaines des options proposées, comme le concept de la réorganisation du mécanisme de règlement de griefs pour faire en sorte que les griefs constituent la dernière étape du processus avant l'arbitrage, n'ont pas fait l'objet de discussions. Toutefois, on estime que le fait de réagir aux griefs constitue une option situationnelle. Les encouragements accrus, voire le marketing des pratiques exemplaires visant à régler les griefs, sont au cœur de toute option de politique autre que législative.

---

<sup>117</sup> *Vers des principes communs de flexibilité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité*, Commission européenne (Luxembourg : DG Emploi, Affaires sociales et Égalité des Chances Unité D.2 2007).

<sup>118</sup> Les statistiques contenues dans le rapport annuel de 2007 de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) situent régulièrement les questions relatives à l'emploi, dont le harcèlement et l'affiliation syndicale, bien au-dessus de 80 % des allégations de discrimination, ce qui ne comprend pas les plaintes formulées dans les arbitrages conduits aux termes du *Code canadien du travail*, Partie I.

## Option 4 : Modifier la période ouverte pour la révocation de l'accréditation d'un syndicat

**Examiner les avantages de modifier la partie I du *Code canadien du travail* pour avancer la période ouverte d'une convention collective qui permet de modifier la représentation syndicale de manière à la séparer suffisamment des négociations collectives, et partant de réduire l'incidence des arrêts de travail.**

### *Sommaire*

- *Les avantages de cette option comprennent : plus de temps pour guérir les blessures causées par une lutte entre des syndicats, du temps pour permettre au syndicat d'atténuer les attentes des membres, et le fait d'éviter la surutilisation des ressources syndicales dans les questions de contestation s'il est préférable de les consacrer aux négociations.*

Certains ont soutenu que les distractions et l'instabilité occasionnées par la modification de la représentation syndicale (les trois derniers mois de la convention) pendant la période de chevauchement au cours de laquelle la négociation collective est en cours (les quatre derniers mois de la convention) augmentent les risques que survienne un arrêt de travail. Aucune recherche ne semble avoir été faite sur cette question, mais il convient de noter que la Colombie-Britannique a stipulé que la période ouverte devrait s'appliquer pendant la période de huit à six mois avant la fin de chaque année de la convention<sup>119</sup>.

Par conséquent, une mesure de réduction du risque d'un arrêt de travail pourrait consister à modifier le *Code* pour avancer encore davantage la période ouverte dans la durée de la convention collective. Ainsi, les possibilités que les questions de transition syndicale nuisent à la négociation collective devraient être limitées.

Des discussions avec des personnes qui connaissent bien la situation de la Colombie-Britannique laissent à penser qu'il existe une divergence d'opinion entre les représentants syndicaux sur la question de savoir si la période ouverte et la période de négociation devraient survenir en même temps. Apparemment, les syndicats vulnérables au maraudage préfèrent laisser la période ouverte coïncider avec la période de négociation parce que cette façon de procéder décourage les membres de changer de syndicat. Toutefois, cette justification semble contredire les principes de la démocratie syndicale, en plus de reconnaître implicitement les problèmes qui peuvent survenir du fait de la transition à la direction des syndicats pendant la négociation collective.

---

<sup>119</sup> *British Columbia Labour Relations Code*, R.S.B.C. 1996, ch. 244, par. 19(1).

Certains ont également dit craindre que le changement de représentants syndicaux au beau milieu de la durée d'une convention crée de l'instabilité. Tel est présentement le cas, toutefois, des durées qui excèdent trois ans aux termes du *Code*<sup>120</sup>. Les questions qui concernent cette option consistent notamment à déterminer si les syndicats seraient moins ou plus dissuadés de faire des contestations durant les période ouvertes aux mêmes moments ou à des moments différents que pendant les périodes de négociation et si les changements apportés à la représentation syndicale seraient moins acceptables pour les membres s'ils survenaient pendant les négociations plutôt qu'à d'autres moments.

Il pourrait y avoir d'autres avantages à déplacer la période ouverte en dehors de la période de négociation. Ce déplacement pourrait accorder aux représentants plus de temps pour guérir les blessures causées par une contestation syndicale. Les problèmes intraorganisationnels qui surviennent dans les syndicats peuvent occasionner une division à la table de négociation ou faire en sorte qu'il soit plus difficile d'obtenir des syndiqués des ratifications, ces deux éléments ayant été identifiés comme causes des arrêts de travail. En outre, une période de temps accrue permettrait au syndicat d'atténuer les attentes des membres qui sont causées par des promesses électorales trop enthousiastes. De plus, comme l'a mentionné un intervenant des syndicats, la séparation de la période ouverte et de la période de négociation aurait également comme avantage de ne pas dissiper les ressources syndicales en contestant des questions de représentation lorsqu'elles sont nécessaires à des fins de négociation.

Si la période ouverte doit être modifiée, il semble le plus logique d'appliquer la règle à toutes les conventions. La période ouverte pourrait être autorisée au cours des trois premiers mois du début de la dernière année de la durée de la convention (c.-à-d. pendant les mois 13 à 15 et 25 à 27 pour des durées de deux et de trois ans) et, dans le cas des durées de plus de trois ans, les trois premiers mois de chaque année subséquente. Il y aurait ainsi suffisamment de temps pour s'assurer que la plupart des conflits qui découlent de la transition soient réglés avant le début des négociations. Une période ouverte pendant la première année de la convention collective ne serait pas nécessaire.

### *Réponse des intervenants*

Pour commencer, les intervenants des syndicats et du patronat se sont montrés hésitants à laisser apporter des modifications décrites comme à la pièce au *Code*. Par conséquent, la réaction des intervenants à cette suggestion n'a pas été établie tout à fait clairement si les modifications au *Code* s'inscrivaient dans une révision plus exhaustive.

---

<sup>120</sup> *Code canadien du travail, Partie I, L.R., 1985, ch. L-2, art. 24.*

Les employeurs n'ont rien dit sur cette question, tout comme la plupart des intervenants des syndicats dans leurs mémoires écrits. Les Métallurgistes unis ont ouvertement donné leur accord de principe au concept et ont reconnu que la négociation collective deviendrait plus complexe et pourrait connaître moins de succès si des demandes d'accréditation étaient déposées ou en attente<sup>121</sup>. Les Métallos ont également souligné qu'une demande de révocation de l'accréditation syndicale distrairait les dirigeants syndicaux locaux de leur travail à la table de négociation et rend plus difficile la conclusion d'une convention collective avec un employeur<sup>122</sup>.

Plusieurs représentants syndicaux ont également mentionné qu'ils souscrivent généralement à l'idée. Un représentant syndical a déclaré qu'il n'était pas logique que la période ouverte ait lieu en même temps que la négociation. Il a suggéré qu'elle soit placée [traduction] « en plein milieu de la durée de la convention<sup>123</sup>. » Un autre représentant syndical n'était pas d'accord avec le fait que la période ouverte en Colombie-Britannique donnait lieu à plus d'instabilité. Il était en faveur de déplacer la période ouverte parce qu'il était difficile de régler des questions de représentation en négociant, et parce qu'un tel déplacement divisait des ressources qui auraient dû être consacrées aux seules négociations. Un médiateur a commenté qu'il s'agissait d'[traduction] « une très bonne idée qui pourrait ne pas se concrétiser avant que le *Code* soit modifié. Maintenant que l'idée est connue, elle sera mise en application<sup>124</sup>. »

---

<sup>121</sup> Mémoire présenté par les Métallurgistes unis, 2008, p. 12.

<sup>122</sup> Ibid., p. 12.

<sup>123</sup> Anonymat demandé.

<sup>124</sup> Anonymat demandé.

## Option 5 – Modifier le moment de l’avis et les exigences applicables aux ententes sur le maintien des activités (EMA)

### **Examiner les avantages de modifier la partie I du *Code canadien du travail* pour avancer la période de l’avis aux termes de la disposition sur le maintien des activités pour éviter l’ingérence dans le processus de négociation collective.**

Des plaintes ont été déposées au sujet de procédures sur les ententes sur le maintien des activités (MDA) (ententes visant à s’assurer que les arrêts de travail n’occasionnent pas de danger immédiat et grave à la sécurité ou à la santé du public) qui perturbent le processus de négociations, notamment parce qu’il se prolonge sur une période trop longue. Ce problème pourrait être réglé en avançant la période au cours de laquelle les questions de MDA sont examinées pour éliminer ou pour réduire le risque que ces procédures entravent la négociation collective.

L’exigence d’un avis indiquant l’exécution des activités (avis de MDA) qui serait produit au plus tard neuf mois avant la fin de la durée de la convention pourrait accorder suffisamment de temps pour régler ces questions.

Une condition selon laquelle les parties doivent présenter une demande au Conseil si aucune entente de MDA n’est conclue dans les 30 jours suivant la signification de l’avis pourrait permettre de s’assurer que tout conflit concernant le MDA est rapidement soumis à des fins de règlement. Ainsi, il serait possible de s’assurer que les conflits sont soumis au Conseil au plus tard sept mois avant la fin d’une convention. En outre, cette condition prévoirait ce qui représente habituellement une période suffisante pour obtenir un règlement de la question avant la négociation collective.

Une autre option pourrait permettre aux parties de se servir des anciennes ententes de MDA sans avoir à présenter une nouvelle demande.

### *Réponse des intervenants*

Comme la majorité des efforts déployés ont porté sur d’autres options, les intervenants n’ont pas formulé de commentaires sur cette option dans leurs arguments écrits, quoique nombre d’entre eux ont fait part de leur intérêt à l’égard de l’idée en raison des difficultés auxquelles ils se butent dans ces processus. Les syndicats étaient moins intéressés à traiter de cette question. Un médiateur au fait de l’ensemble des problèmes soulevés par les dispositions sur le MDA a déclaré :

[Traduction]

« **Modifier l'aspect temporel applicable au MDA** : Ce volet doit être réécrit dans le Code. Il occasionne toutes sortes de difficultés et contraint les parties à comparaître devant le Conseil où elles « meurent » d'une mort lente, douloureuse et coûteuse. De plus, cette décision ne devient valide que pour cette série de pourparlers et le tout doit être refait dans quelques années. Le Code doit être clarifié et faire l'objet de modifications législatives<sup>125</sup>. »

### *Mesure proposée*

Lorsque des modifications législatives au *Code* seront envisagées, elles devraient comprendre une révision des dispositions sur le maintien des activités.

---

<sup>125</sup> Anonymat demandé.

## Option 6 – Prolonger ou retarder la période de conciliation

**Envisager un rôle accru du ministre du Travail qui serait conseillé par le SFMC. Il s'agirait de prolonger ou de retarder la période de conciliation dans le règlement des conflits de travail et la réduction des arrêts de travail qui en découlerait.**

### *Sommaire*

- *A pour but de prévenir le recours abusif à la période de conciliation si aucune tentative sérieuse n'a été faite pour régler les questions litigieuses avant la conciliation, en contravention de l'esprit des dispositions contenues dans le Code.*
- *Retarder ou prolonger la période de conciliation pendant le processus de nomination d'un médiateur de l'extérieur dans le but de faire participer les parties à des négociations fructueuses.*

### *Prolonger ou retarder la période de conciliation*

Certains ont fait part de leurs préoccupations au sujet de situations de négociation qui semblent destinées à se conclure par un arrêt de travail en raison de l'absence quasi totale de tentatives de régler certaines questions avant la conciliation. Des intervenants ont mentionné des exemples de parties qui ont entrepris la conciliation en soumettant au moins 300 questions sur les sujets les plus banals. Les représentants des syndicats et de l'employeur condamnent habituellement cette stratégie et la perçoivent comme une indication de relations de travail hérissées de difficultés. Certains ont fourni d'autres exemples de signification simultanée d'un avis de négocier et d'un avis de règlement de conflit pendant le processus d'obtention de la conciliation.

Ces situations ne correspondaient pas à ce que les auteurs du rapport Sims avaient à l'esprit. Relativement à cette question, le rapport énonçait ce qui suit :

*« Quant aux parties, elles doivent pouvoir demander l'aide d'un conciliateur, mais uniquement après avoir fait la preuve qu'elles ont négocié sérieusement de leur côté. La conciliation ne doit pas être une béquille, ni se substituer aux véritables négociations collectives et à une prise de décision responsable.*

*La conciliation ne doit être accessible que soixante jours après le dépôt de l'avis de négocier, période pendant laquelle les parties doivent avoir négocié sérieusement. Il faut confier au dirigeant du SFMC le soin de décider s'il y a lieu*

*d'accorder de l'aide et, le cas échéant, à quel moment et sous quelle forme. Sa décision doit se fonder sur l'information recueillie dans le cadre du suivi que le SFMC effectue de chaque conflit ainsi que sur la connaissance de l'intérêt public et des besoins des parties que possède le personnel<sup>126</sup>. »*

En outre, le rapport Sims a commenté la participation du ministre à la décision de prolonger le mécanisme de conciliation, qui représentait l'une des réformes occasionnées par les modifications apportées au *Code* en 1999. Les observations formulées à cet égard sont dignes de mention :

*« En outre, le ministre ne peut plus alors jouer le rôle impartial de premier plan qu'il lui appartient d'assumer en dernier ressort en vue du règlement des conflits difficiles lorsqu'il doit déterminer si une loi doit être adoptée. Si les parties ont l'impression qu'il y a ingérence du ministre pendant la conciliation, elles peuvent difficilement croire à son impartialité au cours des étapes ultérieures du conflit. Par conséquent, moins le ministre intervient à l'étape de la conciliation et moins il est perçu comme tel, plus la négociation collective est susceptible d'être efficace. »<sup>127</sup>*

### ***Modifications possibles au Code***

Une option qui consiste à modifier la loi pour mettre ces observations en vigueur réduirait le risque, la durée et la fréquence des arrêts de travail.

Les meilleures modifications seraient celles qui simplifieraient le processus, qui élimineraient la mention de l'avis de négocier et des avis de différend, et qui imposeraient plutôt l'exigence de négocier à compter de quatre mois avant la fin de la convention et de négocier de bonne foi en s'efforçant de conclure une convention. Ces dernières exigences constitueraient une condition à la conciliation qui pourrait avoir lieu 45 jours plus tard (soit deux mois et demi avant la fin de la convention) pour une période qui n'excéderait pas 60 jours. Les modifications exigeraient en outre que la décision de nommer un conciliateur soit prise par le ministre, qui se fonderait toutefois sur les conseils du directeur du SFMC afin que soit préservée l'impartialité du ministre. Si aucun effort n'a été déployé pour négocier collectivement, le ministre pourrait, suivant les conseils du directeur du SFMC, retarder la conciliation d'une période maximale de 45 jours et nommer un médiateur ou bien prolonger la période de conciliation d'un maximum de 45 autres jours.

---

<sup>126</sup> Sims, Andrew C.L. *Vers l'équilibre* (Hull : Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. 114.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 114.

Le fait de savoir que la période de conciliation pourrait être retardée ou prolongée pourrait, espère-t-on, favoriser des tentatives sérieuses de négocier avant les mécanismes de conciliation et empêcher les parties de gaspiller les ressources du SFMC.

Il serait préférable que le médiateur appelé à ce stade ne fasse pas partie du SFMC. Cette personne pourrait avoir recours à des méthodes d'orientation et d'évaluation plus énergiques pour faire participer les parties à des négociations plus fructueuses. Cette question sera abordée plus en détails ultérieurement.

Si cette option est inacceptable, il conviendrait de se pencher sur la question du recours abusif à la période de conciliation. Tel qu'il a été mentionné, depuis les modifications apportées au *Code* en 1999, de moins en moins de conventions ont été conclues pendant la période de conciliation<sup>128</sup>. Le gaspillage des ressources du SFMC alors qu'elles pourraient être consacrées à la médiation préventive ou à d'autres services importants est illogique.

### *Réponse des intervenants*

Les représentants syndicaux n'ont pas présenté d'observations écrites sur ce point, quoique un chef syndical ait mentionné au cours d'une conversation qu'il est mal vu de soumettre un grand nombre de points à la conciliation et que dans de telles circonstances, le fait de retarder la conciliation et de faire appel à un médiateur pourrait se révéler logique.

Au nom des employeurs, l'ETCOF a appuyé une option visant à favoriser la tenue de discussions fructueuses avant le début de la conciliation.

[Traduction]

*« Le SFMC et la conciliation : Nous appuyons une période de conciliation de 60 jours. Cette période est prévue dans le Code depuis 1999 et a intégré une certaine discipline au processus. Toutefois, certains y ont eu recours abusivement. Par exemple, il y a eu des cas de syndicats qui ont présenté des demandes en vertu de l'article 71 même s'ils ont signifié un avis de négocier. L'article 71 ne doit s'appliquer qu'en cas de preuve claire que les parties se sont efforcées d'en venir elles-mêmes à un règlement. Si, de l'avis du SFMC, le processus a été utilisé abusivement, les parties ne devraient pas invoquer l'article 71 portant sur l'avis de différend.*

*Le SFMC devrait par conséquent établir des critères de demande de la conciliation. Il serait interdit aux deux parties de déposer une demande*

---

<sup>128</sup> Voir le tableau 4-1.

*prématurément et lorsqu'il n'est pas nécessaire de le faire. Les parties seraient donc tenues d'épuiser toutes les possibilités de discussions fructueuses avant de demander de l'aide et feraient un meilleur usage des ressources du SFMC<sup>129</sup>. »*

L'ETCOF a présenté deux autres points dignes de mention : le premier exigerait un avis de 72 heures avant une demande de conciliation; aux termes du deuxième, les parties seraient autorisées à demander conjointement la conciliation sans que soient déclenchés les délais énoncés dans le *Code*<sup>130</sup>. La nomination d'un médiateur en vertu de l'article 105 pourrait servir les fins du deuxième point.

Toutefois, il convient de souligner que la position générale de l'ETCOF est que la loi ne devrait pas être modifiée à la pièce, mais qu'elle devrait plutôt être examinée globalement afin que l'on établisse quels seraient les effets d'une modification sur le reste de la loi. L'ETCOF a ajouté que le court calendrier de l'étude ne permettait pas de débattre des options, qui ont compliqué le processus consensuel<sup>131</sup>. À son avis, ces questions, et d'autres dans le cadre desquelles des modifications législatives étaient envisagées, pouvaient faire l'objet d'un meilleur examen dans le contexte du CFRSP avec le SFMC avant l'établissement de conclusions finales.

---

<sup>129</sup> Mémoire de l'ETCOF, 2008, p. 5.

<sup>130</sup> Ibid., p. 6.

<sup>131</sup> Ibid., p. 13.

## Option 7 - Recours à des services de médiation externes

**Étudier les avantages possibles du recours à des services de médiation externes qui travaillent de manière indépendante ou qui œuvrent de concert avec des médiateurs du SFMC dans des situations qui nécessitent des interventions plus dynamiques.**

### *Sommaire*

- *Des médiateurs externes peuvent profiter de l'avantage d'être moins préoccupés par le maintien des rapports avec les intervenants, ce qui est fondamental pour les médiateurs du SFMC, et pourraient donc être en mesure d'intervenir de façon plus dynamique, ce qui se révèle souvent utile pour aider les parties à conclure une entente finale.*
- *Le CFRSP pourrait dresser une liste des médiateurs externes acceptables auxquels le ministre pourrait faire appel si les intervenants le souhaitent.*

### *Genèse du recours aux médiateurs externes*

Certains problèmes ont été soulevés à la suite du recours à des médiateurs externes, en particulier dans des situations plus proches d'un règlement, comme option de diminution des arrêts de travail. Voici l'explication de cette option.

Les services de médiation de dernière heure sont importants parce que les négociations fondées sur les échéances ou tout au moins les négociations de la dernière heure sur des questions clés constituent la norme dans les pratiques de négociation traditionnelles. Les médiateurs peuvent jouer un rôle majeur en permettant d'éviter les arrêts de travail, à tel point que de nombreux intervenants estiment que leurs services comptent parmi les plus importants dans la gestion réussie des arrêts de travail. La médiation préventive susceptible de mener à des rapports concertés et à des processus de négociation basés sur les intérêts des parties a pour but de réduire largement la négociation fondée sur des échéances.

Le ministre avait coutume de demander à des hauts fonctionnaires, invariablement le directeur du SFMC ou le sous-ministre adjoint, s'il possède beaucoup d'expérience comme collaborateur des intervenants concernés chargé de diriger une ronde finale de médiation avec les conciliateurs. Toutefois, même ce processus était employé de façon exceptionnelle par crainte de jeter un froid dans la négociation, advenant qu'une entente ne serait pas conclue tant que le SMA principal du Programme du travail ou le directeur du SFMC ne serait pas arrivé.

Au cours de discussions avec des intervenants, certaines suggestions ont été formulées selon lesquelles le ministre devrait avoir davantage recours à des médiateurs externes oeuvrant avec les médiateurs du SFMC dans ces interventions de dernière minute<sup>132</sup>. Une question assez semblable a été soulevée dans le rapport Sims; plusieurs parties ont demandé que des médiateurs privés qui connaissent leur industrie soient autorisés à exercer une fonction de conciliation si les syndicats et l'employeur étaient d'accord<sup>133</sup>. Le rapport a convenu qu'il s'agit d'une suggestion adéquate, sous réserve de l'approbation du directeur du SFMC. Le rapport Sims a également proposé que le directeur du SFMC envisage de nommer des conciliateurs du secteur privé si la nécessité de se pencher sur la disponibilité ou sur la pertinence le rendait souhaitable<sup>134</sup>. Le ministre a le droit d'avoir recours à des médiateurs de l'extérieur, quoique leurs services ont été retenus uniquement dans des circonstances exceptionnelles. On estimait alors qu'il fallait une intervention énergétique supplémentaire de quelqu'un de l'extérieur.

### *Questions concernant les médiateurs de l'extérieur*

Il existe d'autres problèmes propres à une révision du rôle de médiateurs chargés de la conclusion d'une entente dans le processus de négociation collective. En effet, il est parfois difficile de se montrer aussi déterminé (certains diraient agressif) dans une médiation avec des parties avec lesquelles le médiateur a une relation à long terme suivie. Cet élément est peut-être traité de façon quelque peu obscure dans les observations des intervenants contenues dans un sondage de 2002 sur la satisfaction de la clientèle mené par RHDSC<sup>135</sup>. Dans ce sondage, le SFMC a obtenu de bonnes notes sur ce que l'on décrit comme des aspects peu antagonistes de la médiation (p. ex. favoriser le progrès des négociations, organiser la procédure, constituer une façon impartiale de traiter des offres, tenir lieu de tribune de compromis, améliorer la circulation des renseignements, permettre de sauver la face et atténuer l'hostilité entre les parties). L'évaluation était moins favorable dans les domaines qui touchent ce que l'on décrit couramment comme la médiation directive et évaluative (p. ex. les tactiques qui mettent l'accent sur les aspects préjudiciables de l'absence de règlement et qui abordent les règlements de manière agressive)<sup>136</sup>. Les techniques directives et évaluatives jouent un rôle important en aidant les parties à conclure des ententes. Elles ont également tendance à être utilisées une fois que les techniques d'aide sont épuisées.

De par sa nature, la médiation directive et évaluative a tendance à être davantage interventionniste et comporte plus de risque d'être désapprouvée que celle qui est utilisée dans le

---

<sup>132</sup> Mémoire présenté par le Congrès du travail du Canada (CTC), juin 2008, p. 6.

<sup>133</sup> Sims, Andrew C.L. *Vers l'équilibre* (Hull : Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 1995), p. 115.

<sup>134</sup> Ibid., 125

<sup>135</sup> COMPAS Inc. et Goss Gilroy, Labour Program: Federal Mediation and Conciliation Service, HRDC Client Satisfaction Research (Canada : Développement des ressources humaines Canada, 2002).

<sup>136</sup> Ibid., p. 12

cadre des mécanismes qui sont plus axés sur la facilitation et l'intérêt des parties. Les médiateurs chevronnés posséderont les compétences nécessaires pour utiliser les deux mécanismes de règlement. Néanmoins, les circonstances pourraient parfois les empêcher d'avoir recours à ces techniques de manière tout à fait profitable.

Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle de RHDSC ne sont donc pas étonnants et ne devraient pas être interprétés comme une image défavorable des médiateurs du SFMC qui semblent posséder une très bonne formation et se consacrer sérieusement à la négociation de conventions réussies. Comme ces médiateurs ne peuvent risquer de mettre en péril les rapports nourris avec soin qu'ils entretiennent avec les intervenants, les techniques directives et évaluatives se révèlent néanmoins (et inévitablement) plus problématiques pour eux. Un responsable externe de la conclusion d'une entente n'a pas ces préoccupations.

L'identification par le SFMC de ses propres médiateurs chargés de la conclusion d'une entente pourrait constituer une autre approche. À titre d'exemple, on a constaté qu'un certain nombre des médiateurs actuels du SFMC sont particulièrement habiles à dénouer des impasses. Ces médiateurs auraient recours à plus de techniques directives et évaluatives et ne prendraient pas part à des stratégies d'établissement de rapports à plus long terme utilisées par le SFMC en conciliation et en médiation.

L'un des risques possibles de l'approche du responsable de la conclusion d'une entente réside dans le danger du « culte de la personnalité » et dans le froid que cette approche peut jeter dans les négociations. Les parties ont la perception qu'elles n'en seront pas au bout de leurs peines tant que le spécialiste chevronné ne sera pas entré en scène. Cette situation enlève de l'importance aux médiateurs « sur le terrain » et peut mener à davantage d'arrêts de travail, les gens estimant qu'ils n'ont pas soutiré le maximum tant que leur conflit n'aura pas attiré l'attention d'Ottawa (du ministre ou du directeur du SFMC). Pour surmonter cette embûche, d'anciens cadres supérieurs du Programme du travail se sont donnés comme pratique de faire appel à l'agent qui travaillait au dossier antérieurement, ce qui s'inscrit dans l'approche « collective » recommandée.

Pour mettre en œuvre une recommandation de recours à des médiateurs externes, le Conseil fédéral des relations syndicales-patronales pourrait contribuer à dresser une liste des médiateurs externes acceptables auxquels le ministre pourrait faire appel pour réagir rapidement si telle est la volonté des intervenants. Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador a récemment appliqué aux arbitres un concept semblable, quoique plus formel, dans une loi constituant un comité d'arbitrage syndical-patronal qui fait participer les intervenants au choix des arbitres auxquels auront recours l'employeur et les syndicats<sup>137</sup>. En outre, des mécanismes de rétroaction

---

<sup>137</sup> *An Act to Amend the Newfoundland and Labrador Labour Relations Act*, 2008, ch. 18.

pourraient faciliter l'identification d'un groupe interne de médiateurs du SFMC auxquels il serait possible de faire appel pour régler l'étape finale des situations de négociation collective.

### *Réponse des intervenants*

Des intervenants ont exprimé certaines préoccupations au sujet de la qualité inégale des médiateurs, quoique la majeure partie de ces réserves étaient semblables à celles qui étaient formulées dans le sondage sur la clientèle de 2002. Les répondants prétendaient alors que les médiateurs du SFMC n'étaient pas assez dynamiques pour conclure des négociations difficiles. Dans le mémoire du CTC déposé au nom des syndicats, il était énoncé que [traduction] « les conciliateurs devraient être fortement incités à jouer un rôle plus actif dans leurs tentatives d'amener les parties à conclure une convention collective lorsque les parties sont dans une impasse<sup>138</sup>. » Adoptant une perspective légèrement différente, les Métallos ont déclaré : « Nous appuierions également le recours à des médiateurs chevronnés et de très bonne réputation qui pourraient entrer en jeu au dernier stade des négociations pour tenter de régler des conflits de travail particulièrement litigieux ou difficiles<sup>139</sup>. » Il semble que ces questions pourraient donner lieu à des discussions fructueuses au CFRSP entre les intervenants et le SFMC.

---

<sup>138</sup> Mémoire présenté par le Congrès du travail du Canada (CTC), juin 2008, p. 15.

<sup>139</sup> Mémoire présenté par les Métallurgistes unis (Métallos), 2008, p. 10.

## Option 8 – Reporter le début d’un arrêt de travail

### **Report d’un arrêt de travail avant qu’il ne débute et avant l’établissement d’un mécanisme visant à aider les parties à régler les questions litigieuses.**

#### *Sommaire*

- *Une mesure contenue dans la législation albertaine (qui présente des similitudes avec certaines lois américaines) permet au ministre de mettre en place un comité d’enquête sur les conflits pour retarder tout arrêt de travail qui n’a pas encore débuté tant que ses délibérations, son rapport et peut-être un vote sur ses recommandations ne sont pas terminés.*

Des dispositions des lois de l’Alberta<sup>140</sup> et des États-Unis<sup>141</sup> prévoient que les arrêts de travail peuvent être reportés ou empêchés avant leur début. Dans la plupart des cas, les dispositions s’appliquent à la fois avant et après le début d’un arrêt de travail. Toutefois, le *Alberta Labour Relations Code* renferme une mesure<sup>142</sup> qui s’applique seulement avant le début d’un arrêt de travail; il est question de cette mesure dans ces pages. Des commentaires sur les deux types de dispositions seront formulés ultérieurement lorsque les options qui ont une incidence sur la durée des arrêts de travail seront abordées.

#### *Comité d’enquête sur les conflits de l’Alberta*

Avant une grève ou un lock-out, le ministre peut choisir de soumettre le conflit à un comité d’enquête sur les conflits (CEC) en vertu du *Alberta Labour Relations Code*. Un tel comité est constitué d’un ou de plusieurs membres nommés par le ministre, comme dans le cas de la Commission d’enquête sur les relations du travail (CERT) prévue par le *Code canadien du travail*, à la différence que si le CEC est formé avant le début d’un arrêt de travail légal, aucune grève ni aucun lock-out ne peut débiter tant que 10 jours ne se sont pas écoulés après que le ministre ait signifié une copie des recommandations du CEC aux parties ou, si le conseil des relations de travail tient un scrutin par les parties sur les recommandations du CEC, tant que 72 heures ne se sont pas écoulés après que le conseil a avisé les parties des résultats du scrutin. Toutefois, la constitution du CEC après le début d’un arrêt de travail légal n’affecte ni cet arrêt de travail ni son maintien.

---

<sup>140</sup> *Alberta Labour Relations Code*, R.S.A. 2000, ch. L-1, par. 105(1).

<sup>141</sup> *Labor Management Relations Act*, 29 U.S.C. 141 2000, art. 206-210.

<sup>142</sup> *Alberta Labour Relations Code*, R.S.A. 2000, ch. L-1, par. 105(3).

Un CEC dispose de 20 jours, ou d'une période plus longue établie par le ministre, pour tenter d'en venir à un règlement entre les parties, à défaut de quoi le CEC formule des recommandations sur chaque question en litige. Le conseil des relations du travail tient un scrutin sur les recommandations qui, si elles sont acceptées par les membres du syndicat, constituent l'entente. Si le syndicat se prononce contre les recommandations, la grève peut débiter 72 heures après que le conseil ait informé le syndicat des résultats du scrutin.

Le gouvernement de l'Alberta informe les intéressés que la procédure du CEC est utilisée lorsqu'on estime que les parties pourraient bien conclure une entente. Le ministre n'a pas à répondre à une condition en matière d'urgence, de santé et de sécurité pour nommer un CEC. La mesure n'a été utilisée qu'à neuf reprises depuis 1981 et elle ne l'a pas été du tout depuis l'an 2000.

### *Réponse des intervenants*

Les intervenants s'opposent aux dispositions qui permettent au ministre d'intervenir dans des arrêts de travail à venir ou en cours. Les syndicats s'objectent de façon générale à toutes les interventions. De même, les employeurs s'objectent à conférer au ministre des pouvoirs unilatéraux qui lui permettraient de mettre fin aux arrêts de travail ou de les suspendre.

## Option 9 – Améliorer l’efficacité de l’arbitrage de différends (volontaire ou non)

**Améliorer l’arbitrage de différends, par entente volontaire des parties aux termes du paragraphe 79(1) du *Code canadien du travail* ou par voie législative.**

### *Sommaire*

- *Mesures visant à faciliter ou à améliorer l’arbitrage volontaire de différends auquel ont souscrit les parties plutôt que d’exercer leur droit de grève, notamment un nouveau processus de tenue de séances de médiation après l’arbitrage et avant le prononcé de la décision (arb-méd).*
- *Examen des avantages et des inconvénients de l’arbitrage de différends sur l’arbitrage des propositions finales contenues dans la loi qui ordonne la fin d’un arrêt de travail.*

Le recours à l’arbitrage de différends représente une option qui devrait faire diminuer la fréquence des arrêts de travail. Cette option renvoie à des situations dans lesquelles les parties peuvent convenir de soumettre l’intégralité de la convention négociée ou plus vraisemblablement certaines parties de celle-ci, à un arbitre plutôt que d’exercer leur droit de grève (conformément à l’article 79 du *Code*). Les améliorations à l’arbitrage de différends pourraient se révéler utiles pour revoir certains aspects qui sont sources de complication à mi-chemin d’une longue convention collective, ce qui ferait diminuer le risque d’un arrêt de travail futur. Enfin, en établissant des distinctions des recours volontaires à l’arbitrage, le Parlement prescrirait également l’arbitrage s’il édicte une loi sur le retour au travail.

La diminution des arrêts de travail soulève deux questions dans l’éventualité où l’on a recours à l’arbitrage de différends. La première consiste à déterminer s’il existe des mesures permettant de faciliter l’arbitrage volontaire en remplacement de l’exercice du droit de grève. Elle s’applique surtout aux situations de participation volontaire. La deuxième consiste à envisager des options comme l’arbitrage des propositions finales (APF) pour surmonter certains des inconvénients de l’arbitrage de différends (« froid », « effet anesthésiant ») ou mieux encore, pour inciter les parties à régler avant l’imposition d’une décision rendue par voie d’arbitrage.

### *Encourager le recours volontaire à l’arbitrage*

- Des pratiques exemplaires pourraient être élaborées pour accélérer le processus (par exemple, le ministre pourrait disposer d’une liste de cinq à huit noms qui pourraient être

établis conjointement par les représentants des intervenants par l'intermédiaire du Conseil fédéral des relations syndicales-patronales). Un concept similaire quoique plus formel appliqué aux arbitres a été mis en œuvre récemment par le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador dans une loi constituant un comité d'arbitrage syndical-patronal qui fait participer les intervenants au choix des arbitres auxquels auront recours l'employeur et les syndicats<sup>143</sup>.

- La « médiation-arbitrage » pourrait être utilisée avec une option irrévocable selon laquelle une fois exercée, la procédure se transforme en arbitrage obligatoire si les parties conviennent qu'il serait approprié de le faire.
- À titre d'élément favorisant le recours à l'arbitrage, le Programme du travail pourrait contribuer aux coûts des honoraires de l'arbitre, peut-être en les conservant dans sa panoplie d'éléments incitatifs (et en suggérant que le ministre aimerait offrir quelque chose de spécial pour aider les parties). Cette façon de faire a été utilisée dans le contexte d'un processus de médiation-arbitrage avec une clause qui autorise les parties à convertir la médiation en arbitrage obligatoire. De plus, sans aide, les petites unités de négociation ne disposent pas des ressources nécessaires pour avoir recours à l'arbitrage.
- Favoriser la tenue de mécanismes de médiation (méd-arb) tout de suite avant l'arbitrage; quand la médiation a lieu à des dates qui précèdent l'arbitrage, il semble qu'elle ajoute des coûts et des retards superflus au mécanisme de règlement des conflits<sup>144</sup>.
- La méd-arb pourrait se révéler utile en accélérant la détermination des faits pour accélérer le mécanisme d'arbitrage de différends.
- On pourrait avoir davantage recours à l'arbitrage dans le cas de conflits portant sur une seule question, comme les salaires, ou dans le cas de conflits complexes, tels que ceux qui touchent les pensions. La recherche révèle qu'il n'existe pas de différence importante dans l'issue des conflits sur les salaires et les avantages sociaux qui ont fait l'objet d'arrêts de travail ou d'un arbitrage<sup>145</sup>.

### *Arbitrage-médiation (« arb-méd »)*

L'« arbitrage-médiation » (arb-méd) permet-il d'obtenir de meilleurs règlements que la « médiation-arbitrage » (méd-arb)?

---

<sup>143</sup> *An Act to Amend the Newfoundland and Labrador Labour Relations Act*, 2008, ch. 18

<sup>144</sup> Bill Cole, « The Seven-Year Itch: Assessing the Effectiveness of Mediation-Arbitration in Ontario Fire Fighter Collective Bargaining Disputes ». Document de maîtrise en droit. Osgoode Hall Law School, 2007, p. 104.

<sup>145</sup> Division de la recherche et du développement de données, Impact of Arbitration on Dispute Resolution and Wages (Canada : Ressources humaines et Développement social Canada, Programme du travail, 2008), p. 15.

- L'arb-méd est un mécanisme qui a récemment attiré l'attention comme bon moyen de favoriser un règlement<sup>146</sup>. Le groupe d'arbitrage rend ses décisions, mais elles ne prennent pas effet avant une certaine période, ce qui permet aux parties de négocier quelque chose de différent de la décision arbitrale. Dans certains cas, l'arbitre rédige la décision, la met dans une enveloppe scellée puis entreprend la médiation pour les parties. Celles-ci conservent le contrôle de l'issue jusqu'à ce qu'il y ait impasse; l'arbitre ouvre alors l'enveloppe et prononce la décision. L'étude a conclu qu'il serait préférable de régler les conflits au moyen d'un mécanisme d'arbitrage-médiation plutôt que de subir les inconvénients dont la présence est reconnue lorsque l'on a recours au processus de médiation-arbitrage.
- L'option de l'« arb-méd » semble très positive pour aider les parties à conclure des conventions<sup>147</sup> :
  - La recherche laisse croire que l'« arb-méd » entraîne une fréquence plus élevée de règlements volontaires que la « méd-arb », et que les parties considèrent ces règlements comme ayant une valeur plus élevée que ceux qui sont établis par d'autres formes de règlement des conflits.
  - Elle rend plus efficaces les communications et l'échange de renseignements. Ce sont les éléments qui contribuent de façon importante au dénouement d'une impasse dans les négociations.
  - Elle facilite l'utilisation de renseignements pour inciter une partie à réexaminer ses priorités ou ses attentes.
  - Elle a la capacité de mieux reproduire les conditions de la grève/du lock-out en intégrant des critères temporels à la prise de décisions des parties.
  - Elle maximise la possibilité qu'ont les parties de prendre leurs propres décisions.
  - Elle offre aux parties des possibilités de participer plus pleinement à la prise de décisions qui définiront les relations de travail.
  - Elle peut minimiser les coûts et les retards (si l'une des parties ne veut tout simplement pas de médiation, l'arbitre peut simplement conclure le processus après avoir reçu les demandes d'arbitrage.)
  - Elle surmonte les problèmes de « justice fondamentale » qui surviennent en « méd-arb » si l'arbitre a des possibilités d'utiliser les renseignements obtenus dans le cadre du processus de médiation lors d'une rencontre avec une partie en l'absence de l'autre.
  - Elle offre davantage de possibilités de règlements créatifs.
  - Elle informe mieux l'arbitre des tendances en matière de négociation dans le secteur pour constituer les bases de la stratégie du médiateur d'amener les parties à

---

<sup>146</sup> Bill Cole, « The Seven-Year Itch: Assessing the Effectiveness of Mediation-Arbitration in Ontario Fire Fighter Collective Bargaining Disputes », Document de maîtrise en droit. Osgoode Hall Law School, 2007, p. 103.

<sup>147</sup> Ibid., p. 103-104.

- abandonner leurs exigences irréalistes, tout en renforçant le bien-fondé d'arguments solides.
- Elle présente la meilleure possibilité d'apprentissage pour les parties, ce qui peut se traduire en de meilleurs rapports lors de la négociation collective dans l'avenir.

### *Arbitrage des propositions finales (APF)*

Le Parlement a ordonné l'arbitrage des propositions finales (APF) lorsqu'il a adopté récemment une loi ordonnant aux chefs de train du CN membres des Travailleurs unis des transports (UTU) de revenir au travail<sup>148</sup>. Ce processus exige que l'arbitre fasse un choix entre l'offre finale du syndicat ou de l'employeur. L'APF présente des avantages et des inconvénients.

L'arbitrage des propositions finales est parfois décrit comme une « incertitude législative » parce que l'un de ses objectifs consiste à encourager les parties à négocier une convention collective plutôt qu'à avoir recours à l'arbitrage. Il s'agit de l'option privilégiée, car les règlements négociés sont plus susceptibles de donner lieu à une issue qui convient aux deux parties et de favoriser une paix sociale durable. On suppose également qu'ils découragent les parties qui ne prennent pas part à des négociations fructueuses (le facteur de « refroidissement ») parce qu'elles conservent une certaine retenue en présumant que l'affaire sera renvoyée en arbitrage ou parce qu'elles ont conclu qu'il est plus simple et moins risqué du point de vue politique qu'un arbitre statue sur la convention (le facteur « anesthésiant »). De plus, l'arbitrage des propositions finales limite le droit de l'arbitre de « couper la poire en deux » et réduit par conséquent la nature intrinsèquement conservatrice et politique de l'arbitrage. L'arbitrage des propositions finales offre davantage de possibilité d'apporter des changements advenant une division marquée au sujet de questions comme les mesures sur la productivité. Par ailleurs, en ce qui concerne des questions comme les différends sur les salaires, le processus est conçu pour inciter chacune des parties à renoncer à leurs positions extrêmes, ce qui amoindrirait leurs divergences et favoriserait les règlements.

La recherche compilée dans le cadre de la présente étude par la Division de la recherche et du développement de données du Programme du travail de RHDSC à partir de données américaines selon lesquelles l'arbitrage des propositions finales est utilisé régulièrement confirme certains de ces résultats. Les négociations dans le contexte du droit de grève se concluent par un règlement volontaire sans arrêt de travail 95 % du temps (en fait, le taux est actuellement de près de 97 % dans le secteur privé de compétence fédérale) et le pourcentage de règlement chute à 75 % dans les cas d'arbitrage obligatoire conventionnel sans décision<sup>149</sup>. L'arbitrage des propositions finales, dans le cadre duquel l'arbitre doit choisir entre les offres finales des deux parties pour

---

<sup>148</sup> *Loi de 1995 sur le maintien des services ferroviaires*, L.C. 1995, ch. 6.

<sup>149</sup> Division de la recherche et du développement de données, *Impact of Arbitration on Dispute Resolution and Wages* (Canada: Ressources humaines et Développement social Canada, Programme du travail, 2008), p. 8.

rendre sa décision, améliore le taux de règlement volontaire à environ 85 % des négociations, ce qui accroît la propension des parties à conclure un règlement volontaire d'environ 10 %<sup>150</sup>. Il est possible que les techniques d'« arb-méd » fassent augmenter les résultats tant pour l'arbitrage conventionnel que pour l'arbitrage des propositions finales.

Sur le plan négatif, certains craignent à juste titre que les décisions d'arbitrage des propositions finales puissent nuire à la paix sociale. La recherche tend à démontrer que l'arbitrage des propositions finales n'empêche pas nécessairement les positions extrêmes ou insatisfaisantes, notamment lorsque les parties sont très éloignées sur des questions de principe fondamentales<sup>151</sup>. L'optimisme apparent des parties, qui croient que leurs positions seront acceptées, accentue l'écart marqué dans les offres<sup>152</sup>. Le recours à des enquêteurs ou à des spécialistes semble exercer un effet de modération important sur les offres<sup>153</sup>. Le rôle joué par l'« arb-méd » dans le règlement de cette question n'est pas clair.

De plus, des recherches laissent croire que les décisions d'arbitrage des propositions finales peuvent faire diminuer la productivité et augmenter le risque d'arrêts de travail futurs<sup>154</sup>. L'arbitrage des propositions finales question par question pourrait permettre d'éviter ces résultats, mais il fait l'objet de critiques parce qu'il ne donne pas lieu au même degré d'incertitude qui inciterait les parties à négocier leur propre convention<sup>155</sup>.

Il semble que les syndicats soient plus prudents que les employeurs dans le cadre du processus, car leurs offres finales sont acceptées dans 55 % des cas, ce qui peut être positif ou négatif selon le point de vue adopté<sup>156</sup>. Selon certaines conclusions théoriques, des décisions d'arbitrage des propositions finales accorderont des salaires moindres que les décisions d'arbitrage conventionnel que peuvent soutenir les taux de réussite plus élevés des syndicats<sup>157</sup>. À ce jour, rien n'étaye ces prévisions, car peu de recherches empiriques ont été faites sur le sujet.

Des discussions avec des arbitres ont permis d'apprendre qu'ils n'aiment pas l'arbitrage des propositions finales, même s'il n'a été utilisé que très rarement à ce jour au Canada, ce qui révèle qu'il est à l'origine de mauvaises ententes. Dans le récent document intitulé *Examen de la Loi sur la négociation collective dans les collèges*, Kevin Whitaker, président de la Commission des relations de travail de l'Ontario, a recommandé l'abrogation de la disposition sur l'arbitrage des propositions finales contenue dans la Loi qui n'est jamais utilisée, en se contentant d'affirmer

---

<sup>150</sup> Ibid., p. 8.

<sup>151</sup> Ibid., p. 18.

<sup>152</sup> Ibid., p. 18.

<sup>153</sup> Ibid., p. 19.

<sup>154</sup> Ibid., p. 20.

<sup>155</sup> Ibid., p. 19.

<sup>156</sup> Ibid., p. 4.

<sup>157</sup> Ibid., p. 4.

que cette disposition n'avait pas été utilisée et qu'elle ne représentait pas un élément de la *Labour Relations Board Act* de l'Ontario<sup>158</sup>.

### *Réponse des intervenants*

Le Canada possède une expérience limitée dans les décisions d'arbitrage des propositions finales. Quoiqu'elles existent en vertu de certaines lois provinciales, on n'y a jamais eu recours en Ontario.

Les mémoires déposés au nom des syndicats ne traitaient pas de la question. Les Métallurgistes unis (USW) ont seulement mentionné qu'une fois que la loi de retour au travail a été adoptée par le Parlement, la question devrait être réglée par un arbitre de différends dont les parties ont convenu<sup>159</sup>.

Les employeurs, pour leur part, appuyaient généralement l'arbitrage de propositions finales. L'ETCOF a fait valoir que la loi sur le retour au travail devrait prévoir des mécanismes qui amélioreraient l'efficacité du mécanisme de règlement, comme l'exigence d'avoir recours à l'arbitrage des propositions finales contenue dans la *Loi de 2007 sur le maintien des services ferroviaires*<sup>160</sup>. NAV Canada a également recommandé le recours à l'arbitrage des propositions finales pour diminuer l'effet de « refroidissement » sur la négociation<sup>161</sup>. Les employeurs préfèrent probablement l'arbitrage des propositions finales parce qu'il fait abstraction de la nature intrinsèquement politique et donc conservatrice des arbitrages de différends. (Ces caractéristiques de l'arbitrage de différends et de l'arbitrage de griefs pourraient être atténuées si **tous** les arbitres étaient imposés aux parties à même une liste d'arbitres comme celle qui est utilisée pour l'arbitrage accéléré de griefs. Toutefois, tant que la plupart des arbitres seront choisis sur consentement, le problème de la nature politique et prudente de l'arbitrage prévaudra.) Dans le contexte du mode de négociation actuellement privilégié par l'employeur qui consiste à exiger des syndicats des concessions au niveau de la productivité, la possibilité de l'emporter sur ces questions de « principe » semble plus grande si l'on a recours à l'arbitrage des propositions finales.

Il vaudrait la peine que le CFRSP se penche sur ce qui suit : l'amélioration des arbitrages de différends en les accélérant ou en ayant recours aux techniques d'« arb-méd », par exemple; l'application volontaire de l'« arb-méd » à certaines industries ou situations comme des différends sur les salaires ou des différends complexes; ou la détermination de la question de savoir si les techniques d'arbitrage des propositions finales peuvent être améliorées pour surmonter les lacunes

---

<sup>158</sup> Kevin Whitaker, *Examen de la Loi sur la négociation collective dans les collèges* (Canada : Ministre de la Formation, des Collèges et Universités, 2008) p. 84.

<sup>159</sup> Mémoire des Métallos, 2008, p. 14

<sup>160</sup> Mémoire de l'ETCOF, 2008, p. 10.

<sup>161</sup> Mémoire de NAV Canada, mai 2008, p. 4.

reconnues de l'arbitrage de différends traditionnel. Ces techniques présentent l'avantage d'éviter la procédure « uniformisée » et, si elles sont accessibles, il semblerait qu'elles comblent des besoins différents dans des circonstances différentes pour réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail.

## Option 10 - Améliorer la rapidité et la qualité des décisions rendues par le Conseil canadien des relations industrielles

**Améliorer la rapidité et la qualité des décisions rendues par le CCRI.** Bien qu'il y ait eu consensus avec les intervenants relativement à cette option, peu de renseignements ont été fournis sur la façon d'atteindre ce résultat. Cette option passe en revue certaines des initiatives qui pourraient permettre de réaliser les objectifs des intervenants.

### *Sommaire*

- *On a constaté que les problèmes qui touchent la procédure du CCRI représentent des causes qui ont contribué de façon importante à des arrêts de travail majeurs au cours de la dernière décennie.*
- *Le Comité de consultation du CCRI a la responsabilité principale de ces questions et ses recommandations devraient constituer la base des options visant à réduire le risque des arrêts de travail qui peuvent découler de la procédure du Conseil.*
- *Les mesures d'amélioration de la rapidité du processus décisionnel et de mise en œuvre d'un processus consultatif formel qui fait appel à la participation des intervenants dans le processus de sélection des vice-présidents devraient atténuer les problèmes concernant le Conseil.*
- *Le fait d'attirer des arbitres reconnus du secteur privé en vue de nominations à des postes de vice-présidents à temps partiel en établissant des barèmes de rémunération raisonnables qui se compareraient à la rémunération versée à d'autres professionnels compétents du gouvernement fédéral contribuerait peut-être à apaiser de nombreuses préoccupations ayant trait au CCRI.*

### *Problèmes des intervenants avec le CCRI*

Les représentants des syndicats et du patronat sont généralement d'accord pour dire que les procédures antérieurement engagées devant le CCRI étaient inefficaces et, dans certains cas, faisaient augmenter considérablement le risque d'un arrêt de travail. Dans un cas, les procédures et les décisions du CCRI ont été mentionnées comme cause réelle d'un arrêt de travail majeur. L'arrêt de travail était considéré comme seul moyen d'éviter l'effet de l'une des ordonnances du CCRI<sup>162</sup>.

---

<sup>162</sup> La source a demandé de demeurer anonyme.

C'est l'analyse faite par les médiateurs du SFMC des causes ayant contribué aux 32 arrêts de travail majeurs survenus entre 2001 et 2007 qui a probablement le mieux reflété l'ampleur et la gravité de ces plaintes<sup>163</sup>. On considère que certains problèmes posés par le CCRI ont causé ou ont contribué à plus du tiers des arrêts de travail majeurs au cours de la période visée. Il est donc particulièrement important que les procédures du CCRI soient améliorées afin qu'elles contribuent à des pratiques efficaces en matière de relations de travail.

Les plaintes comportent trois volets : le CCRI prenait beaucoup trop de temps à instruire les affaires et à rendre ses décisions (en contravention du *Code*), ce qui contrecarre le processus de négociation collective et le rend plus complexe; les procédures devant le CCRI étaient trop legalistes et dominées par les avocats, ce qui faisait que le Conseil finissait par définir les questions trop restrictivement, sans tenir compte des processus de négociation collective sur lesquels ses décisions se répercutaient; les décisions du Conseil étaient incohérentes et, dans certains cas, étaient considérées par les intervenants comme le reflet de la qualité des nominations. Par le passé, on a estimé que certaines des personnes nommées ne connaissaient pas assez les questions de relations industrielles ou manquaient d'expérience pour tenir des audiences. On considérerait que certaines personnes étaient peu enclines à prendre des décisions.

### *Modifications récentes apportées au CCRI*

Des changements apportés au CCRI ont aidé à faire face à certains de ces problèmes. L'ancien président très respecté, l'ex-sous-ministre adjoint du Travail, a lancé une série de réformes, notamment la création du Comité de consultation du CCRI auquel participent des intervenants et des avocats spécialisés en droit du travail. Le Comité a fait des propositions de réforme importantes. Malgré ses efforts bien intentionnés, il éprouvait de graves problèmes de manque de personnel et certaines des plaintes subsistaient. Récemment, l'ancienne directrice générale du SFMC, également tenue en haute estime par les intervenants, a été nommée présidente et elle poursuit le travail de son prédécesseur dans le but d'apaiser certaines des préoccupations. Le président actuel et les présidents antérieurs ont renouvelé l'engagement à l'égard de l'aspect pratique des relations de travail et ont contribué à rétablir la confiance des intervenants envers le CCRI.

### *Les problèmes chroniques du CCRI persistent*

La nature chronique de ces critiques, qui subsistaient malgré l'excellence des initiatives de l'ancien président, laisse croire que certains de ces problèmes sont insolubles. Les retards et la complexité des questions auxquelles sont confrontés les décideurs représentent probablement les thèmes les plus courants qui minent la confiance; ces thèmes sont propres à la plupart des

---

<sup>163</sup> Tableau 3-1.

systèmes judiciaires et quasi judiciaires. Des critiques peuvent en outre parfois découler de décisions qui favorisent des opposants ou d'une compréhension insuffisante de toutes les variables prises en compte dans les décisions.

Ces questions ont fait l'objet de discussions avec le président et les membres du Conseil, qui ont admis les difficultés antérieures et qui s'engagent à les éviter dans l'avenir. Ils ont néanmoins souligné qu'il existe des critères juridiques bien établis auxquels ils doivent adhérer et qui restreignent leur flexibilité et la déjudiciarisation de leurs fonctions. Ils ont également souligné que dans un système d'opposition, les clients et leurs avocats jouent un grand rôle dans le contrôle du processus. La question du nombre suffisant de vice-présidents au Conseil pour entendre les affaires et rédiger les décisions subsiste.

Une réunion a également été organisée avec les dirigeants du Conseil. Ils cumulent ensemble beaucoup d'expérience et de compétence et se sont montrés impressionnants dans leur engagement et leur désir d'améliorer les procédures du Conseil et la rapidité de ses décisions. Ils ont dit craindre la surlégalisation du Conseil et la façon dont les avocats en sont venus à dominer les processus, par opposition aux années antérieures, au cours desquelles le fonctionnement était beaucoup plus rapide et informel.

Comme il a été mentionné précédemment, l'ancien président a constitué un Comité de consultation du CCRI formé d'intervenants (l'ETCOF, le Congrès du travail du Canada et la Confédération des syndicats nationaux), de représentants d'associations des avocats pour les syndicats et le patronat qui comparaissent devant le Conseil (Association canadienne des avocats du mouvement syndical et Association canadienne des avocats d'employeurs), et du président et des autres membres désignés et membres du personnel, l'ancien sous-ministre adjoint principal du Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada agissant comme président du Comité. Le Comité de consultation a nettement la responsabilité principale d'apporter des améliorations au CCRI, ce qui semble se produire dans une certaine mesure. Toutefois, il n'y a pas eu de réponse à toutes les recommandations formulées par le Comité. Il importe que ce Comité continue de fonctionner et que le CCRI et le Programme du travail demandent sa contribution pour que les réformes nécessaires soient réalisées.

Les options qui suivent, qui reconnaissent la responsabilité principale du Comité de consultation du CCRI, valent la peine d'être envisagées par le Comité et le Programme du travail comme mesures de réduction du risque, de la fréquence et de la durée des arrêts de travail attribués par le passé aux procédures du CCRI.

## *Rapidité de production*

- **Introduire la gestion des cas à la discrétion du président.**

Il a été question, avec le président, de procédures sur les options visant à centraliser les responsabilités de gestion des cas en les conférant au président ou à un vice-président à titre d'adjoint. Les mesures proposées reposaient sur les « pratiques exemplaires » instaurées à la Cour supérieure d'Ottawa il y a quelques années lorsqu'elle s'est transformée, en deux ou trois ans, de la cour ayant probablement le plus gros arriéré de causes dans la province à celle qui a l'arriéré le plus court. C'est également le tribunal local d'Ottawa qui a été à l'avant-garde de l'introduction de la médiation obligatoire dans le système de la Cour supérieure de l'Ontario. De plus, en ce qui concerne le recours à la médiation dans le système de tribunal civil, elle demeure le chef de file de la mise en œuvre réussie de ce programme en Ontario et probablement partout ailleurs au Canada.

Un président possédant des pouvoirs quasi dictatoriaux, soutenu par un adjoint dynamique et par un groupe de vice-présidents fidèles, de membres du personnel diligents et d'avocats engagés et leurs clients qui se feront demander de participer à des « opérations-éclair » en vue de reprendre le commandement de procédures rapides devant le Conseil : voilà la clé de la réussite de ces mesures.

Dans la mesure nécessaire, la réglementation devrait être modifiée de manière à intégrer une flexibilité complète dans le processus.

Le CCRI pourrait adopter une procédure plus informelle comme celle que décrit le rapport de l'ombudsman de la Saskatchewan : *Hearing Back: Piecing Together Timeliness in Saskatchewan's Administrative Tribunals*<sup>164</sup>.

- **Mettre en œuvre des mesures administratives pour accélérer les décisions**

Ces mesures ont été passées en revues avec le président et des mesures ont déjà été instaurées pour régler cette question. D'autres mesures doivent être examinées par le Comité de consultation.

- **Mettre en œuvre des mécanismes formels de relations de travail pour traiter expressément de situations de restructuration en contexte de faillite, d'insolvabilité, de fusions et d'acquisitions**

---

<sup>164</sup> *Hearing Back: Piecing Together Timeliness in Saskatchewan's Administrative Tribunals*, Ombudsman de la Saskatchewan, Rapport du président de l'Assemblée législative, décembre 2007.

Cette suggestion provient d'Andrew Sims, notamment en regard de situations de faillite et d'insolvabilité<sup>165</sup>. Compte tenu du fait que les plaintes au sujet de la procédure du CCRI, notamment en ce qui a trait à la rapidité de production, tirent souvent leur origine de mécanisme de restructuration, on devrait envisager d'adopter de nouvelles procédures qui pourraient accélérer et uniformiser les décisions en ce qui touche les demandes qui découlent de ces situations.

- **Conférer au président (et aux gestionnaires de cas) le pouvoir d'ordonner la médiation**

À l'heure actuelle, les parties doivent consentir à la médiation à la demande du président. Ce qui est rarement refusé. Néanmoins, il n'y a pas de raison que le Conseil ne possède pas le pouvoir d'ordonner la médiation s'il le juge nécessaire. Une modification au *Code* devrait toutefois être apportée.

- **Attribuer des ressources additionnelles au Conseil**

Le Conseil devrait effectuer une analyse de ses besoins en ressources et accroître son nombre de vice-présidents et d'employés au besoin. À l'heure actuelle, les ressources semblent insuffisantes pour traiter complètement tous les dossiers devant le Conseil, ce qui représente un problème déjà présent à l'époque des Conseils antérieurs.

Comme option de rechange à la nomination d'autres vice-présidents, des ressources supplémentaires à un coût peut-être moindre pour le CCRI pourraient être fournies au moyen de la nomination d'arbitres très respectés comme vice-présidents à temps partiel. La présence de vice-présidents à temps partiel comporte au moins deux avantages sur la nomination de vice-présidents à temps plein. On peut avoir recours à leurs services avec plus de flexibilité pour satisfaire à l'augmentation de la demande; par exemple, des personnes pourraient être attirées par le poste et constituer d'excellents vice-présidents, mais n'accepteraient pas un poste à temps plein, car ils seraient tenus de déménager à Ottawa (voir la dernière option sur la suppression de cette exigence) ou parce qu'ils souhaitent conserver leur pratique privée, plus rémunératrice.

La rémunération des vice-présidents à temps partiel devrait être augmentée. Aucune explication raisonnable ne justifie la rétribution insuffisante des vice-présidents à temps partiel. Les avocats principaux sont rémunérés 275 \$ l'heure lorsqu'ils travaillent pour le gouvernement fédéral, tandis que les médiateurs peuvent gagner jusqu'à 1 800 \$ par jour dans divers organismes fédéraux. En comparaison, les vice-présidents à temps partiel reçoivent 850 \$ quotidiennement

---

<sup>165</sup> Andrew C.L. Sims, « Reflections on Administering Labour Law », Canadian Labour & Employment Law Journal 12: 128.

pour leurs précieux services. La solution à bon nombre des problèmes du Conseil pourrait résider dans une rétribution adéquate pour amener des personnes compétentes à occuper les postes.

### *Qualité et cohérence des décisions*

Le fondement de notre système conflictuel de prise de décisions est que la personne la meilleure et la plus brillante, qui possède généralement le plus d'expérience et de connaissances, siègera pour juger autrui. Dans la mesure où cette prémisse n'est pas suivie, il peut en résulter des décisions de mauvaise qualité, ce qui, en plus de nuire à la réputation de l'institution, finit par miner les mécanismes sur lesquels les parties comptent pour régler leurs conflits.

Les affaires qui sont soumises au CCRI sont souvent d'un degré de complexité et de difficulté comparable aux décisions que doivent rendre les tribunaux. De plus, les conséquences très graves des décisions de mauvaise qualité sont manifestes au vu des commentaires des intervenants et du SFMC sur leur impact sur les arrêts de travail. Un arrêt de travail est un événement majeur qui se répercute fréquemment sur des milliers de travailleurs, sur leurs familles et sur leurs collectivités, sans compter les tiers et les employeurs dont les activités sont restreintes et dont les pertes peuvent entraîner des problèmes éventuels qui persisteront longtemps après la fin de l'arrêt de travail. L'importance des décisions du Conseil justifie de veiller à effectuer des nominations de la plus haute qualité.

### *Options applicables à la nomination de vice-présidents*

Il est à peu près inutile de présenter une série d'options visant à réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail, si les mécanismes de règlement des conflits appliqués par les tribunaux administratifs gouvernementaux sont défectueux. La qualité et la cohérence des nominations affectera la qualité et la cohérence des décisions. Plusieurs options sont proposées :

- **Mettre en œuvre un processus de consultation sur les nominations au Conseil.**

Les représentants des syndicats et du patronat sont intimement convaincus que leur contribution devrait être prise en compte dans le processus de nomination des vice-présidents. En 2005, le Comité de consultation de la clientèle du CCRI a élaboré un mécanisme d'identification de candidats qui peuvent être nommés au Conseil. Ce mécanisme a suivi un mécanisme utilisé par la Commission des relations de travail dans la fonction publique et énoncé dans la *Loi sur les relations de travail* du Manitoba pour la nomination des membres à leur conseil respectif. Le mécanisme exige que les nominations soient faites à partir d'une liste dressée par le président du Conseil après consultation avec des représentants des syndicats et du patronat. Il semble que les

recommandations du Comité de consultation du CCRI n'ont pas encore été adoptées. Certains ont fait observer qu'il existe d'autres types de nomination que de demander au président et aux intervenants de diriger le mécanisme.

Le président et le Comité souhaiteraient peut-être prendre en compte certains de ces éléments pour déterminer la meilleure façon de procéder afin d'améliorer le mécanisme de nomination.

Si le mécanisme de nomination proposé suscite des préoccupations, celles-ci pourraient être abordées dans d'autres discussions et les modifications nécessaires pourraient être apportées. Il importe qu'un mécanisme de consultation qui fait appel aux intervenants et aux avocats qui comparaissent régulièrement devant le Conseil soit adopté pour attirer et nommer plus facilement des candidats d'excellente qualité.

- **Rétablir les classifications qui s'appliquaient aux membres du Conseil canadien des relations du travail (CCRT)**

Quand le CCRI a été constitué en remplacement du CCRT, les classifications de poste des membres du CCRI ont été abaissées et leur rémunération a subi une diminution considérable. Comme il en a été question précédemment, les décisions du CCRI pourraient avoir des conséquences énormes pour les intervenants. De nombreux arbitres très qualifiés et d'autres praticiens dans le domaine ont indiqué qu'ils envisageraient un poste au Conseil si la rémunération était portée à un niveau plus concurrentiel. Le rétablissement des classifications qui s'appliquaient auparavant au CCRT encouragerait des candidats expérimentés à poser leur candidature.

- **Intégrer davantage de flexibilité dans les exigences sur la résidence et renouveler rapidement les nominations**

Deux autres recommandations ont été formulées par le Comité de consultation du CCRI pour améliorer les possibilités d'attirer de meilleurs candidats au Conseil. La première consiste à supprimer l'exigence de résidence des membres à temps plein de la Région de la capitale nationale. La recommandation doit toutefois être abordée avec prudence pour faire en sorte de conserver la cohésion du Conseil.

La deuxième recommandation consistait à aviser plus rapidement les intéressés du renouvellement des nominations pour un autre mandat. Il s'agit d'une plainte formulée de longue date qui donne une mauvaise image de l'administration du Conseil et qui le rend moins attrayant pour les candidats.

## Section II : Options (impartiales) qui touchent la durée des arrêts de travail

### Option 11 – Arrêté prévoyant une période de réflexion qui favorise le retour au travail dans des situations d'arrêts de travail se trouvant dans une impasse

**Envisager le recours à une période de réflexion favorisant le retour au travail pour donner aux parties une occasion additionnelle de régler leurs divergences avec l'aide d'un médiateur.** D'autres options qui peuvent avoir des répercussions sur la durée des arrêts de travail, qui ont trait au recours à des travailleurs de remplacement ou à des scrutins obligatoires sur l'offre finale de l'employeur, seront envisagées dans la partie du présent chapitre sur les options qui ne sont pas neutres.

#### *Sommaire*

- *Cette option diffère d'une mesure portant sur un arrêté ministériel qui met fin à l'arrêt de travail de façon permanente; il s'agit ici de différer un arrêt de travail en cours pendant une brève période pour inciter les parties à conclure une entente.*
- *La mesure devrait être utilisée de manière très sporadique en contexte d'arrêts de travail qui sont dans une impasse s'il existe une possibilité de règlement qu'un arrêté de retour au travail temporaire pourrait « stimuler ».*

#### *Mettre fin aux impasses*

Il semble beaucoup plus difficile de faire diminuer la durée d'arrêts de travail en cours que de limiter leur fréquence. L'énoncé que l'on entend souvent en relations de travail, selon lequel « il est facile de déclencher la grève, mais il est difficile de ramener les gens au travail », semble encore plus véridique ces dernières années. Bon nombre des options neutres qui ont déjà été offertes pour réduire le risque et la fréquence d'un arrêt de travail, notamment celles qui touchent l'établissement de meilleurs rapports, devraient avoir un effet positif sur la durée de façon indirecte.

La plupart des grands syndicats et de nombreux employeurs considèrent généralement que les arrêts de travail de plus de 30 jours sont dans une grave impasse et représentent un « échec ». La difficulté tient au fait que les ou l'une des parties qui sont dans une impasse ne présentant aucune logique sur le plan économique disposent peut-être de peu d'options de rechange qui pourraient tenir lieu de stratégie de fin d'arrêt de travail gracieuse permettant à la partie concernée de ne pas perdre la face ou d'éviter de causer des dommages irréparables à sa position en ce faisant. Les

arrêts de travail en situation d'impasse des plus grandes unités de négociation produisent en outre des statistiques qui donnent une mauvaise image de la capacité du Canada de gérer les conflits de travail.

L'option qui permet de faire face à la situation passe par une modification du *Code* qui confère au ministre le pouvoir discrétionnaire d'ordonner une période de réflexion au cours d'un arrêt de travail afin de stimuler le déblocage des négociations. L'arrêté prononcé par le ministre reporterait ou suspendrait la grève ou le lock-out, d'une manière assez semblable à un décret du gouverneur en conseil prononcé en vertu de l'article 90 du *Code* qui reporte un arrêt de travail pendant la dissolution du Parlement. Les employés seraient tenus de revenir au travail pendant une période de 30 à 60 jours. Au cours de cette période, le ministre pourrait nommer un médiateur de très bonne réputation, qui travaillerait avec les parties pour régler l'arrêt de travail. Il faudrait que le ministre exerce ce pouvoir très modérément, car cette voie se veut une option d'exception. Elle a pour avantage principal l'élément de risque que la menace de l'utiliser intégrerait dans le processus. L'arrêté serait émis par le ministre, mais il s'en remettrait largement au SFMC pour interpréter la situation et déterminer si l'arrêté obtiendrait l'appui général des parties en cause.

Il serait par ailleurs possible que le ministre renvoie au CCRI la décision de décréter la période de réflexion et le charge d'établir dans le cadre d'une procédure accélérée si un arrêt de travail se trouvait dans une impasse et ne sert plus aucun objectif valide sur le plan des relations industrielles. Cette idée est assez semblable à celle que véhicule la loi adoptée récemment au Manitoba, loi en vertu de laquelle un conseil des relations du travail décide s'il convient d'ordonner l'arbitrage de différends en situation de grève qui est dans une impasse (cette question est abordée ultérieurement à l'option 17)<sup>166</sup>. Dans ce cas, le Conseil décréterait un retour au travail d'une durée fixe et ordonnerait aux parties de retourner à la table de négociation pour tenter d'en venir à un règlement négocié. Une procédure devant le Conseil permettrait aux parties de se prévaloir d'un droit limité de présenter des arguments pour veiller à ce que la période de réflexion n'occasionne pas de préjudice indu à l'une des parties. Le simple fait d'être tenu de comparaître devant le Conseil pourrait se révéler suffisant pour inciter les parties à reprendre des négociations sérieuses. Pendant la période de réflexion, le ministre nommerait un médiateur externe qui serait chargé d'aider les parties à conclure une convention collective. Si, quoi qu'il en soit, l'impasse persistait, l'arrêt de travail se poursuivrait à la fin de la période de réflexion.

---

<sup>166</sup> *Loi sur les relations du travail* du Manitoba, C.P.L.M. c. L10, par. 87.1(1).

### *Avantages et inconvénients d'une période de réflexion*

L'option de la période de réflexion pourrait comporter certaines caractéristiques qui aideraient à mettre fin avec succès à un arrêt de travail. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le seul fait de menacer de décréter une période de réflexion pourrait donner au lieu au même genre d'effets salutaires sur les parties que la loi de « retour au travail » produit sans le « froid » parce qu'il se peut que la fin de l'arrêt de travail ne résulte pas de cette démarche. De plus, l'arrêt de travail et le pouvoir relatif de la partie opposée ayant déjà été vécus, les conséquences auparavant indéterminées d'un arrêt de travail devraient être assez manifestes. Ainsi, si l'arrêt de travail constituait une erreur ou était occasionné par des attentes irréalistes, des frustrations, le besoin de laisser libre cours à ses sentiments, des motifs ultérieurs, des problèmes syndicaux internes ou des conflits de personnalité, la période de réflexion pourrait contribuer à y mettre fin. Le fait d'avoir déjà vécu le processus d'un arrêt de travail une fois devrait faire naître une certaine antipathie naturelle entre les deux parties face à la possibilité de revivre tout cela. C'est la nature humaine. Il va sans dire qu'aucune des deux parties ne perdrait la face si le dossier était réglé ou si la grève se poursuivait, car seul le ministre serait responsable de la mise en œuvre de la mesure. Celle-ci ne serait donc pas prise à la demande de l'une ou l'autre des parties. La situation s'apparente assez aux circonstances dans lesquelles les médiateurs assument le blâme de quelque chose pour conclure un règlement.

Ce concept comporte également des inconvénients. Les deux parties devraient faire face aux effets de la fin et du début de l'arrêt de travail advenant l'absence de règlement, qu'il s'agisse de coûts financiers, d'inquiétudes face à la possibilité de sabotage ou de la perte de la solidarité syndicale. On ne connaît pas avec certitude de quelle façon une période de réflexion affecterait le rapport de force, notamment en augmentant indûment les coûts de la perturbation de l'arrêt de travail pour l'employeur ou en affaiblissant la solidarité des membres du syndicat. En outre, on ne sait pas clairement quel serait l'effet d'une période de réflexion sur la décision initiale de déclarer un arrêt de travail si les parties croient que le ministre pourrait les sortir du pétrin. Néanmoins, la tenue d'une période de réflexion ne se compare pas à décréter la fin d'un arrêt de travail. Cela demeurerait essentiellement une mesure quasi obligatoire qui ne pourrait décréter de force la fin d'un arrêt de travail; cette mesure permettrait seulement de le reporter pour inciter les parties à conclure une entente.

### *Réponse des intervenants*

Il se dégagait un consensus clair des syndicats et du patronat contre le concept d'une période de réflexion pouvant être décrétée au cours d'un arrêt de travail. Dans ses arguments, l'ETCOF rejetait la possibilité de conférer au ministre le pouvoir unilatéral de mettre fin à des arrêts de travail ou de les suspendre parce que cette option [traduction] « ferait en sorte que le processus

prête flanc aux abus politiques »<sup>167</sup>. Telle qu'elle était exposée initialement, l'option ne prévoyait pas que le ministre s'en remette au SFMC pour obtenir des directives sur son application, quoique l'option envisageait, comme solution de rechange, un renvoi au Conseil.

Les syndicats estimaient que les tendances actuelles en matière d'arrêts de travail au Canada ne justifient pas les modifications limitant ou éliminant le droit de grève. Voici la position défendue par le CTC au nom des syndicats :

[Traduction]

« À notre avis, toute tentative de réduire, de limiter, de restreindre ou d'éliminer le droit de grève dans le secteur privé de compétence fédérale va à l'encontre des valeurs sous-jacentes de la Charte des droits et libertés de notre société<sup>168</sup>. »

Sans entrer dans les détails des arguments juridiques fondés sur la portée du droit de grève prévu par la *Charte des droits et libertés*, il ne fait aucun doute que les deux intervenants concluent que toute forme de période de réflexion décrétée par le ministre ou autrement ne constituerait pas une option acceptable pour faire diminuer le risque, la fréquence ou la durée des arrêts de travail. Il faut également se demander si une modification apportée au *Code* est nécessaire ou si le ministre possède des pouvoirs suffisants aux termes de l'article 107 du *Code*<sup>169</sup>.

Néanmoins, si l'on accepte que l'option ne serait pas appliquée pour des motifs politiques, mais sur les conseils du SFMC, et si l'on souscrit à l'opinion selon laquelle une telle disposition ne va pas à l'encontre de la *Charte des droits et libertés*, compte tenu de la stratégie qui consiste à faire en sorte que les intervenants continuent de s'interroger et de ne pas utiliser couramment des options de réduction des arrêts de travail, il se peut que l'option de la période de réflexion produise un effet salutaire sans même être exercée.

Il convient également de souligner qu'outre l'amélioration des rapports syndicaux-patronaux, les parties consultées ne peuvent offrir aucune autre option neutre de réduction de la durée des arrêts de travail, même si cet élément semble avoir été le facteur ayant le plus contribué aux jours-personnes non travaillés dans le secteur privé de compétence fédérale.

---

<sup>167</sup> Mémoire de l'ETCOF (2008), p. 9.

<sup>168</sup> Mémoire du CTC (2008), p. 6.

<sup>169</sup> Voir les commentaires formulés dans l'Appendice 5-A concernant l'article 107, selon lesquels une modification semble nécessaire pour appuyer une disposition de cette nature.

## **Option 12 – Période de réflexion établie par arrêté ministériel avant l'introduction de la loi sur le retour au travail**

### **La solution de la période de réflexion établie par arrêté ministériel dans les cas où une loi de retour au travail d'urgence est en suspens en raison de l'importance ou de l'ampleur de l'arrêt de travail.**

La différence entre cette période de réflexion et la mesure de la période de réflexion prévue à l'option 11 dans les cas d'arrêts de travail qui sont dans une impasse est que cette option serait appliquée seulement lorsque le défaut de conclure une entente négociée pendant la période de réflexion entraînera vraisemblablement une loi de retour au travail. La solution sert donc deux fins : premièrement, comme dans le cas de l'option générale de la période de réflexion, inciter les parties à effectuer une dernière tentative de conclure une entente, et deuxièmement, limiter le recours au Parlement et, peut-être, lui donner du temps pour élaborer la loi nécessaire si les parties ne peuvent pas conclure une entente.

La loi de retour au travail semble constituer la moins souhaitable de toutes les issues possibles dans le cadre de la négociation d'une convention collective. Si cette hypothèse est exacte, il serait préférable que le ministre possède le pouvoir d'ordonner aux parties de reprendre le travail pendant une période de réflexion de 30 jours de la même manière que celle qui est exposée dans l'option 11.

Les intervenants pourraient se pencher sur le fonctionnement possible du pouvoir discrétionnaire du ministre qui se prévaut de la période de réflexion. Il serait possible d'élaborer des critères pour délimiter la portée du pouvoir discrétionnaire du ministre afin de s'assurer que ces pouvoirs n'ont été utilisés que dans les circonstances les plus limitées dans le but de justifier la loi sur le retour au travail. Ce pouvoir discrétionnaire pourrait devoir être exercé à la condition, par exemple, que le ministre déclare son intention de demander au Parlement d'adopter sans délai une loi qui mettrait fin à un arrêt de travail. Plutôt que de demander au Parlement d'intervenir, le ministre pourrait ordonner la suspension de l'arrêt de travail pendant 30 jours et les parties pourraient être tenues de retourner à la table de négociation accompagnées d'un médiateur nommé par le ministre.

Aux États-Unis, des mesures assez comparables peuvent être utilisées à la fois pour interdire un arrêt de travail futur et pour appliquer une période de réflexion aux arrêts de travail en cours qui sont à l'origine d'urgences nationales ou qui privent le pays de services de transport essentiels. Les passages qui suivent fournissent davantage de renseignements :

[Traduction]

« Grèves qui créent des urgences nationales : la *Labor-Management Relations Act* prévoit la possibilité d'une injonction lorsque le président conclut qu'une grève ou une menace de grève ou un lock-out ou une menace de lock-out mettent en péril la santé et la sécurité nationales. La grève peut être interdite et une commission d'enquête peut être nommée. Si le conflit n'a pas été réglé en 60 jours, la commission d'enquête publie son rapport; 15 jours plus tard, les employés votent au sujet de l'offre finale de l'employeur. Une fois que le NLRB a attesté des résultats du scrutin, l'injonction est levée<sup>170</sup>.

La *Railway Labor Act* (qui englobe les chemins de fer et les lignes aériennes) confère au président le pouvoir de nommer un conseil d'urgence lorsqu'il conclut que l'existence d'un conflit menace de priver une partie du pays de services de transport essentiels. Le *Presidential Emergency Board* (conseil présidentiel des urgences) tient des audiences et fait paraître son rapport; pendant cette période, les parties sont tenues de préserver le statu quo. Une fois que le rapport est publié, il y a une période de réflexion de 30 jours au cours de laquelle les parties doivent maintenir la situation actuelle. À la fin de cette période de réflexion, les parties peuvent déclencher la grève, un lock-out ou apporter des changements unilatéralement<sup>171</sup>. »

Les grèves qui créent des urgences nationales, mentionnées précédemment dans la loi américaine comme des grèves qui [traduction] « mettent en péril la santé et la sécurité nationales », seraient, dans les faits, essentiellement interdites dans le secteur privé de compétence fédérale au Canada par l'article 87.4 du *Code*. Bien que le *Code* n'interdise pas un arrêt de travail, il exige le maintien des services au cours d'un arrêt de travail dans la mesure nécessaire pour prévenir un danger immédiat et grave pour la sécurité et la santé du public. La solution américaine retarde l'arrêt de travail par une injonction, ordonne la tenue d'une enquête formelle sur une période de 60 jours et exige que les membres du syndicat votent au sujet de l'offre finale de l'employeur dans les 15 jours qui suivent avant de finalement autoriser l'arrêt de travail (à moins qu'il y ait adoption d'une autre loi).

Les dispositions de la *Railway Labor Act* des États-Unis sont également assez comparables à celles du Canada, sauf que la période de réflexion n'est pas désignée comme première étape d'une loi sur le retour au travail. La loi américaine contraint les parties, par une série d'étapes, à retarder l'arrêt de travail, en ayant recours à un mécanisme de conciliation comparable au conseil de conciliation prévu dans notre article 72, sans toutefois ordonner la tenue d'un scrutin sur

---

<sup>170</sup> *Labor Management Relations Act*, 29 U.S.C. 176-80, art. 206-210.

<sup>171</sup> *The Railway Labor Act*, 45 U.S.C. c. 8, 1996, art. 160.

l'offre finale de l'employeur, mais permet finalement aux parties de poursuivre l'arrêt de travail si la situation n'est pas réglée dans le cadre de ces procédures.

### *Réponse des intervenants*

La position des intervenants relativement à cette option est similaire à celle qui est décrite en ce qui a trait à la période de réflexion en situation d'arrêt de travail qui se trouve dans une impasse. En règle générale, tant les représentants des syndicats que ceux du patronat estiment que dans la mesure du possible, les interventions du gouvernement devraient être limitées à des circonstances extraordinaires. L'ETCOF était d'avis que [traduction] « la loi sur le retour au travail doit être adoptée uniquement dans des circonstances extrêmes »<sup>172</sup>. De même, cet organisme s'objectait à des interventions unilatérales du ministre pour mettre fin aux arrêts de travail ou pour les suspendre.

---

<sup>172</sup> Mémoire de l'ETCOF, 2008, p. 10.

### Partie III : Les options qui ne sont pas neutres

La présente partie se penche sur des mesures qui exercent un impact voulu ou non sur l'équilibre des forces entre les parties. Rappelons que l'équilibre des forces ou pouvoir a trait à l'efficacité de l'arrêt de travail à amener ou non une partie à se conformer aux demandes de l'autre.

Cinq options non liées entre elles sont examinées. Les deux premières sont considérées comme favorables à l'employeur : la première exige qu'un syndicat tienne un scrutin sur la dernière offre de l'employeur avant le début possible d'un arrêt de travail et la deuxième impose à fin d'un arrêt de travail qui crée une situation d'urgence en raison de son impact sur des tiers. L'imposition de l'arbitrage de différends pour régler le conflit limite le pouvoir du syndicat.

Trois options favorisant les syndicats sont présentées : d'abord, élargir le recours à l'arbitrage de la première convention pour déterminer les modalités d'une convention collective (ce qui favorise le syndicat qui, autrement, pourrait ne pas finir par conclure de convention collective ou pourrait voir son accréditation révoquée); ensuite, interdire les travailleurs de remplacement temporaires, ce qui exercerait un effet sur l'équilibre des forces en rendant un arrêt de travail plus efficace; et enfin, le retour au travail ordonné par le Conseil et l'arbitrage de différends dans des situations d'arrêt de travail qui se trouvent dans une impasse.

## *Les options qui favorisent les employeurs*

### **Option 13 – Les scrutins sur la dernière offre et les scrutins de ratification**

**Exigence d'un scrutin des membres sur la dernière offre de l'employeur et impact éventuel sur les rapports syndicaux-patronaux. De plus, il convient de se pencher sur les pratiques exemplaires qui pourraient être appliquées à la tenue de scrutins de ratification.**

#### *Sommaire*

- *La communication de l'offre d'un employeur ne semble pas poser problème dans le secteur. Une option exigeant un scrutin automatique sur la dernière offre de l'employeur ne semble pas faire diminuer les arrêts de travail. Cependant, elle pourrait nuire à la stabilité des rapports entre le syndicat et ses membres.*
- *Le défaut des membres du syndicat de ratifier une entente provisoire semble avoir un rapport avec les grèves. Il existe un nombre limité d'options à l'appui des pratiques exemplaires qui touchent Internet ou d'autres mécanismes de consultation élargis pour éviter l'échec du scrutin.*

La démocratie syndicale peut avoir des répercussions sur la question des arrêts de travail d'un certain nombre de façons. Deux de ces façons sont examinées dans la présente partie, et elles touchent toutes deux des circonstances dans lesquelles les membres du syndicat peuvent choisir de ne pas suivre les recommandations de leurs chefs. Dans le premier cas, celui du scrutin sur la dernière offre, les membres seraient tenus de voter sur la dernière offre de l'employeur avant d'être autorisés à déclencher la grève. Dans le deuxième, le syndicat aurait négocié une entente provisoire avec l'employeur, mais celle-ci est rejetée par les membres du syndicat qui donnent des directives implicites de retourner à la table et d'obtenir de meilleurs résultats.

#### *Exiger un scrutin sur la dernière offre de l'employeur avant une grève*

Le *Code* renferme déjà deux dispositions qui exigent un vote des membres du syndicat en ce qui concerne les mesures de grève. L'article 87.3 exige un vote au scrutin secret sur la grève dans les 60 jours qui suivent le déclenchement de la grève comme condition préalable au déclenchement de celle-ci. Cette disposition a été ajoutée au *Code* à la suite de la recommandation contenue dans le rapport Sims de 1999 et n'était pas censée prévoir un scrutin sur l'offre finale<sup>173</sup>. Les syndicats ne semblent pas s'objecter à cette disposition, car ils peuvent généralement se prévaloir

---

<sup>173</sup> Sims, Andrew C.L., *Vers l'équilibre* (Hull : Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. 104.

d'un vote de grève anticipé comme stratégie illustrant la solidarité syndicale bien avant la production des offres finales.

L'article 108.1 est une disposition relative à un scrutin sur l'offre finale qui permet au ministre d'ordonner la tenue d'un scrutin sur la dernière offre présentée par l'employeur lorsque le ministre estime qu'il est dans l'intérêt public de le faire. Elle a précédé les modifications de 1999 et a été promulguée sans consultations des syndicats et du patronat, mais malgré les objections des syndicats. L'article 108.1 n'a pas été invoqué à ce jour et il n'existe pas, actuellement, de critères connus pour orienter l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre. En 1999, pendant le processus de consultation Sims, des employeurs ont demandé un amendement éliminant le pouvoir discrétionnaire du ministre et transformant l'exigence relative à la tenue d'un scrutin sur la dernière offre en droit général des employeurs ou en condition préalable à une mesure de grève. Le rapport Sims a conclu à l'absence de témoignages probants selon lesquels les syndicats du secteur fédéral ne soumettaient pas les offres à leurs membres ou présentaient de manière inexacte les points de vue de leurs membres<sup>174</sup>. Le rapport a également formulé certaines réserves au sujet des dépenses à consacrer à la tenue de scrutins et du temps nécessaire pour le faire, en particulier dans le secteur fédéral à la grandeur du Canada<sup>175</sup>.

Kevin Whitaker a recommandé une modification à la *Loi sur la négociation collective dans les collèges*, par l'ajout d'une disposition qui exigerait la tenue d'un scrutin sur la dernière offre du collègue, à son gré, dans les 15 jours suivant l'expiration de la convention collective<sup>176</sup>. Il est entendu que l'application de cette mesure s'étendrait au-delà de la durée d'une convention collective pour que ladite mesure soit efficace, mais ce n'est pas établi clairement. Whitaker a mentionné qu'une option de cette nature aurait pour but de permettre à l'employeur de vérifier le caractère attrayant de sa proposition de négociation directement auprès des employés<sup>177</sup>. Certains ont affirmé que l'objet de l'option serait contrecarré si le train de mesures soumises à un scrutin ne représentait pas la position réelle de l'employeur à l'étape la plus cruciale de la négociation, soit juste avant le lancement d'un ordre de grève par le syndicat<sup>178</sup>.

Si le scrutin sur la dernière offre se justifiait du fait de mauvaises communications du contenu du vote, l'on présumerait que si ce type de situation est établie et portée à l'attention du ministre, il serait dans l'intérêt public d'ordonner un scrutin ou d'exiger que les modalités de l'offre de l'employeur soient communiquées aux membres plutôt que d'ordonner un scrutin.

---

<sup>174</sup> Sims, Andrew C.L., *Vers l'équilibre* (Hull: Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. 108.

<sup>175</sup> Ibid., p. 108.

<sup>176</sup> Kevin Whitaker, *Examen de la Loi sur la négociation collective dans les collèges* (Canada : Ministre de la Formation, des Collèges et Universités, 2008), p. 85.

<sup>177</sup> Ibid., p. 85.

<sup>178</sup> Ibid., p. 85.

Les syndicats demeurent en communications étroites avec leurs membres, notamment en se servant d'Internet pour améliorer l'exactitude et le délai de communication de l'information. De plus, selon les rapports syndicaux-patronaux, de nombreux syndicats acceptent la demande des employeurs de présenter leurs dernières offres à leurs membres. Dans certains cas, ils s'objecteront à l'offre de l'employeur ou dans d'autres, ils ne prendront pas position, laissant dans les faits aux membres le soin de décider, comme s'il s'agissait d'un vote de quasi-ratification.

Toutefois, il n'est pas toujours possible de tenir les membres complètement à jour sur les détails de la négociation. Dans certains cas, les syndicats évitent sciemment de tenir leurs membres complètement au courant de la situation, notamment lorsqu'ils tentent dans une direction ou une autre aux fins qu'ils considèrent appropriées, en agissant toujours dans ce qu'ils considèrent comme les meilleurs intérêts de leurs membres.

Cependant, et cette question importe davantage, l'élément le plus problématique en ce qui touche le scrutin sur la dernière offre est son impact possible sur l'efficacité et la stabilité des dirigeants syndicaux lorsque les membres rejettent la recommandation de déclencher la grève. Il survient également un problème lorsque les membres du syndicat ne ratifient pas une entente provisoire. Un vote serré peut également miner la solidarité et la solidité de la position de négociation du syndicat. Il peut accroître la pression exercée sur les syndicats pour conclure un règlement plutôt que de tester leur leadership ou risquer de diviser leurs membres. Cette option pourrait bien faire pencher l'équilibre des forces en faveur de l'employeur. Ce pourrait être le fondement sous-jacent du soutien accordé par l'employeur à cette option, à laquelle les syndicats s'objectent avec vigueur.

Une analyse empirique conclut qu'un vote de grève obligatoire a un effet considérable sur la réduction de l'incidence et de la durée des arrêts de travail<sup>179</sup>. Toutefois, cette analyse n'établit pas de distinction entre le type de disposition se trouvant déjà dans le *Code* qui exige un vote de grève dans les 60 jours de la grève et l'option proposée dans le présent document qui exige que la dernière offre de l'employeur soit soumise aux membres. Le rapport Sims indiquait que dans les cas où les employeurs peuvent demander de tels votes, la proportion de ceux-ci qui donnent lieu à un règlement s'est révélée faible<sup>180</sup>. Rien ne permet de croire que la situation a évolué depuis 1995. En outre, lorsqu'un employeur impose un scrutin à un syndicat, les rapports syndicaux-patronaux ne peuvent en bénéficier.

---

<sup>179</sup> Cramton, Peter; Gunderson, Morley and Tracy, Joseph. « The Effect of Collective Bargaining Legislation on Strikes and Wages », *Review of Economics and Statistics* (1999) p. 16.

<sup>180</sup> Sims, Andrew C.L., *Vers l'équilibre* (Hull: Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. 107.

## *Réponse des intervenants*

Voici la position que défendait l'ETCOF au nom des employeurs :

[Traduction]

« Avant le déclenchement d'une grève, le syndicat devrait avoir à tenir un scrutin sur la dernière offre de l'employeur. Ainsi, le système est transparent et les membres acceptent (ou rejettent) une grève en sachant ce qui leur a été offert<sup>181</sup>. »

Toutefois, les employeurs estimaient également qu'aucune réforme ne devrait être envisagée sans consultations syndicales-patronales exhaustives et que les réformes ne devraient pas être effectuées à la pièce sans que leur impact général sur le contexte des relations du travail n'ait été établi<sup>182</sup>. Les employeurs ont également mentionné que les changements susceptibles de modifier l'équilibre des forces à la table de négociation peuvent donner lieu à des conséquences non voulues. Par conséquent, ces changements doivent avoir fait l'objet d'une réflexion approfondie et s'inscrire dans une approche prudente<sup>183</sup>.

Le document de travail diffusé à des fins d'obtention de commentaires ne renfermait aucune mention d'une option concernant des scrutins sur une offre finale (ni d'options fondées sur des travailleurs de remplacement et sur l'arbitrage d'un premier contrat qui a fait l'objet de réponses complètes) et les syndicats n'ont pas formulé de commentaires sur la question. Cependant, leur opposition à une telle disposition est bien documentée, notamment parce qu'elle pourrait permettre davantage de retarder un arrêt de travail.

Outre des remarques isolées formulées par certains représentants d'employeurs sur certains arrêts de travail, rien ne prouve que les dispositions concernant un scrutin sur une offre finale exercent un impact sur la fréquence ou la durée des arrêts de travail.

De plus, l'amélioration des rapports syndicaux-patronaux pourrait offrir des options aux problèmes de la communication des offres de l'employeur aux membres des syndicats. Les syndicats ne veulent pas conclure d'ententes que leurs membres n'appuient pas et une fois la confiance et la crédibilité établies entre les intervenants, cette source de préoccupation devrait s'amenuiser considérablement.

---

<sup>181</sup> Mémoire de l'ETCOF, 2008, p. 5.

<sup>182</sup> Ibid., p. 12.

<sup>183</sup> Ibid., p. 13.

### *Les pratiques exemplaires applicables à la tenue de scrutins de ratification*

Il pourrait exister un certain rapport entre l'échec de scrutins de ratification et les arrêts de travail. Selon les renseignements disponibles auprès du SFMC, qui ne sont peut-être pas complets, il semblerait que 7 des 32 arrêts de travail majeurs (nombre d'entre eux étaient des lock-outs) survenus depuis 2001, soit une proportion de 20 %, faisaient suite à l'échec de scrutins de ratification<sup>184</sup>.

Aucune option de nature législative ne pourrait être adoptée pour régler ce problème, si tant est qu'il s'agit effectivement d'un problème. En outre, les scrutins de ratification relèvent complètement du syndicat, quoique les employeurs, comme les chefs syndicaux, ont intérêt à ce que les conventions collectives provisoires soient ratifiées par les membres du syndicat.

La question a fait l'objet de discussions avec plusieurs représentants syndicaux pendant le processus de consultation. Comme les arrêts de travail, les situations d'échec des scrutins de ratification sont très idiosyncrasiques et se produisent pour un certain nombre de motifs. Certaines ont trait à des difficultés internes, d'autres surviennent parce que les attentes des membres ne correspondent pas à la réalité, et d'autres découlent d'erreurs et de lacunes au niveau des communications.

Néanmoins, certaines des pratiques exemplaires semblent évidentes. Le SCPE a souvent recours à des scrutins et à Internet pour demeurer étroitement en contact avec ses membres. Les TCA mènent beaucoup de vastes consultations personnelles à tous les niveaux hiérarchiques de la direction pour passer en revue le projet de convention avant la tenue du scrutin. Le choix du moment du scrutin peut poser problème. Règle générale, il est préférable que le scrutin se tienne le plus rapidement possible après la conclusion d'une entente provisoire. De plus, les ententes conclues trop rapidement dans le cycle de négociation peuvent être rejetées par les membres, qui croient qu'il faut faire davantage, ce qui justifierait d'une certaine façon les stratégies de négociation fondées sur les échéances adoptées par de nombreux syndicats.

En guise de solution pour faire diminuer l'incidence de l'échec de scrutins de ratification, le SFMC pourrait examiner ces questions avec les syndicats dans le but de se pencher sur de

---

<sup>184</sup> Le SFMC a dressé une liste des 7 plus grandes grèves occasionnées par un échec de la ratification. Ce sont : 1) Chemins de fer nationaux du Canada Ltée, Montréal, Québec et les Travailleurs unis des transports; 2) Greyhound Canada Transportation Corporation, Calgary, Alberta et la section locale 1374 du Syndicat uni du transport; 3) BHP Billiton Diamonds Inc. (Mine de diamants Ekati), Yellowknife, Territoires-du-Nord-Ouest et l'Alliance de la Fonction publique du Canada; 4) Telus Communications Inc. Burnaby, C.-B. et Edmonton, Alberta, et le Syndicat des travailleurs en télécommunications (Telecommunications Workers Union); 5) Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada, Montréal, Québec et les TCA-Canada, section locale 100 et conseil 4000; 6) United Parcel Service du Canada Ltée, Concord, Ontario et le Conseil canadien des Teamsters (sections locales nos 31, 69, 91, 362, 855, 879, 880, 927, 931, 938 et 979); 7) Canadian Pacific Railway, Calgary, Alberta et la Fraternité des ingénieurs de locomotives/des contrôleurs de trafic ferroviaire du Canada.

pratiques exemplaires. Le SFMC et le Programme du travail pourraient contribuer à l'élaboration de stratégies optimales sur les scrutins de ratification, notamment sur le plan des nouvelles technologies et des procédures de consultation.

## Option 14 – Mettre fin aux arrêts de travail au moyen de déclarations d'état d'urgence par le gouverneur en conseil

**Recours à une déclaration d'état d'urgence par le gouverneur en conseil pour mettre fin à des arrêts de travail.** Cette option envisage une autre méthode permettant de mettre fin à un arrêt de travail en situation d'urgence présumée, c.-à-d. de répercussions sur une infrastructure majeure ou de menace pour la santé du public ou pour les services, ou lorsque le conflit cause ou est susceptible de causer des difficultés déraisonnables à des personnes qui ne sont pas parties au conflit.

### Sommaire

- *A pour but de faciliter la fin d'un arrêt de travail sans qu'il soit nécessaire d'adopter une loi de retour au travail.*
- *Un gouvernement provincial peut mettre fin à une grève ou à un lock-out en déclarant un état d'urgence et en renvoyant la question à un tribunal public d'urgence. Si la question n'est pas réglée, il rendra une décision exécutoire qui fera partie d'une convention collective.*
- *La décision qui déclare un état d'urgence est sujette à un contrôle judiciaire et peut maintenant être contestée en vertu de la Charte.*

Comme dans le cas du gouverneur en conseil fédéral qui ordonne le report d'un arrêt de travail entre deux sessions du Parlement, le *Alberta Labour Relations Code* renferme des dispositions qui autorisent le gouvernement provincial à mettre fin à une grève ou à un lock-out en déclarant un état d'urgence et en renvoyant la question devant un tribunal public d'urgence (TPU) qui prononce l'illégalité de la grève ou du lock-out<sup>185</sup>.

Le gouverneur en conseil de l'Alberta peut déclarer une situation d'urgence seulement s'il y a perturbation d'une infrastructure majeure ou des services de santé ou si le conflit cause ou causera vraisemblablement des difficultés déraisonnables à des personnes qui ne sont pas partie au conflit. Cette décision est sujette à un contrôle judiciaire. Une demande de révision d'une décision prise en vertu de ces dispositions qui a mis fin à un arrêt de travail de professeurs a été présentée<sup>186</sup>. La Cour a statué en faveur du syndicat et a conclu qu'une ordonnance ne pouvait pas être rendue en vertu de ces dispositions sans que des preuves substantielles établissent les difficultés déraisonnables ou à moins que la situation représente un danger immédiat apparent.

---

<sup>185</sup> *Alberta Labour Relations Code*, R.S.A. 2000, ch. L-1, par. 113(1).

<sup>186</sup> *Alberta Teachers' Association v. Alberta*, 2002 ABQB 240.

En vertu des dispositions de l'Alberta, une certaine forme de « médiation-arbitrage » est appliquée et si aucun règlement n'est conclu, le président du TPU rend une décision liant les parties; celle-ci fait alors partie des modalités d'une convention collective.

On a eu recours aux tribunaux publics d'urgence seulement dans des situations très restreintes en Alberta. Compte tenu de la décision du tribunal, un TPU n'est pas efficace dans des situations de grèves par étapes ou de grèves rotatives ou de lock-outs, dans lesquelles le niveau de difficultés à un moment donné varie selon les endroits.

Ce type de solution a pour but de mettre fin plus facilement à un arrêt de travail sans qu'il soit nécessaire d'adopter une loi de retour au travail. Ses modalités s'appliqueraient à de nombreux dossiers d'infrastructure majeurs, comme les arrêts de travail dans le secteur ferroviaire ou aérien. Il serait soumis à des contestations judiciaires, mais les lois sur le retour au travail le seraient également en vertu de la *Charte des droits et libertés*.

### *Réponse des intervenants*

Tel qu'il est indiqué précédemment, en règle générale, les intervenants ne sont pas intéressés par des options qui confèrent au ministre ou au cabinet davantage de pouvoirs d'intervenir dans les arrêts de travail. Le syndicat estime que le droit d'annuler des grèves fait l'objet de contraintes constitutionnelles, quoiqu'il faille confirmer ce point de vue pour élargir l'application de la loi qui porte sur les situations d'urgence.

Les employeurs conviennent qu'il faut prévenir les arrêts de travail et que l'arbitrage de différends doit être remplacé par la négociation collective dans des circonstances exceptionnelles. NAV Canada et la Chambre de la marine marchande, qui représente 63 entreprises s'occupant de marine marchande à l'échelle internationale sur la côte Ouest du Canada par l'intermédiaire des ports de la C.-B., ont tous deux fait valoir que le droit de grève devrait être limité lorsqu'il touche les activités aéronautiques et portuaires<sup>187</sup>. Ils appuieraient probablement une option de cette nature, qui facilite les déclarations de l'état d'urgence fondées sur des difficultés déraisonnables causées par les arrêts de travail à des tiers.

De plus, l'ETCOF a indiqué, au nom des employeurs, que si l'objet de la loi présentée est de mettre fin à un arrêt de travail et d'imposer l'arbitrage de différends, la loi en question devrait s'accompagner de principes directeurs clairs en matière d'arbitrage qui s'appliqueraient de façon pertinente aux parties et d'un mécanisme de règlement efficace, comme l'arbitrage de propositions finales<sup>188</sup>.

---

<sup>187</sup> Mémoires présentés par Nav Canada, 2008, p. 3 et par la Chambre de la marine marchande, 2008, p. 3.

<sup>188</sup> Mémoire présenté par l'ETCOF, 2008, p. 10.

## Options favorisant les syndicats

### Option 15 – Élargir l'accès à l'arbitrage de la première convention collective

**Élargir l'arbitrage de la première convention en donnant une interprétation plus libérale des dispositions législatives ordonnant une telle mesure.**

#### *Sommaire*

- *Les arrêts de travail liés aux premières conventions collectives représentaient 13 % du nombre total des huit dernières années, quoique les jours-personnes non travaillés qu'ils ont occasionné comptaient pour moins de 1 % du total pour cette période.*
- *La loi qui donne davantage de latitude pour imposer une première convention collective à un employeur qui ne pourrait pas par ailleurs être obtenue par la négociation représenterait une modification importante de l'équilibre des forces entre les syndicats et le patronat.*
- *On ne sait pas clairement si une diminution du nombre d'arrêts de travail par rapport aux premières conventions ne serait tout simplement pas retardée à la prochaine ronde de négociation collective comme l'ont proposé certains médiateurs.*

Les Métallurgistes unis ont fait valoir qu'une option visant à élargir l'accès à l'arbitrage de la première convention collective réduirait les arrêts de travail<sup>189</sup>. Au cours des consultations privées avec les intervenants des syndicats, d'autres ont fait référence à la nécessité d'élargir l'application des dispositions contenues dans le *Code* qui permettent que l'arbitrage de la première convention soit ordonné par le CCRI. L'employeur n'a présenté aucune observation sur cette question, qui ne s'inscrivait pas dans le document de travail diffusé pour obtenir des commentaires.

L'article 80 du *Code* établit un processus en deux étapes qui doit être suivi pour qu'un syndicat obtienne l'arbitrage de la première convention collective. Le ministre doit d'abord déterminer s'il est souhaitable d'ordonner au CCRI de faire enquête sur le différend et si le Conseil le juge souhaitable, de régler les modalités de la convention collective. Aucun critère publié n'oriente l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre, mais il est généralement entendu que sauf si le syndicat est assez bien établi pour pouvoir mobiliser ses membres dans le cadre d'un arrêt de travail, la question ne sera pas renvoyée au Conseil.

Quant à lui, le Conseil a exercé le pouvoir que lui confère cette disposition très modérément. Fondamentalement, ce pouvoir repose sur la prémisse selon laquelle il ne donnera pas à une

---

<sup>189</sup> Mémoire présenté par les Métallurgistes unis (USW), 2008, p. 11.

partie quelque chose qu'elle ne pourrait pas gagner elle-même à la table de négociation. La seule exception s'applique dans les cas où le Conseil exerce ses pouvoirs réparateurs lorsqu'il conclut à l'existence de pratiques déloyales de travail.

Les Métallos ont mentionné qu'ils considèrent la loi de la Saskatchewan et celle du Manitoba comme une meilleure pratique. Elle est de nature plus libérale, en ce sens qu'elle ordonne l'arbitrage de la première convention collective sans avoir à démontrer que l'employeur ne négociait pas de bonne foi avant d'obtenir une ordonnance du Conseil réglant la convention<sup>190</sup>.

Les données obtenues auprès du SFMC révèlent que les premières conventions ne sont pas une cause peu significative des arrêts de travail. Elles constituaient 13 % de tous les arrêts de travail des huit dernières années, quoique la proportion du total de jours-personnes non travaillés causés par ces arrêts de travail était inférieure à 1 % du total pour cette période<sup>191</sup>.

En ce qui a trait à la durée de ces arrêts de travail, aucune donnée n'est disponible, quoique des auteurs aient mentionné la longue durée des arrêts de travail survenus à la suite d'une première convention<sup>192</sup>. Des dossiers s'étalant sur une longue période ont été soulevés pendant les consultations, comme celui qui porte sur le défaut de négocier une première convention avec une banque à charte<sup>193</sup>.

La question fondamentale qui touche l'élargissement de l'arbitrage des premières conventions collectives témoigne du raisonnement qui sous-tend les décisions du Conseil de s'opposer à donner à une partie quelque chose qu'elle ne pourrait pas obtenir elle-même à la table de négociation. La loi qui accorde davantage de latitude pour imposer une première convention collective à un employeur qu'il aurait par ailleurs été impossible d'obtenir par la négociation constituerait une modification importante de l'équilibre des forces entre les syndicats et le patronat. Cependant, aux fins de la présente étude, on ne sait pas clairement si une réduction des arrêts de travail dans le contexte de premières conventions ne serait pas tout simplement repoussée à la prochaine ronde de négociation collective, comme l'ont proposé certains médiateurs.

Les employeurs n'ont pas commenté cette question, mais on sait qu'ils s'y objectent vigoureusement. Il n'y a pas assez de données pour déterminer si l'impact à long terme de cette option ferait diminuer l'incidence et la durée des arrêts de travail.

---

<sup>190</sup> Mémoire présenté par les Métallurgistes unis (USW), 2008, p. 11.

<sup>191</sup> Voir le tableau 2-3.

<sup>192</sup> Briskin, Linda. « From Person-Days Lost to Labour Militancy: A New Look at the Canadian Work Stoppage Data », *Industrial Relations* 62:1 (2007) p. 57.

<sup>193</sup> Par exemple, la grève des Métallurgistes unis (USW) contre la CIBC à Sudbury, en Ontario.

## Option 16 – Interdiction de recourir à des travailleurs de remplacement temporaires

**Interdiction de nature législative d’avoir recours à des travailleurs de remplacement temporaires.** Cette option n’a à peu près pas besoin d’être présentée parce qu’elle a fait l’objet de plusieurs représentations au gouvernement et de plusieurs projets de loi d’initiative parlementaire déposés au Parlement. À l’heure actuelle, le *Code canadien du travail* restreint seulement de façon limitée le recours à des travailleurs de remplacement lorsque l’employeur agit de mauvaise foi pour miner un syndicat.

### Sommaire

- *Les syndicats cherchent à obtenir une interdiction générale du recours à des travailleurs de remplacement temporaires en plus des dispositions se trouvant déjà dans le Code qui prévoient des droits de réintégration applicables aux membres du syndicat en grève leur conférant la priorité sur les travailleurs de remplacement et empêchant le recours aux travailleurs de remplacement pour des motifs inadéquats pour miner les syndicats.*
- *La plupart des arguments mis de l’avant par des intervenants sur la question des travailleurs de remplacement ne portent pas sur la gestion des arrêts de travail et, par conséquent, vont au-delà du mandat de la présente étude.*
- *La recherche empirique ne permet pas de tirer des conclusions au sujet de l’impact de la loi interdisant le recours aux travailleurs de remplacement temporaires sur l’incidence et la durée des arrêts de travail.*
- *Bien que l’entrée en jeu de travailleurs de remplacement dans le contexte d’arrêts de travail aggrave les rapports entre les syndicats et le patronat, le recours à ceux-ci a tendance à survenir lorsque les rapports sont déjà des rapports d’opposition. Ironie du sort, dans un contexte de rapports d’opposition, les arrêts de travail très litigieux peuvent donner l’impulsion nécessaire pour améliorer les rapports entre les syndicats et le patronat.*
- *Une évolution importante vers des rapports syndicaux-patronaux positifs fera diminuer la probabilité de recours à des travailleurs de remplacement. L’énergie dissipée et la confrontation au sujet des politiques sur les travailleurs de remplacement ont pour seul effet d’éloigner les intéressés de la réalisation de ces objectifs.*

## *Limites des options stratégiques sur les travailleurs de remplacement en contexte d'arrêts de travail*

Tant les représentants des syndicats que ceux du patronat ont présenté des arguments complets en faveur et à l'encontre d'une option stratégique interdisant les travailleurs de remplacement comme moyen de faire diminuer la fréquence et la durée des arrêts de travail. Bon nombre des arguments rappelaient ceux qui avaient été invoqués lorsque la question a été analysée avec soin dans le rapport Sims (impact économique de l'interdiction des travailleurs de remplacement, violation de la liberté d'association, etc.), qui a entraîné la loi actuelle<sup>194</sup>.

L'étude de cette question dans toute sa portée, sans dénigrer les autres questions sociales et celles qui concernent les rapports entre les parties, nous amène à faire valoir que les questions fondamentales de négociation et d'économie tournent autour de l'endroit où placer le point d'équilibre des forces relatives qui permettent aux arrêts de travail d'atteindre efficacement leurs buts. Par exemple, les employeurs soutiennent qu'à des fins concurrentielles, les syndicats ne doivent pas être trop puissants, et que l'interdiction des travailleurs de remplacement romprait indûment l'équilibre en leur faveur, ce qui nuirait à la réalisation de progrès alors même que la majeure partie du secteur privé de compétence fédérale tend vers un environnement plus concurrentiel. Dans l'intervalle, les syndicats soutiennent que l'interdiction des travailleurs de remplacement leur est nécessaire à l'appui de leurs droits à la négociation collective, pour obtenir des salaires équitables et une meilleure sécurité. Ils prétendent que les employeurs intègrent des éléments d'instabilité dans le système et exigent des concessions sans que les employés disposent des moyens de se protéger parce que les travailleurs de remplacement rendent les arrêts de travail moins efficaces.

Les deux arguments sont convaincants et il sera difficile de trancher. Cependant, ces arguments vont au-delà des questions qui ont trait à la fréquence et à la durée des arrêts de travail. La présente étude a pour objet d'atténuer les effets négatifs des arrêts de travail sur la productivité et la compétitivité du Canada, et ne permet donc pas de se pencher sur des questions sociales et économiques d'ordre général. Toutefois, les questions qui touchent les rapports entre les parties s'inscrivent dans le mandat de l'étude parce qu'elles touchent directement les options consensuelles.

## *Options de nature législative*

Différentes mesures auraient des répercussions sur le recours à des travailleurs de remplacement. Il serait possible d'adopter une loi interdisant toute forme d'activité qui remplace le travail des employés impliqués dans un arrêt de travail. Ainsi, il serait impossible d'avoir temporairement

---

<sup>194</sup> Sims, Andrew C.L. *Vers l'équilibre* (Hull : Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. 122-128.

recours à des employés, y compris les cadres, pour l'exécution des fonctions des employés qui sont en arrêt de travail. La mesure pourrait être moins restrictive et autoriser le recours à des membres de la direction ou permettre à des employés non-cadres qui travaillent dans le même établissement de remplacer les travailleurs de l'unité de négociation impliquée dans l'arrêt de travail. L'interdiction pourrait se révéler encore moins restrictive et permettre à des cadres et à d'autres employés du même employeur, mais qui œuvrent dans d'autres établissements, d'effectuer du travail de remplacement.

La loi pourrait être élargie de manière à empêcher que le travail des employés en arrêt de travail soit donné à contrat à un autre employeur. De même, la loi pourrait empêcher que le travail soit fait dans d'autres établissements du même employeur.

La loi sur les travailleurs de remplacement pourrait être moins restrictive et empêcher le recours à de tels travailleurs pour miner les syndicats. Son application pourrait également être limitée à prévenir le recours à des travailleurs de remplacement permanents, ce qui conférerait aux travailleurs en grève (ou mis en lock-out) le droit d'être réintégrés dans leur poste après la grève. Enfin, il pourrait ne pas y avoir de loi sur les travailleurs de remplacement, ce qui ferait en sorte que les questions de la sécurité des employés et du recours à des travailleurs de remplacement permanent seraient tranchées en vertu de clauses sur la négociation de bonne foi.

Les dispositions législatives sur les travailleurs de remplacement varient d'une région à l'autre du pays. Le Québec, depuis 1978<sup>195</sup>, et la Colombie-Britannique, depuis 1993<sup>196</sup>, ont interdit le recours à tous les travailleurs de remplacement temporaires, sauf les cadres, et dans cette dernière province, le recours aux employés du même établissement qui acceptent de faire le travail. L'impartition est interdite, dont le travail exécuté dans d'autres établissements de l'employeur. L'Ontario disposait d'une loi similaire à celle de la Colombie-Britannique en 1993, mais la majeure partie a été abrogée en 1995<sup>197</sup>. Les modèles de lois sur les travailleurs de remplacement déposés au Parlement sous forme de projets de loi divers sont généralement similaires à ceux qui se trouvent dans la loi du Québec<sup>198</sup>.

La loi fédérale actuelle ne comporte pas d'interdiction générale de recourir à des travailleurs de remplacement temporaires. Les dispositions du *Code* prévoient que les droits de réintégration s'appliquent en priorité aux employés en grève ou mis en lock-out par rapport à toute personne recrutée pendant la grève ou le lock-out<sup>199</sup>. Elles empêchent également le recours de mauvaise

---

<sup>195</sup> *Code du travail du Québec*, L.R.Q. ch. C-27, art. 109.1.

<sup>196</sup> *British Columbia Labour Relations Code*, R.S.B.C. 1996, ch. 244, art. 68.

<sup>197</sup> *Loi sur les relations de travail* de l'Ontario, L.O. 1995, ch. 1.

<sup>198</sup> Projets de loi C-236, C-257, C-263 et, plus récemment, le projet de loi C-415.

<sup>199</sup> *Code canadien du travail*, partie I, L.R. de 1985, ch. L-2, 29 juin 2000., art. 87.6.

foi à des travailleurs de remplacement pour des motifs inappropriés afin de miner la capacité de représentation d'un syndicat plutôt que la poursuite d'objectifs de négociation légitimes<sup>200</sup>.

L'Alberta, la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick n'interdisent pas le recours à des travailleurs de remplacement permanents. Les employeurs sont autorisés à recruter des travailleurs de remplacement, essentiellement pour aussi longtemps qu'ils le veulent, sous réserve des préoccupations habituelles relatives à la bonne foi.

L'efficacité de la loi sur les travailleurs de remplacement est largement fonction du caractère remplaçable des travailleurs. Elle est plus efficace lorsqu'un emploi ne nécessite pas des études et une formation considérables de la part du titulaire pour qu'il offre un rendement satisfaisant<sup>201</sup>. Par ailleurs, elle est moins utile lorsqu'il est question de grandes unités de négociation qui couvrent différentes compétences et divers établissements<sup>202</sup>. Les travailleurs de remplacement sont plus efficaces lorsque leur travail s'inscrit dans la catégorie des « emplois précaires »<sup>203</sup>. La technologie peut également permettre la poursuite des opérations en nécessitant un nombre limité d'employés, par exemple jusqu'à ce que les situations qui requièrent des réparations dépassent les cadres.

---

<sup>200</sup> Ibid. par. 94(2.1).

<sup>201</sup> Singh, Parbudyal, Zinni, Deborah M. et Jain, Harish C., « *The Effects of the Use of Striker Replacement Workers in Canada: An Analysis of Four Cases* », *Labor Studies Journal* 30:2 (2005), p. 75.

<sup>202</sup> Ibid., p. 74.

<sup>203</sup> Ibid., p. 76.

### *La diminution des arrêts de travail par l'interdiction des travailleurs de remplacement*

Dans le chapitre 3, la recherche empirique et les autres analyses ne permettaient pas de tirer des conclusions sur l'impact de la loi imposant une interdiction du recours temporaire à des travailleurs de remplacement sur l'incidence et la durée des arrêts de travail.

Les préoccupations relatives à l'impact du recours à des travailleurs de remplacement sur les rapports syndicaux-patronaux revêtent de l'importance pour la présente étude. Elles auraient tendance à préconiser l'interdiction d'un tel recours, certains soutenant à juste titre que l'entrée de travailleurs de remplacement sur la scène d'un arrêt de travail empoisonne les rapports. Toutefois, cet argument pose problème en ce sens qu'il semblerait que l'on a tendance à avoir recours aux travailleurs de remplacement lorsque les rapports sont déjà des rapports d'opposition<sup>204</sup>. Tous les intervenants ont également fait observer que les arrêts de travail très litigieux semblent être le point tournant en matière de réformes sur les rapports.

La nature très politique de la promulgation de la loi sur les travailleurs de remplacement fait en sorte que les arguments qui appuient l'interdiction d'avoir recours à des travailleurs de remplacement en raison de préoccupations relatives aux rapports se font toujours autant entendre. Comme, à l'heure actuelle, seulement deux provinces disposent de lois sur les travailleurs de remplacement, et compte tenu de la controverse qui entoure les projets de loi présentés au Parlement, le débat ne prendrait pas nécessairement fin si une loi sur les travailleurs de remplacement était adoptée à ce stade-ci. La situation actuelle rappelle le début des années 1990 en Ontario, alors que des administrations successives ont politisé la loi sur les relations industrielles, dont l'adoption et l'abrogation de lois sur les travailleurs de remplacement. Le rapport Sims a fait observer : « Les trop nombreuses volte-face de nature politique nuisent à l'établissement de bonnes relations du travail »<sup>205</sup>.

### *Les politiques sur les travailleurs de remplacement par rapport aux options stratégiques de modification des rapports syndicaux-patronaux*

Fait plus important encore dans le cas d'une étude qui propose de nouvelles initiatives stratégiques et des investissements par le gouvernement fédéral pour effectuer des changements majeurs à la nature d'opposition des rapports syndicaux-patronaux, la dissipation continue des énergies et les confrontations au sujet des politiques sur les travailleurs de remplacement ne

---

<sup>204</sup> Singh, Parbudyal, Zinni, Deborah M. et Jain, Harish C., « The Effects of the Use of Striker Replacement Workers in Canada: An Analysis of Four Cases », *Labor Studies Journal* 30:2 (2005), p. 79.

<sup>205</sup> Sims, Andrew C.L., *Vers l'équilibre* (Hull: Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995), p. ix.

feraient qu'éloigner les intéressés de la réalisation de ces objectifs. Ironie du sort, s'il était possible de faire évoluer la nature des rapports syndicaux-patronaux de façon importante au moyen du travail intensif consacré par les intervenants aux options proposées, il serait beaucoup moins probable que l'on ait à recourir aux travailleurs de remplacement. De bons rapports et des milieux de travail concertés devraient avoir pour effet d'atténuer les pouvoirs et la mauvaise utilisation que l'on en fait. Les syndicats et les employeurs qui parviennent à convertir des rapports d'opposition en rapports concertés feraient non seulement tout leur possible pour éviter les arrêts de travail, mais éviteraient, advenant qu'ils se produisent, d'avoir recours aux travailleurs de remplacement pour limiter le dommage causé aux rapports qu'ils se sont tellement efforcés de nourrir.

Les intervenants se sont montrés remarquablement unanimes dans leur opposition à l'intervention des gouvernements dans les relations industrielles, sauf dans les cas où il est possible de dégager un consensus. Ensemble, ils ont déprécié les interventions du gouvernement impliquant des lois sur le retour au travail, des interventions ministérielles et des politiques imposant des options par des arbitres des droits des tiers. Ils ont convenu que ces options sont moins efficaces que les résolutions conclues par les intervenants, même si elles exigent un arrêt de travail pour atteindre ce but. L'imposition d'une option globale visant à régler la question de l'équilibre des forces des intervenants comporte certaines lacunes qui sont également propres aux arbitrages de différends imposés. On peut croire, à tort, que la prescription d'options globales réglerait les questions qui sont de nature locale et que seuls les intervenants peuvent les régler. Pour ce faire, il leur faudrait œuvrer dans un environnement concerté et respectueux afin de trouver un arrangement raisonnable qui soit bien adapté aux intérêts des deux parties. Celles-ci pourraient ainsi examiner ensemble les nouvelles circonstances créées par les transformations globales qui sous-tendent les pressions accrues exercées sur leurs rapports.

L'essentiel, c'est que l'attention devrait être écartée des interventions « politiques » qui divisent et être plutôt tournée vers l'appui à des politiques gouvernementales innovatrices qui améliorent les recours des intervenants. En se livrant à des activités d'établissement de rapports, ils feront disparaître la raison d'être des controverses sur le recours à des travailleurs de remplacement. Cette approche s'harmonise avec l'environnement futur décrit par de nombreux intervenants et autres spécialistes des relations industrielles, et qui existe en forme sous-développée dans des options consensuelles qui prévoient l'intensification des efforts visant à convertir des rapports d'opposition traditionnels en approches concertées plus positives.

## Option 17 – Retour au travail ordonné par le Conseil et arbitrage de différends en situations d'impasse

**Étudier l'option dans les cas d'arrêts de travail en situation d'impasse, selon laquelle le ministre du Travail ou le CCRI ordonnerait un retour au travail lors d'un conflit de travail et imposerait un arbitrage de différends aux parties pour régler les questions en litige. (La loi du Manitoba existe déjà.)**

### *Sommaire*

- *On soutient que lorsqu'un syndicat est en grève, si une entente n'est pas conclue dans un délai de un mois, le syndicat aura des problèmes; par conséquent, après une certaine période, l'arbitrage obligatoire devrait être institué pour qu'il soit mis fin à l'arrêt de travail.*
- *Les intervenants des syndicats n'étaient pas intéressés à une disposition par laquelle le ministre pourrait mettre fin à un arrêt de travail et ordonner l'arbitrage obligatoire.*

Le processus de consultation renfermait une option qui aurait offert une façon de mettre fin à un arrêt de travail qui est dans une impasse en imposant l'arbitrage de différends, quoique ce ne soit pas clairement énoncé, probablement au gré du ministre du Travail. Cette option était considérée neutre. Elle a été incluse parce qu'un concept similaire avait été proposé dans les années 1980 par un spécialiste chevronné des relations industrielles, Alexander Dubensky, un ancien sous-ministre du Travail et président de la Labour Relations Board of Alberta lors d'une conférence tenue à Calgary en novembre 1986. Dans « The Future of Alberta Labour Relations », il a affirmé :

[Traduction]

*« Je suis persuadé que les syndicalistes conviendront, publiquement ou en privé, que lorsqu'un syndicat est en grève, s'il n'obtient pas une entente dans un délai de un mois, il y a des eaux troubles. Des membres insatisfaits, la perte de membres et de l'amertume à l'égard de l'employeur peuvent survenir. Je crois que la loi devrait renfermer une restriction. Les employés devraient obtenir un droit de grève, mais une période limite devrait s'appliquer (ce pourrait être un mois, trois mois ou six mois, mais la durée de la grève devrait être limitée d'une certaine façon, parce qu'au-delà d'une certaine période, elle devient improductive), après quoi l'arbitrage obligatoire devrait être institué. Si les*

*parties ne peuvent régler le conflit elles-mêmes ou si elles se retrouvent dans une impasse, quelqu'un devrait leur prêter main forte*<sup>206</sup>. »

Au cours des consultations, les intervenants ont rejeté à l'unanimité l'option qui consiste à conférer au ministre le pouvoir de mettre fin à un arrêt de travail qui se trouve dans une impasse et d'ordonner l'arbitrage de différends pour régler les modalités d'une convention collective. Tant les représentants des syndicats que ceux du patronat ont convenu qu'il était préférable de permettre aux parties de régler leur différend au moyen d'un arrêt de travail plutôt que de permettre au ministre d'intervenir.

### *La loi du Manitoba*

Il convient de mentionner ici les modifications apportées à la *Loi sur les relations du travail* du Manitoba en 2000, qui permettent à l'une ou l'autre des parties, 60 jours après le début d'un arrêt de travail, d'introduire une instance devant la Commission du travail du Manitoba pour obtenir une ordonnance mettant fin à l'arrêt de travail et ordonnant le règlement de la convention collective par un arbitre de différends<sup>207</sup>. Les employeurs se sont vivement opposés à ces dispositions<sup>208</sup>. Mentionnons que la combinaison de cette disposition et de la disposition sur l'arbitrage de la première convention collective en vertu de la loi du Manitoba viendrait ajouter au pouvoir des petits syndicats d'obtenir une première convention et de résister à la révocation subséquente de leur accréditation, ce qui devrait avoir comme impact de diminuer la fréquence et la durée des arrêts de travail qui touchent les petites unités de négociation en éliminant le droit de l'employeur de se servir de l'avantage que représente son pouvoir dans le cadre d'une grève ou d'un lock-out.

Pour que la disposition s'applique, outre le fait qu'une période d'au moins 60 jours doit s'être écoulée depuis le début de l'arrêt de travail, les parties doivent également avoir tenté sans succès au cours de l'arrêt de travail, pendant au moins 30 jours, de conclure une nouvelle convention collective avec l'aide d'un médiateur ou d'un conciliateur. La Commission dispose de 21 jours après avoir avisé les parties de la demande pour rendre sa décision, sauf s'il a été reconnu que le demandeur n'a pas négocié assez longtemps et sérieusement, auquel cas la demande sera rejetée. La Commission « s'enquiert des négociations » pour déterminer si les parties ont négocié de bonne foi et ont déployé tous les efforts raisonnables pour conclure une convention collective. De plus, la Commission doit décider si les parties sont susceptibles de conclure une convention collective dans les 30 prochains jours si elles poursuivent les négociations<sup>209</sup>.

---

<sup>206</sup> Dubensky, Alexander cité dans Allen Ponak, *The Future of Alberta Labour Relations* (Alberta : Industrial Relations Research Group, 1988), p. 96.

<sup>207</sup> *Loi sur les relations du travail* du Manitoba, C.P.L.M. c. L10, par. 87.1(1).

<sup>208</sup> Débats du Comité de la première session de la 37<sup>e</sup> législature, 14-16 août 2000.

<sup>209</sup> *Loi sur les relations du travail* du Manitoba, C.P.L.M. c. L10, par. 87.1(3).

Si la Commission statue que les parties négocient de bonne foi, mais sont peu susceptibles de conclure une convention dans les 30 prochains jours, il est mis fin à l'arrêt de travail, les employés sont réintégrés et la convention collective doit être réglée par un arbitre choisi par les parties ou, à défaut d'entente, par la Commission<sup>210</sup>. Si la Commission décide qu'une convention sera probablement conclue dans les 30 prochains jours advenant la poursuite des négociations, elle refusera de régler la question de la convention collective, mais elle pourrait également nommer l'un de ses représentants ou demander au ministre de nommer un conciliateur<sup>211</sup>. Toutefois, cette démarche ne représente pas la fin des procédures, parce que les parties peuvent présenter une nouvelle demande lorsque 30 jours se seront écoulés à compter de la date de l'avis de la première demande<sup>212</sup>. Les possibilités de convaincre la Commission que l'affaire sera réglée au cours des 30 prochains jours diminueront probablement, auquel cas l'arrêt de travail prendrait fin et serait suivi de l'arbitrage de différends, comme nous l'avons décrit précédemment.

S'il est établi que le demandeur a fait preuve de mauvaise foi, l'intimé peut présenter une nouvelle demande pour faire cesser l'arrêt de travail (les deux scénarios semblent peu probables). La disposition ne dit mot au sujet de la réparation possible s'il est établi que l'intimé a négocié de mauvaise foi. Cependant, une ordonnance mettant fin à l'arrêt de travail serait probablement rendue sur-le-champ et serait suivie de l'arbitrage de différends, ordonné pour régler la convention collective.

### *Analyse*

Il est entendu que ces dispositions n'ont été utilisées qu'une fois depuis l'adoption de la loi; la demande selon laquelle l'employeur n'avait pas négocié de bonne foi a alors été accueillie. Quoi qu'il en soit, l'une des difficultés perceptibles que posent ces dispositions est que comme la période d'impasse a été fixée à 60 jours, le syndicat pourrait établir une stratégie qui consiste à avoir recours à une ordonnance de la Commission pour obtenir l'arbitrage, afin d'éviter les conséquences de l'échec d'un arrêt de travail. Toutefois, l'arbitrage des propositions finales qui atténue la nature « politique » de l'arbitrage pourrait toutefois limiter l'avantage du syndicat à cet égard.

Si une disposition de cette nature devait être adoptée, il serait préférable, afin d'éviter que la disposition jette un froid dans les négociations pendant l'écoulement de la période de 60 jours rattachée à l'arrêt de travail, de créer un climat d'incertitude sur la période au cours de laquelle les parties pourraient présenter une demande et sur la question de savoir si la demande devrait

---

<sup>210</sup> Ibid. par. 87.3(1).

<sup>211</sup> Ibid. par. 87.2(1).

<sup>212</sup> Ibid. par. 87.2(2).

être accueillie. Il serait également possible de s'en tenir au mécanisme en deux étapes énoncé à l'article 80 du *Code*, par lequel le ministre pourrait exercer son pouvoir discrétionnaire de renvoyer la question à la Commission, tout en permettant aux parties de demander au ministre qu'il le fasse seulement après un délai de 30 jours.

Malgré l'aversion des intervenants à l'égard de l'arbitrage de différends imposé comme solution de rechange à la négociation conclue en conséquence d'un arrêt de travail, le fait que le ministre puisse utiliser une disposition lui permettant de mettre fin à un arrêt de travail qui se trouve dans une impasse dans son coffre à outils pourrait favoriser la conclusion d'un arrêt de travail.

De plus, le modèle du Manitoba présente une caractéristique intéressante qui incite désormais les parties à demeurer à la table de négociation avec un conciliateur par crainte de perdre la possibilité de présenter une demande, ou, à l'inverse, d'être trouvé coupable de ne pas s'être conformé à l'obligation de négocier de bonne foi. L'obligation de négocier aux termes des dispositions de la loi du Manitoba comprend l'obligation de déployer des efforts raisonnables pour conclure une convention collective.

## **Addendum 4-1 : Les dispositions existantes du *Code canadien du travail* et les mesures non législatives de réduction des arrêts de travail**

Pour mieux comprendre les options envisagées afin de faire diminuer les arrêts de travail, il faut posséder une certaine connaissance de la procédure énoncée dans le *Code canadien du travail* qui oriente la négociation collective ou des autres mesures d'aide au règlement de conflits, et ce afin d'éviter les arrêts de travail. Par conséquent, en guise d'introduction sur le sujet, cet addendum présente les procédures et les mesures de négociation prévues par la loi qui peuvent permettre de faire diminuer le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail.

### ***Les dispositions du Code canadien du travail***

#### ***Aucun arrêt de travail pendant la durée de la convention***

Aucun arrêt de travail n'est permis pendant la durée d'une convention collective ou une fois que celle-ci a pris fin, tant qu'une liste d'étapes prévues par le *Code* n'ont pas été suivies. Les conflits qui surviennent entre les parties au sujet de la convention, pendant la durée de celle-ci, et qui portent notamment sur son interprétation, doivent être réglés au moyen de l'arbitrage de griefs.

#### ***Avis de négocier durant les quatre derniers mois de la convention (articles 48 et 49)***

En l'absence de dispositions à l'effet contraire de la convention collective ou de négociations entreprises en vertu des dispositions sur les « changements technologiques », rarement utilisées, la première étape formelle vers un arrêt de travail est la remise par l'une des parties à l'autre partie d'un avis de négocier. Sauf s'il n'existe pas encore de convention collective, l'avis peut être remis seulement au cours de la période de quatre mois précédant l'expiration de la convention ou à tout moment pas la suite, à moins que les parties n'aient conclu une entente différente.

#### ***Obligation de négocier et de s'efforcer de conclure un règlement (article 50)***

Dans les 20 jours suivant la remise de l'avis, les parties doivent débiter les négociations. Celles-ci doivent être menées de bonne foi et les parties doivent, au moins en théorie, s'efforcer de conclure une convention collective.

### *Notification du différend (article 71)*

Lorsque la négociation collective n'a pas débuté au cours de cette période ou que les parties ont négocié, mais ont été incapables de conclure une entente, l'une ou l'autre des parties peut envoyer au ministre une notification du différend, qui sert à lancer le processus de conciliation.

Il convient de souligner que dans certains cas, les parties remettent un avis de négocier et notifient le ministre du différend simultanément. Cette pratique est parfois décrite comme un élément d'une tactique de négociation en fonction des échéances. Cette stratégie, de même que la présentation ponctuelle par les parties, à l'étape de la conciliation, de 200 à 300 questions litigieuses, a donné lieu à des arguments d'un certain nombre d'intervenants selon lesquels il conviendrait d'envisager une option qui confère au ministre le pouvoir de retarder le début du processus de conciliation jusqu'à ce que d'autres tentatives aient été faites pour placer les parties sur une plateforme de négociation plus sérieuse.

### *Service fédéral de médiation et de conciliation (article 70.1)*

Le SFMC a pour mandat de conseiller le ministre du Travail sur des questions de relations industrielles et est chargé de favoriser l'harmonie des relations entre les syndicats et les employeurs en les aidant dans la négociation des conventions collectives, et dans le renouveau et la gestion des relations qui résultent de la mise en œuvre de la convention. En vertu du paragraphe 70.1 (2), le directeur du SFMC relève directement du ministre en ce qui touche les responsabilités qui concernent le règlement des différends.

### *Le processus de conciliation (article 72 et suivants)*

En vertu de l'article 72, dans les 15 jours suivant la réception de la notification du différend, le ministre est tenu d'appliquer l'une des options suivantes en matière de conciliation :

1. Le ministre peut notifier les parties qu'aucun conciliateur ne sera nommé, auquel cas le syndicat et l'employeur seront en position d'entreprendre un arrêt de travail dans les 21 jours suivant la réception d'une notification, sous réserve de l'observation des autres conditions de procédure décrites ci-après. La période de réflexion de 21 jours et les autres conditions s'appliquent à toutes les options de conciliation si la démarche n'est pas fructueuse.
2. Le ministre peut nommer un conciliateur du SFMC. C'est habituellement ce qui se produit dans presque tous les cas. Sauf s'il y a prorogation du délai par les parties, le conciliateur dispose de 60 jours pour tenter de régler le différend. Le rôle du

- conciliateur est celui d'un médiateur sans pouvoirs particuliers. Si le différend n'est pas réglé, le conciliateur fournira au ministre un rapport recommandant de ne pas instituer de commission de conciliation. Le ministre est tenu de donner immédiatement avis du rapport du conciliateur, après quoi les parties peuvent déclarer un arrêt de travail tel qu'il est décrit précédemment.
3. Une troisième option, rarement utilisée, réside dans la nomination, par le ministre, d'un commissaire-conciliateur. Le commissaire-conciliateur est assujéti aux mêmes limites de temps que le conciliateur pour ce qui est de la présentation du rapport. Le commissaire-conciliateur agit comme médiateur, mais la personne nommée doit en plus mener une enquête et peut interroger les parties assignées à témoigner, étudier les dossiers, et ainsi de suite. Le commissaire-conciliateur est tenu de fournir au ministre un rapport renfermant ses conclusions et ses recommandations. Le ministre peut mettre le rapport à la disposition du public. Un commissaire-conciliateur exerce la même fonction que ce qu'il est convenu d'appeler un enquêteur dans d'autres administrations.
  4. La dernière option, encore moins souvent utilisée, consiste pour le ministre à constituer une commission de conciliation. Ce processus prévoit que les parties nomment des candidats qui désignent à leur tour un tiers. Si l'une ou l'autre des étapes échoue, le ministre nomme les membres de la commission qui siègent à titre d'organisme formel qui entend les témoignages concernant le différend. Toutefois, la commission dispose de seulement 60 jours après sa constitution pour faire rapport au ministre, ce qui englobe le fait de tirer des conclusions et de formuler des recommandations similaires à celles qui s'inscrivent dans les fonctions d'un commissaire-conciliateur.

### *La période de réflexion de 21 jours (alinéa 89(1)d)*

Comme nous l'avons indiqué, les parties peuvent déclarer un arrêt de travail seulement 21 jours après que le ministre les a informé de la production du rapport dans le cadre du processus de conciliation.

### *Vote de grève (article 87.3)*

Si un syndicat désire déclarer la grève, il doit obtenir l'approbation de ses membres par scrutin secret dans les 60 jours du début de la grève.

### *Avis de 72 heures (article 87.2)*

Le syndicat et l'employeur doivent, avant de déclencher un arrêt de travail, donner un préavis de 72 heures de la date de la grève ou du lock-out.

### *Maintien de certaines activités (article 87.4 et suivants)*

Les arrêts de travail ne peuvent affecter les activités des employeurs qui, si elles sont paralysées par ledit arrêt de travail, constitueraient « des risques imminents et graves pour la sécurité ou la santé du public ». L'une ou l'autre des parties peut donner avis au plus tard 15 jours après la remise de l'avis de négocier collectivement indiquant les services et les employés nécessaires pour assurer le maintien des activités de l'employeur en matière de santé et de sécurité du public. Si aucune entente n'est conclue, les parties présentent une demande au CCRI ou le ministre peut renvoyer au Conseil une question sur le maintien des activités. Il s'ensuit généralement une audition, dont une décision du Conseil de renvoyer la question à un arbitre à des fins de décision.

Il se peut qu'il faille beaucoup de temps pour obtenir une décision du Conseil ou d'un arbitre dans le cadre de cette procédure. Tant qu'il n'y a pas eu de règlement, aucun arrêt de travail n'est permis (alinéa 89(1)e)), quoiqu'un arrêt de travail qui est en cours n'est pas interrompu par une demande portant sur les services essentiels (paragraphe 87.5(3)). Nous nous penchons ci-après sur le calendrier de ces procédures et sur la nécessité de renouveler la convention.

### *Accréditation des unités de négociation – maraudage syndical (article 24 et suivants)*

Les changements au niveau des agents négociateurs peuvent être apportés au cours des trois derniers mois de la durée d'une convention collective, sauf si celle-ci couvre plus de trois ans, auquel cas les changements peuvent être apportés pendant les trois derniers mois de la troisième année et pendant les trois derniers mois de chaque année qui suit jusqu'aux trois derniers mois de la convention collective.

Pour modifier la représentation de l'unité de négociation ou pour la restructurer ou en modifier la composition, les parties doivent présenter une demande au Conseil. Il est possible d'ordonner des scrutins et d'autres procédures pour déterminer la représentation et la composition des unités de négociation. Si ces activités ont lieu en raison d'une fusion ou d'une acquisition, il faudra s'attendre à d'autres procédures devant le Conseil. Bien qu'il n'existe pas de disposition législative particulière empêchant un arrêt de travail pendant la détermination des questions relatives à la transition syndicale, dans les faits, il est impossible de négocier collectivement tant que toutes ces questions ne sont pas réglées. Aucun arrêt de travail ne peut avoir lieu tant que ces questions ne sont pas réglées.

De plus, comme dans le cas du processus de maintien des activités, les changements d'agents négociateurs peuvent survenir en même temps que la négociation prétendue, par les parties, d'une nouvelle convention collective. La simultanéité de ces procédures et de la négociation collective a donné lieu à des options de modification de leur échéancier afin de réduire les risques d'arrêts de travail.

#### *Scrutin sur l'offre finale d'un employeur (article 108.1)*

En tout temps après la remise de l'avis de négocier collectivement, si le ministre estime qu'il est dans l'intérêt public d'ordonner la tenue d'un scrutin sur l'offre finale de l'employeur, il peut le faire. Si l'offre est acceptée, les modalités de la convention collective sont celles qui sont contenues dans l'offre. À l'origine, cette disposition constituait une façon pour le ministre d'ordonner la tenue d'un scrutin après l'échec d'un scrutin de ratification, généralement avec l'accord implicite des parties. On n'y a jamais eu recours depuis son ajout dans le *Code* en 1999. Certains employeurs ont demandé que les employés soient tenus de se prononcer par voie de scrutin sur la dernière offre de l'employeur avant de déclencher la grève pour réduire les arrêts de travail, ce qui équivaut à modifier l'article 87.3 qui exige un scrutin 60 jours avant le déclenchement d'une grève comme il est mentionné précédemment.

#### *Retarder un arrêt de travail pendant la période entre les sessions du Parlement (article 90)*

Le gouverneur en conseil peut ordonner qu'un arrêt de travail, avant ou après qu'il ait débuté, soit retardé s'il survient après la date de dissolution du Parlement et jusqu'à vingt-et-un jours suivant la date fixée pour le retour des brefs. Cette disposition prévoit un genre de période de répit entre deux sessions du Parlement. L'une des options discutées renvoie à la possibilité pour le ministre d'ordonner une période de réflexion après le début d'un arrêt de travail.

#### *Les arrêts de travail qui n'affectent pas les activités de manutention des céréales (article 87.7)*

Les syndicats de débardeurs et leurs membres sont tenus de continuer à fournir les services requis pour assurer le mouvement des céréales au cours d'une grève ou d'un lock-out. La manutention des céréales est considérée comme une forme de service économique essentiel, car elle n'exerce pas d'impact sur la sécurité et la santé des personnes qui seraient couvertes en vertu des dispositions sur le maintien des activités. D'autres intervenants de l'employeur ont recommandé une option empêchant les arrêts de travail qui affectent leurs activités concernant le déplacement de toutes les marchandises à l'intérieur et à l'extérieur des ports et les activités des contrôleurs aériens. Cette disposition a une certaine pertinence pour ces demandes.

### *Les premières conventions collectives (article 80)*

Le ministre et le Conseil peuvent, dans le cadre d'un processus en deux étapes, empêcher la survenance ou la poursuite d'un arrêt de travail en ordonnant que la première convention soit réglée au moyen de l'arbitrage de différends. De nombreux syndicats recherchaient une option par laquelle l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre et du Conseil serait orienté de manière à permettre davantage d'arbitrages de différends pour prévenir les arrêts de travail qui impliquent des syndicats nouvellement accrédités.

### *Les services de médiation (article 105)*

Le ministre peut nommer un médiateur en tout temps, tant avant qu'après le début d'un arrêt de travail. Le paragraphe 105(2) prévoit qu'un médiateur peut, à la demande du ministre ou des parties, formuler des recommandations en vue du règlement du désaccord. Le ministre a demandé au médiateur de faire des recommandations à quelques reprises, tandis que les parties ont demandé des recommandations à plusieurs occasions, le plus souvent au Québec.

La nomination d'un médiateur peut être faite avant la conciliation, mais elle survient généralement après celle-ci et avant l'échéance du préavis de grève. Habituellement, les médiateurs sont l'agent du SFMC qui était le conciliateur dans le même différend ou un médiateur du secteur privé d'excellente réputation dans des cas exceptionnels. Il n'y a pas de limite au nombre de médiateurs qui peuvent être nommés dans le cadre d'un différend et il arrive souvent qu'un deuxième médiateur soit nommé pour aider le médiateur qui a mené le processus de conciliation.

Les travaux de médiation préventive du SFMC, qui incluent la médiation de griefs et de nombreux ateliers sur l'établissement de rapports, des directives sur la négociation, le fonctionnement de conseils mixtes, entre autres, sont effectués en vertu de l'article 105. Tous les services de médiation et de conciliation sont fournis aux parties sans frais.

### *Programme de partenariat syndical-patronal (PPSP)*

Le PPSP est un programme de contribution qui sert les syndicats et le patronat, et leur permet de réaliser tout un éventail de projets conjoints ayant pour but d'améliorer les relations de travail. À l'heure actuelle, le budget est limité à 1,6 million de dollars annuellement.

Les fonds provenant de ce programme ont servi à mener un certain nombre d'ateliers et de projets à succès et peuvent être utilisés pour financer des programmes de formation en relations du travail de concert avec le programme de médiation préventive.

### *Enquêtes ministérielles et commissions d'enquête (articles 106 et 108)*

Les enquêtes sur des questions qui peuvent affecter les relations industrielles peuvent être effectuées en vertu de l'article 106. Cet article a été utilisé pour faire des enquêtes au sujet du Code (le rapport Sims et la présente étude sur les arrêts de travail), notamment en ce qui concerne l'industrie du camionnage dans le Port de Montréal. En outre, le ministre peut nommer une commission d'enquête, appelée « commission d'enquête sur les relations du travail », en vertu de l'article 108. Cette commission serait chargée d'enquêter sur des questions découlant de l'article 106 ou non. Si un règlement n'est pas conclu pendant l'enquête, la Commission doit faire rapport et formuler des recommandations au ministre. Elle possède les pleins pouvoirs d'une personne nommée à titre de commissaire en vertu de la partie I de la *Loi sur les enquêtes*. Une commission d'enquête sur les relations du travail a été constituée pour contribuer à régler le différend de la mine Royal Oak.

### *La prérogative du ministre de maintenir la bonne entente dans le monde du travail et de régler des conflits (article 107)*

Le ministre peut prendre les mesures qu'il estime de nature à favoriser la bonne entente dans le monde du travail et à susciter des conditions favorables au règlement des désaccords ou différends qui y surgissent; à ces fins il peut déférer au CCRI toute question ou lui ordonner de prendre les mesures qu'il juge nécessaires. Telle qu'elle est libellée, la disposition semble conférer au ministre de vastes pouvoirs discrétionnaires sur presque tout ce qui touche les relations industrielles et les arrêts de travail.

Cette disposition aurait apparemment été utilisée à deux reprises, soit la première fois pour ordonner au CCRI de déterminer s'il existait une convention collective entre un syndicat et un employeur (l'affaire a été réglée avant que le Conseil statue sur la question), et la deuxième fois pour ordonner au Conseil de tenir un scrutin auprès des membres du syndicat des TCA sur un plan de réorganisation commerciale des Lignes aériennes Canadien International (le syndicat a tenu volontairement un scrutin).

Certains ont proposé, pour réduire la durée d'un arrêt de travail, que le ministre ordonne aux parties de suspendre un arrêt de travail en cours – un genre de période de réflexion à mi-arrêt de travail de 30 jours, par exemple – pour leur permettre de réexaminer leurs positions ou de réfléchir préalablement à l'adoption d'une loi ordonnant de manière permanente aux parties de retourner au travail. Il faut notamment déterminer si le ministre possède déjà le pouvoir de le faire au moyen de l'article 107 ou si une disposition législative en particulier serait nécessaire.

Les conseillers juridiques de RHDSC sont d'avis que certaines dispositions législatives seraient nécessaires pour instituer une période de réflexion ordonnée par le ministre.

### *Interventions ministérielles volontaires*

À l'occasion, selon les circonstances, qu'il s'agisse d'un arrêt de travail imminent ou déjà commencé, le ministre peut souhaiter rencontrer les parties pour les inciter à reprendre les pourparlers de règlement en ayant recours à des médiateurs ou pour les prévenir de la possibilité d'une loi de retour au travail si la question n'est pas réglée. Ces interventions sont généralement faites avec les conseils du SFMC.

Ces interventions revêtent de l'importance dans le processus de réduction des arrêts de travail. Plusieurs intervenants ont affirmé qu'une demande du ministre de suspendre un arrêt de travail et de revenir à la table de négociation une dernière fois, parfois avec la participation d'un médiateur externe d'excellente réputation, est traitée avec beaucoup de sérieux par les intervenants, presque comme un arrêté, et entraîne souvent un règlement. Les options permettant de consolider l'efficacité des interventions du ministre feraient diminuer la probabilité et la durée des arrêts de travail.

## Chapitre 5 : Défis et pratiques exemplaires : transformer des rapports d'opposition en rapports concertés

Le présent chapitre porte sur la transformation de la nature des relations syndicales-patronales en partant de l'hypothèse selon laquelle les options proposées par les intervenants pour obtenir les effets escomptés en viennent à être adoptées. Il se divise en trois parties. La première cherche à présenter certains des défis auxquels les intervenants sont confrontés lorsqu'ils tentent de dépasser les anciens rapports d'opposition. La deuxième partie du chapitre décrit certaines des théories sur les façons d'aller au-delà du passé et de négocier de nouveaux rapports, comme le décrit l'un des spécialistes du domaine, M. Christopher Moore. La dernière partie présente certaines caractéristiques d'un scénario « optimiste » dans lequel un employeur et ses syndicats ont transformé l'un des rapports les plus marqués par l'opposition en une relation de collaboration des plus réussies. Elle s'inspire surtout des renseignements fournis par un intervenant clé de ces événements qui ont été décrits pour la première fois par le professeur Allen Ponak dans le DVD intitulé *Au-delà de la collision : relations de travail intègres*<sup>213</sup>.

### Partie I : Défis à relever pour transformer les relations syndicales-patronales

Il n'est pas facile de transformer les relations syndicales-patronales. Pour ce faire, les parties doivent s'engager envers la tâche à accomplir et travailler avec acharnement afin d'atteindre le but commun, soit bâtir ce que M. Allen Ponak appelle des « relations de travail intègres ». Le premier pas à faire dans cette voie constitue toutefois l'étape la plus difficile. Nous traitons ici de certains des défis à relever pour emprunter cette voie.

La plupart des transformations remarquables des relations syndicales-patronales à ce jour sont survenues après un arrêt de travail chèrement disputé ou à l'aboutissement d'une « impulsion de survie » pour que l'entreprise continue d'être exploitée ou qu'elle demeure au Canada. Parfois, ces deux facteurs sont présents, se renforçant l'un l'autre. C'est ce qui semble avoir été le cas dans le scénario examiné dans la troisième partie du présent chapitre. Un leadership fort semble toujours être présent.

Exiger qu'un arrêt de travail transforme les relations ne correspond pas aux objectifs de la présente étude. Peut-être que, dans la mesure où les intervenants peuvent tirer des leçons des erreurs commises par les autres, le désir d'éviter un arrêt de travail débilisant est un avantage qui

---

<sup>213</sup> Ponak, M. Allan et Painter, Bert, Producers, Beyond Collision – High Integrity Labour Relations, Modern Times Productions, University of Calgary, 2005.

incitera à transformer d'autres relations syndicales-patronales sans que chaque intervenant doive lui-même passer par un arrêt de travail dévastateur. Or, l'expérience d'un arrêt de travail, comme on l'a entendu dire à plusieurs reprises, est probablement trop idiosyncrasique pour que l'on estime que les leçons tirées d'un seul arrêt de travail puissent influencer sur d'autres relations ou constituer une motivation suffisante pour amorcer une tendance générale à entretenir de meilleures relations.

### *Le modèle de l'impulsion de survie*

Le modèle d'observation et d'apprentissage de choix est celui qui est conçu à partir de la situation de l'« impulsion de survie ». Il est conçu autour d'un intérêt commun, plus grand que le simple fait d'éviter un arrêt de travail. Il donne lieu à des efforts concertés menant à un milieu de travail marqué par la collaboration, habituellement avec la mise en place de pratiques de travail très flexibles visant à optimiser le rendement de l'employeur tout en ayant un impact minimal sur la sécurité des travailleurs. Si elle est appliquée avec calme, les parties peuvent créer une véritable situation gagnant-gagnant où le syndicat et l'employeur tirent parti de leurs efforts concertés et, ce faisant, réduisent au minimum la possibilité d'un arrêt de travail.

Les situations de survie se produisent surtout dans des industries manufacturières provinciales qui se ressentent de toute la vigueur de la concurrence mondiale, soit par le transfert des opérations de l'entreprise hors du secteur de compétence à destination de territoires où les coûts sont moins élevés, soit simplement parce qu'elles n'arrivent pas à soutenir la concurrence et qu'elles se retirent des affaires. Peu d'employeurs du secteur privé de compétence fédérale, du moins les plus importants, sont confrontés à des problèmes de survie. Une bonne partie du secteur privé de compétence fédérale se consacre à la production de services non échangeables et les entreprises étrangères doivent surmonter des obstacles considérables pour y entrer (p. ex., les services bancaires, les entreprises de transport aérien et les chemins de fer). Par conséquent, dans ce scénario, le défi consiste à convaincre les syndicats et, dans une certaine mesure, les employeurs qu'ils doivent collaborer lorsque la survie de l'entreprise n'est pas en péril. En fait, lors d'une réunion de spécialistes des relations industrielles organisée à l'Université Queen's pour discuter des questions liées à la présente étude, les participants ont conclu que le plus grand obstacle à la collaboration et à l'instauration de pratiques de travail flexibles venait du fait que les syndicats fonctionnent dans une infrastructure monopolistique sûre et sécuritaire, qui n'a aucune raison d'abandonner ses vieilles habitudes<sup>214</sup>.

En outre, on a observé que les parties ayant le moins de pouvoir ne sont habituellement pas en position d'amener des processus d'intégration parce que les parties puissantes ont tendance à

---

<sup>214</sup> Table ronde tenue à l'Université Queen's, 16 juin 2008

prêter peu d'attention aux besoins des parties faibles<sup>215</sup>. Le défi lié à l'utilisation à plus grande échelle des processus de collaboration est donc le plus difficile à relever lorsque le syndicat ou l'employeur est en situation de déséquilibre du pouvoir. Certains ont avancé que, dans un contexte où le patronat décide du programme d'action parce qu'il détient la balance du pouvoir dans le milieu de travail, il y a peu de chances qu'on cherche à obtenir sa collaboration<sup>216</sup>. Cette situation est peut-être moins vraie dans le secteur privé de compétence fédérale, mais certains employeurs exercent tellement de pouvoir sur leurs syndicats qu'ils tiennent peu compte des suggestions présentées pour instaurer des milieux de travail coopératifs.

Il est à noter que ni les syndicats ni le patronat ne se sont engagés à instaurer des milieux de travail coopératifs ou n'ont beaucoup parlé d'atteindre des pratiques de travail plus flexibles, bien que ces questions aient fait l'objet d'un débat lors de certaines réunions de consultation. L'amélioration des relations est le seul engagement pris en commun et sur lequel un consensus a été atteint jusqu'à maintenant pour appuyer les options consensuelles. Les parties s'entendent néanmoins pour dire que de meilleures relations, qu'elles s'accompagnent ou non de changements dans le milieu de travail, réduisent grandement le risque qu'il y ait des arrêts de travail, tout comme la durée de ces arrêts.

Cependant, il est loin d'être évident que de meilleures relations en soi, sans aucune évolution, ou en tant que moyen d'atteindre d'autres buts, puissent faire grand-chose pour réduire les arrêts de travail. L'instauration de meilleures relations ne ressemble pas à une grossesse, en ce sens que la croissance se poursuivra jusqu'à terme, à moins qu'il y ait un avortement en cours de route. Ces relations doivent être constamment nourries. Il existe suffisamment d'exemples de syndicats et d'employeurs qui prennent des mesures pour améliorer les relations ou mettre en place des outils, comme la négociation fondée sur les intérêts, qui se sont effondrées sans une relation marquée par la confiance et l'intégrité et qui n'ont jamais abouti à quoi que ce soit. Par ailleurs, tel que susmentionné, les relations entre les intervenants sont de longue durée et raisonnées et, bien qu'elles ne soient pas immuables, elles présentent un certain degré de confort les unes avec les autres dans leur forme traditionnelle, ce qui donne à penser que toute tentative d'amélioration véritable des relations ne mènera à rien, à moins d'être motivée par une force plus grande.

La technologie continuera de désorganiser complètement les milieux de travail pendant que les options stratégiques du gouvernement maintiendront le cap afin de rendre le secteur plus concurrentiel et davantage axé sur la réalisation d'économies maximales pour le consommateur et les utilisateurs de ses services. Le scénario le plus probable est donc celui où les forces de la concurrence incitent les intervenants à améliorer leurs relations, à créer des milieux de travail coopératifs, à assurer la flexibilité, à atteindre des gains de productivité et à relever les défis de la concurrence. La « flexicurité » est un terme ayant été établi en Europe pour faire face à ces

---

<sup>215</sup> M. Christopher Moore, State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 nov. 2000, Université Queen's, Kingston, Ontario), p. 71

<sup>216</sup> Chaykowski, M. Richard P., State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 nov. 2000, Université Queen's, Kingston, Ontario) p. 73.

enjeux. Il peut se définir, plus précisément, comme une stratégie d'orientation visant à améliorer, en même temps et de manière délibérée, la flexibilité des marchés du travail, des organisations du travail et des relations du travail, d'une part, et la sécurité – la sécurité d'emploi et du revenu – d'autre part »<sup>217</sup>. Le rapport fait observer que « [g]lobalement, la mondialisation profite à la croissance et à l'emploi, mais les changements qu'elle entraîne exigent des adaptations rapides de la part des entreprises et des travailleurs<sup>218</sup>. » La flexibilité du milieu de travail, qui est liée à l'innovation, au marketing mondial, à la transformation rapide et au développement de nouveaux produits et services pour profiter des nouvelles possibilités économiques, semble remplir toutes les exigences requises pour être acceptée comme l'une des pierres angulaires des stratégies importantes qui cherchent à conférer au Canada un avantage concurrentiel.

RHDSC a réalisé une étude importante des milieux de travail novateurs et a mentionné que l'impératif de souplesse « est fondé sur des motifs de compétitivité et résulte fondamentalement de l'évolution des marchés et des nouvelles possibilités technologiques »<sup>219</sup>. Certaines de ses conclusions sont semblables à celles de la présente étude - par exemple, la nécessité de faire preuve de leadership, d'une reconnaissance mutuelle et de compromis sur des intérêts divergents, de partager l'information, ainsi que l'application de nouvelles techniques et la participation d'un tiers pour catalyser le changement<sup>220</sup>. Le rapport de RHDSC a décrit certaines des exigences des syndicats de faire profiter ses membres de la souplesse des milieux de travail : la première consiste à élaborer son propre programme sur l'évolution du milieu de travail, en déterminant quels éléments seront nécessaires pour que les changements soient profitables aux membres<sup>221</sup>. Cependant, plus important encore, le rapport soulignait l'intérêt commun de la direction et des syndicats à l'égard des difficultés de la compétitivité pour leurs valeurs fondamentales dans les termes suivants :

*« La deuxième clé, qui met en jeu non seulement les syndicats, mais également les employeurs, est l'adoption par les parties d'une perspective à long terme envers les deux enjeux fondamentaux qui sont à la base de la plupart des initiatives de changement : la compétitivité et la sécurité. À long terme, les notions de sécurité, de qualité des emplois et de répartition du revenu deviennent intimement liées à la compétitivité dans de nombreux contextes organisationnels. Or, si les parties conservent une simple perspective à court terme, les compromis à faire peuvent être trop ardues pour que l'on puisse conclure une entente satisfaisante et durable<sup>222</sup>. »*

Du point de vue de l'intérêt personnel, le fait de soutenir la souplesse des opérations est l'option la plus simple et la moins douloureuse, pour les membres du syndicat, d'accepter les trois

---

<sup>217</sup> Ibid. p.3.

<sup>218</sup> Ibid. p.3.

<sup>219</sup> RHDSC, Milieux de travail novateurs, Étude bilan – Rapport final, juin 1999, p. 3.

<sup>220</sup> Ibid. pages 13-22.

<sup>221</sup> Ibid. p.18.

<sup>222</sup> RHDSC, Innovative Workplaces, Lessons Learned Final Report, June 1999, p. 18..

mesures de compression des coûts disponibles (les deux autres étant la réduction du personnel ou la diminution des salaires et des avantages sociaux.). De plus, comme l'a mentionné un représentant syndical à l'auteur, [traduction] « la souplesse est une monnaie d'échange extraordinaire ».

Mais la flexibilité en milieu de travail ne peut être atteinte, dans un contexte syndiqué, sans un milieu de travail marqué par la collaboration. Elle ne requiert pas seulement de bonnes relations mais aussi des relations intègres, axées sur l'engagement, la confiance et le respect.

Les milieux de travail coopératifs semblent également avoir l'avantage de favoriser la démocratisation par les syndicats. Ces milieux de travail incitent les employeurs à s'engager envers la négociation fondée sur la « productivité » ou l'« engagement ». Grâce à ce processus, le patronat décrit ses besoins et le syndicat s'engage à collaborer avec l'employeur à l'atteinte de ces objectifs au moyen des mesures qu'il juge être les meilleures. Le scénario décrit dans la troisième partie est un exemple de cette forme de négociation qui est utilisée avec succès par l'employeur mais qui se traduit aussi par le fait que le syndicat et ses membres exercent un plus grand contrôle sur le milieu de travail.

Au bout du compte, les dirigeants des intervenants devront prendre de « véritables décisions de leadership » du genre de celles décrites dans le scénario de la troisième partie, décisions par lesquelles les entreprises et leurs membres s'engagent à entretenir des « relations industrielles intègres ». Les options proposées par les intervenants dans la présente étude devraient inciter les dirigeants à aller dans la voie de la création de véritables relations, tout en offrant des outils qui aideront à atteindre ces buts. Ce leadership serait rehaussé par une culture plus dynamique du Programme du travail afin de « passer le mot », sur laquelle s'appuieraient de nouveaux investissements gouvernementaux pour atteindre ces objectifs. Un engagement renouvelé de toutes les parties concernées serait nécessaire pour créer un momentum afin de modifier du tout au tout le milieu de travail dans le secteur fédéral des relations du travail. C'est le temps ou jamais de le faire!

## Partie II : Dépasser les histoires anciennes afin de négocier de nouvelles relations : le cadre proposé

À l'automne 2001, M. Christopher Moore, auteur de renommée internationale dans le domaine de la négociation, de la résolution de problèmes et du règlement de différends, a prononcé un discours lors d'un symposium organisé à l'Industrial Relations Center de l'Université Queen's<sup>223</sup>. Il y a traité de la manière de dépasser les histoires anciennes afin de négocier de nouvelles relations. Ses commentaires ont servi de cadre à l'atteinte des objectifs établis par les intervenants dans la recherche de options pour améliorer les relations syndicales-patronales. Il faut, pour se débarrasser de vieilles habitudes, appliquer les connaissances acquises au moyen de techniques de règlement des différends à la pratique quotidienne des relations industrielles. Ce sont là des options modernes.

M. Moore a décrit les quatre caractéristiques fondamentales d'une relation de travail positive :

- les gens doivent avoir la chance de se réaliser, les deux parties doivent être en mesure de répondre le plus possible aux besoins de chacun, mais pas au détriment des autres;
- la relation doit se caractériser par la justice perçue et véritable, c'est-à-dire que le traitement doit être équitable;
- chaque personne doit être respectée, non seulement les points de vue qu'elle a, p. ex., il faut faire une distinction entre la personne et le problème, et la démocratie des parties doit être respectée;
- la relation doit s'orienter vers une situation de confiance, où les gens respectent les ententes conclues de bonne foi et les exécutent dans le même esprit positif que celui où elles ont été conçues, ou lorsque les gens souhaitent prendre de grands risques et que chaque partie cherche à respecter les intérêts et les besoins de l'autre.

M. Moore a aussi signalé ce que les parties peuvent changer dans une relation (habituellement selon une approche à volets multiples) afin de créer des relations positives et de transformer les histoires anciennes négatives.

Il a précisé que les parties pouvaient changer :

- les **croyances et attitudes** qu'elles ont l'une envers l'autre, ainsi que les divers aspects du conflit, notamment changer les croyances et attitudes négatives et en promouvoir des positives; il a ajouté que le fait de changer les croyances et attitudes pouvait être le facteur de motivation du changement dans tous les autres aspects de la relation;

---

<sup>223</sup> Moore, M. Christopher, *Overcoming Past History to Negotiate New Relationships, State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie* (2-3 nov. 2000, Université Queen's, Kingston, Ontario) p. 33.

- les **comportements et compétences** qu'elles utilisent pour régler les différences; la question consiste à savoir comment mettre fin à un comportement négatif, promouvoir des interactions positives et enseigner de nouvelles compétences pour que les parties puissent plus facilement régler des problèmes;
- les **procédures et mesures** prises pour éviter la défaite ou en venir à un règlement, p. ex., adopter la négociation fondée sur les intérêts qui modifie les activités et les mesures de chacun dans le processus de règlement des problèmes, tout en modifiant l'approche générale et la stratégie adoptée pour régler les questions litigieuses;
- la **structure de leurs relations**, qui est liée aux rôles, aux règles, aux ressources et aux modèles d'interaction plus larges des parties, c.-à-d. une participation insuffisante à la prise de décisions, l'organisation ou l'attribution du travail, etc.

Pour amorcer le changement lorsque la situation est très polarisée, M. Moore souligne que l'une des parties devra peut-être systématiquement courir le risque de communiquer avec l'autre partie pour :

- faire des propositions qui se traduiront par de petites mesures accroissant la confiance;
- reconnaître qu'il existe de graves problèmes dans la relation et promouvoir des mesures audacieuses ou innovatrices;
- faire savoir à l'autre partie ce qu'elle croit être les avantages positifs qui pourraient découler du changement dans les relations; elle doit déterminer un avantage concret à court terme dans le facteur de motivation principal, p. ex., aucune concession ne sera exigée pendant la prochaine ronde de négociations si nous commençons à négocier tôt.

Il est souvent plus facile de faire ce genre de contact grâce à des canaux informels ou à une tierce partie, comme le SFMC. Les tiers catalyseurs peuvent être utiles lorsque des discussions directes ne sont pas possibles.

### Partie III : Scénario sur le renversement de la situation

Voici une description des caractéristiques d'un scénario d'amélioration des relations présenté par l'un des intervenants clés de ces événements qui a demandé que son anonymat soit préservé. Tel que susmentionné, le tableau de ces événements a d'abord été brossé par le professeur Allen Ponak dans le DVD intitulé *Au-delà de la collision : relations de travail intègres*, quoique grâce à la presse écrite, il a été possible de fournir davantage de détails et d'explications concernant le scénario.

#### *Contexte historique des relations*

- Avant de prendre part à ces événements, l'agent des ressources humaines avait travaillé pendant de nombreuses années dans ce qu'il a décrit comme des relations syndicales-patronales traditionnelles d'opposition. À son avis, son expérience des événements qui se sont produits pendant le changement radical qui est survenu dans les relations syndicales-patronales de l'entreprise a été une expérience d'apprentissage qui a transformé l'art et la pratique des relations industrielles.
- L'entreprise avait de longs antécédents de relations du travail marquées par l'opposition, y compris un arrêt de travail de huit mois. L'employeur avait déjà tenté des actions antisyndicales et les relations avaient empiré en raison d'une série de changements de propriété, notamment un employeur étranger qui s'était engagé dans une stratégie de vente de portions de l'entreprise.

#### *Reconnaissance par le patronat de la nécessité de changements*

- Sur les conseils du nouveau DG et d'un vice-président des ressources humaines chevronné, les nouveaux propriétaires ont convenu d'essayer de réformer de fond en comble les relations syndicales-patronales de l'entreprise. L'idée partait de la prémisse que l'employeur atteindrait ses objectifs opérationnels. L'un d'eux était de reconquérir d'importants clients perdus à la suite de l'arrêt de travail. La manière d'atteindre ces objectifs était un élément auquel il a convenu de travailler avec les employés.

### *Participation du syndicat*

- La première étape consistait à faire participer le syndicat à un projet d'intérêt commun. L'entreprise avait l'un des pires dossiers de sécurité. Elle s'est entendue avec le syndicat pour créer un milieu de travail de calibre mondial, surtout pour les questions touchant la sécurité des travailleurs. Un plan a été convenu et les parties ont prévu un an pour le mettre en application. Après s'être engagé dans le processus, l'employeur a agi rapidement; les actes créent de la crédibilité et de la confiance.
- L'employeur a invité le syndicat à commencer les négociations collectives bien avant la période de négociation officielle. Comme mesure d'incitation, il a fait savoir qu'il ne chercherait pas à obtenir de concessions.

### *Le début d'une relation intègre*

- Il a débuté le processus d'entrée dans ce que M. Ponak qualifie de « relation intègre » : les parties ont reconnu leur interdépendance, la légitimité et les buts de l'autre et se sont engagées envers des valeurs de base afin de créer une relation à long terme dans laquelle elles pourraient cohabiter.
- L'employeur a promis au syndicat que, si ses membres permettaient à l'entreprise de se rentabiliser en améliorant la qualité et la productivité, il réinvestirait dans une nouvelle usine pour assurer la production des opérations à long terme.
- Avant les négociations officielles, les parties se sont engagées dans de longues négociations préparatoires qui ont eu lieu dans un contexte de collaboration appelé « négociation fondée sur la production ». Conformément à la méthodologie proposée par l'employeur, les parties ont examiné les mesures qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs de productivité de la manière qui réponde le mieux aux besoins du syndicat. Lorsque le moment des négociations officielles est arrivé, il n'a fallu que neuf jours pour conclure une convention de cinq ans.
- Pour répondre aux besoins du syndicat, l'employeur a accédé à sa demande d'autoriser un grand nombre d'observateurs d'autres sections locales du syndicat à observer le processus de négociation.

## *Préserver la relation*

- Par la suite, le syndicat et l'employeur se sont engagés dans un processus conjoint continu afin de s'atteler à de minuscules questions touchant les relations de travail. La création d'un conseil du président composé de membres de la haute direction et de représentants syndicaux a été l'un des éléments clés de ce processus. Le conseil s'est réuni à intervalles réguliers et, tous les trimestres, les résultats de l'entreprise étaient soumis à un examen par les deux parties. Des questions touchant les relations de travail étaient soulevées et des ajustements étaient apportés, au besoin, de façon continue. Ces discussions faisaient partie d'un processus de transformation des relations syndicales-patronales après la convention collective en une entente fonctionnelle qui a évolué afin de mieux répondre aux besoins de chaque partie.
- Autre élément clé de la création d'une relation intégrée : les déclarations publiques de la haute direction reconnaissant la légitimité du syndicat et son importance pour l'entreprise et la collectivité. À cette fin, l'entreprise a entretenu de bonnes communications avec la collectivité, qui était tenue au courant des événements à mesure que la situation avançait.

## *Impacts d'une relation « intègre »*

- Pendant le processus, la direction a ressenti un véritable respect envers les dirigeants syndicaux, tout en reconnaissant la nécessité d'être sensible aux défis à relever, notamment :
  - comprendre que les dirigeants syndicaux faisaient tout ce qu'ils pouvaient pour éviter des arrêts de travail ou avoir des rapports d'opposition avec l'employeur; leur attitude et leurs actes étaient habituellement en réaction au comportement de l'employeur;
  - reconnaître que les dirigeants syndicaux avaient la tâche la plus difficile à remplir dans les relations industrielles, notamment relever les défis liés à la mobilisation de leurs membres tout en gérant les attentes afin de conclure des ententes et, en même temps, en étant des représentants élus; ils subissaient constamment du stress, avaient souvent des ulcères et des contretemps personnels, de telle sorte que l'épuisement professionnel était un problème courant chez eux;
  - éviter de mettre les dirigeants syndicaux dans des situations difficiles dans le processus d'établissement de meilleures relations, tout spécialement, il était essentiel d'éviter un semblant de cooptation de la direction syndicale, parce que des motifs illégitimes pouvaient être attribués à l'employeur, même s'ils n'étaient pas véritables;

- reconnaître le sens et l'importance de la vraie direction syndicale; le rôle le plus facile à jouer des deux côtés était celui du dur à cuire; le leadership nécessitait de courir des risques et de faire face aux défis au quotidien; il ne s'agissait pas d'un concours de popularité, les dirigeants ne pouvaient pas laisser un sentiment d'amitié entacher leurs décisions; ils étaient des professionnels agissant dans l'intérêt de leurs membres et ils ne pouvaient se laisser détourner de leurs buts;

L'employeur en est venu à apprécier la solide capacité de communiquer des dirigeants syndicaux : il leur était facile de communiquer en des termes clairs, qualité qui faisait défaut chez l'employeur; les dirigeants syndicaux pouvaient être de meilleurs défenseurs des intérêts de l'employeur que la partie patronale elle-même; lorsque des intérêts communs étaient en cause, les dirigeants syndicaux étaient un atout important dans l'atteinte des buts communs.

### *L'importance des valeurs communes*

- L'engagement conjoint envers des valeurs de base communes a également été une étape importante du processus de création d'une relation marquée par la collaboration. Avec l'aide de facilitateurs, le patronat et les membres du syndicat ont élaboré des « valeurs de leadership du pouvoir », soit :
  - la sécurité – la valeur prédominante;
  - l'acharnement dans l'atteinte de buts ambitieux, c.-à-d. la persistance à être une installation de calibre mondial;
  - la participation aux affaires et le partenariat, c.-à-d. répondre aux besoins des uns et des autres;
  - prendre ses responsabilités et faire en sorte que les autres prennent les leurs, c.-à-d. la responsabilisation bidirectionnelle;
  - faire la bonne chose au bon moment, c.-à-d. prendre des décisions en temps opportun et mettre en application les décisions.

### *Stratégies d'établissement de relations réussies*

- Les parties ont abondamment eu recours aux services de facilitateurs à maintes reprises pendant le processus de création de bonnes relations; les conseils donnés étaient d'employer les meilleures personnes, qui peuvent jouer un rôle majeur et compter vraiment dans l'atteinte du résultat final.

- Les parties ont vite réalisé que le renversement d'attitudes bien ancrées et liées à des relations du travail marquées par l'opposition exigeait beaucoup d'effort et un engagement à long terme. L'employeur a dû regagner la confiance du syndicat et de ses membres. La direction de l'employeur a dû avoir du cœur au ventre, s'engager et persister.
- Plusieurs stratégies et processus ont permis ce renversement.
  - Il était essentiel que l'employeur comprenne le point de vue du syndicat et qu'il réagisse à ses inquiétudes :
    - pour ce faire, l'employeur a dû évaluer la nature inhérente du conflit qui existait entre les employés et lui;
    - la frustration causée par le fait que les employés étaient obligés de suivre des ordres, souvent sans que leur point de vue soit pris en compte et parfois en ayant l'impression d'être traités de façon non équitable et de faire l'objet d'un manque de respect de la part de l'employeur;
    - les employés travaillaient dans un monde de problèmes que les gestionnaires ne comprenaient pas toujours, ce qui se répercutait sur les liens directs entre les travailleurs et leurs conditions de travail, leur sécurité et leurs relations avec d'autres employés et leurs superviseurs;
    - les employés entretenaient des inquiétudes au sujet de la crédibilité et des relations où on les traitait naturellement avec cynisme, on ne les écoutait pas ou dans lesquelles ils avaient l'impression d'un manque d'équité;
    - lorsque les communications étaient rompues, le mode traditionnel par défaut consistait à se plaindre et parfois à déposer un grief.
  - L'employeur a élargi la participation syndicale aux processus décisionnels de l'entreprise en créant le conseil du président et par d'autres moyens :
    - l'employeur s'est engagé à être le plus transparent possible, « tout spécialement pour ce qui ne va pas »; s'il s'engageait dans un exercice de réduction des effectifs, l'employeur devait donner des explications au syndicat et à ses membres, les consulter et leur donner l'occasion de faire des suggestions et de négocier;
    - les syndicats ont été invités à faire partie de l'équipe de gestion;
    - l'employeur a beaucoup investi dans la connaissance des affaires par les syndicats en exposant les employés aux affaires pour les aider à en comprendre les aspects; des tiers leur ont aussi donné une formation financière et dans d'autres domaines pour leur permettre de comprendre

toute l'information fournie par l'employeur et pouvoir prendre des décisions éclairées;

- des exercices de remue-méninges ont été organisés avec 120 participants syndicaux, ce qui a eu le double avantage d'entendre les employés parler de ce qui les préoccupaient véritablement et de sensibiliser l'employeur et de lui expliquer le point de vue des employés.

### *Le défi de rendre le milieu de travail flexible*

- Le défi le plus difficile à relever a été de rendre le milieu de travail flexible. Le syndicat et le patronat avaient convenu d'un consensus : la clé pour demeurer concurrentiels, particulièrement lorsqu'un concurrent versait des salaires moins élevés et d'autres intrants, consistait à travailler de manière plus intelligente, ce qui ne pouvait se concrétiser qu'en adoptant de nouvelles technologies, de nouveaux processus et en développant de nouveaux produits et marchés. L'entreprise et les employés devaient adopter une stratégie vouée à l'innovation et à la flexibilité de manière implacable. La flexibilité en milieu de travail peut procurer des avantages énormes à l'employeur :
  - le défi à relever par le syndicat consistait à abandonner des attitudes et des processus traditionnels de protection des conventions collectives – pour que la relation devienne plus qu'un contrat. Cela signifiait changer les attitudes en recentrant les processus sur leur nature fondamentale : transformer le processus de règlement des griefs en un processus de « traitement équitable »;
  - la plupart des problèmes n'avaient pas trait aux salaires mais à des questions liées au milieu de travail, comme la sécurité; des pratiques de travail inflexibles avaient tendance à être les vaches sacrées des syndicats et souvent les véritables problèmes de la négociation dans les industries concurrentes; l'employeur cherchait des moyens de faire en sorte que les employés dépassent les tâches prévues dans les descriptions de poste : en utilisant des équipes de travail polyvalentes, en préparant des horaires de travail variables, en se servant d'échelles de salaires à taux variables, en évitant les pièges de l'ancienneté et les augmentations inutiles de la main-d'œuvre et, dans certains cas, en utilisant moins de personnel;
  - pour sensibiliser les membres du syndicat aux défis liés à la création d'un milieu de travail flexible et aux moyens d'atteindre ces buts, les dirigeants syndicaux étaient envoyés dans des opérations où la plus grande flexibilité était devenue leur marque de commerce aux États-Unis et même en Europe; les entreprises américaines et leurs syndicats avaient tendance à adopter une approche plus commerciale, d'où une plus grande flexibilité et l'importance de faire le travail de manières nouvelles et innovatrices;

- l'employeur a, à plusieurs reprises, repris le message des avantages de la flexibilité pour atteindre des objectifs et assurer la sécurité d'emploi.

### *Autres leçons retenues*

- employer des techniques de négociation fondée sur les intérêts dans la mesure du possible : même si elle est très ardue et qu'elle exige beaucoup de temps et d'efforts, elle est rentable; il existait des exemples de parties qui ont eu recours à la « négociation fondée sur la collaboration » pour mettre un frein à la négociation fondée sur les intérêts; il fallait que les parties règlent ensemble les questions à l'aide de la résolution de problèmes, sans les processus du remue-ménages, des séances de solution conjointe et autres que regroupe habituellement la négociation fondée sur les intérêts lorsqu'elle est dirigée par des tiers;
- la négociation collective devrait être un processus continu et la négociation officielle ne devrait durer que quelques jours; la négociation était véritablement le prolongement des efforts faits pour entretenir de bonnes relations au cours des années précédentes;
- rechercher la rentabilité dans le système des ressources humaines pour l'employeur et le syndicat; les agents des ressources humaines, qui prennent part au processus de règlement des différends, peuvent avoir un intérêt personnel dans le maintien des systèmes d'opposition; de mauvaises relations les gardent très occupés – ce qui est leur situation de choix quand il s'agit de leur statut, de leurs récompenses financières, etc.; ces employés achètent la thèse doctrinaire, capitaliste pure et dure qui appuie l'antisyndicalisme et ajoute peu de valeur réelle aux affaires.

### *Conclusion*

Il est possible de modifier la nature fondamentale des relations syndicales-patronales. Une foule de connaissances nouvelles ont été acquises au cours des dernières décennies relativement au conflit et à sa gestion. Nous comprenons maintenant mieux les mécanismes améliorés de règlement des différends. Leur degré de complexité nous laisse croire que même les conflits qui présentent le plus de difficultés peuvent être résolus. Le défi consiste à apprendre et à appliquer ces techniques pour surmonter de mauvaises habitudes. La motivation est importante. Le changement ne doit pas être pénible, mais plutôt découler d'une meilleure compréhension de la nature du conflit et de la contribution que tous et toutes apportent aux options. L'application de nouvelles techniques de règlement des différends et la reconnaissance des gains mutuels qui peuvent être réalisés feront en sorte que les intervenants modifieront de façon fondamentale leurs rapports d'opposition de longue date.

## Chapitre 6 : Les options de consensus

### Partie I : Le processus de consultation

#### *Recherche et planification*

Cette étude a été lancée au cours de la deuxième semaine de mars 2008. Les travaux ont débuté tout de suite après l'établissement des installations et l'embauche du personnel. En raison de la pénurie de documents didactiques sur les arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale et de la nécessité que les options élaborées soient acceptables tant pour les syndicats que pour le patronat, une stratégie consultative, axée sur la participation des intervenants et sur la collecte de renseignements, a été adoptée. À la suite de conversations informelles avec des représentants syndicaux et patronaux, il a été décidé de demander des mémoires pour cerner des options possibles en vue d'un document de travail préliminaire. Ce document serait distribué aux intervenants et ferait l'objet de discussions au cours d'une série de consultations tenues dans l'ensemble du pays. Ce processus n'aurait pas été possible dans les limites du calendrier restrictif de l'étude sans l'aide du secrétaire-trésorier du CTC, M. Hassan Yussuff, et du directeur exécutif de l'ETCOF, M. Don Brazier. En plus de contribuer à l'élaboration des documents de travail et des versions préliminaires, ils ont coordonné de nombreuses réunions et, de façon plus générale, ont servi d'intermédiaires en matière de communications avec les représentants des syndicats et du patronat.

#### *Mémoires écrits*

Le 31 mars 2008, une lettre a été distribuée aux représentants participants par le CTC et l'ETCOF. En plus d'exposer les objectifs de l'étude, cette lettre établit un calendrier de consultations provisoire. À des fins de cohérence, on a demandé aux parties de soumettre des mémoires vers les étapes du cycle de vie de la négociation collective et de répondre directement au mandat de l'étude qui a été fourni. Les intervenants, qui ont été invités à commenter tous les aspects du sujet, se sont fait demander de se concentrer surtout sur les options qui pourraient permettre de dégager un consensus tout en réduisant le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Lorsque c'était possible, les intervenants ont été incités à établir des liens entre leurs propositions et les causes qu'ils attribuaient aux arrêts de travail. En outre, on a aussi demandé généralement aux intervenants de fournir des renseignements généraux sur la situation actuelle des relations industrielles au pays et sur les régions et les secteurs en particulier qui étaient les plus susceptibles de connaître davantage d'arrêts de travail. Quoique la date a ultérieurement été reportée, il a alors été établi que le 23 mai serait la date finale de réception des mémoires.

## *Réunions informelles avec des spécialistes et des praticiens du domaine des relations industrielles*

En attendant le document de travail des intervenants, différentes réunions et conférences téléphoniques ont eu lieu avec les représentants principaux des intervenants. Ils ont généreusement donné de leur temps et fait part de leurs idées sur différentes questions examinées dans le cadre de l'étude. Ont également eues lieu des réunions avec des cadres supérieurs et d'anciens agents de médiation du SFMC et du CCRI. Des travaux ont été entrepris relativement à l'élaboration d'un document de travail qui fournirait de l'information sur des options impartiales éventuelles. Il devait être distribué aux intervenants avant la présentation de leurs réponses. Un questionnaire a été élaboré pour que les conciliateurs et les spécialistes de la médiation préventive du SFMC y répondent. Une réunion a été organisée avec eux, au cours de laquelle ils ont fait part de leurs points de vue sur les options permettant de mieux gérer les arrêts de travail. Une réunion similaire avec les membres du CCRI et une autre réunion avec le personnel du CCRI ont eu lieu pour obtenir leurs points de vue sur des questions qui s'appliquent de façon pertinente aux arrêts de travail. La Division de la recherche et du développement de données de la Direction de la politique stratégique, de l'analyse et de l'information sur les milieux de travail du Programme du travail de RHDSC a apporté une aide précieuse en élaborant des documents sur l'issue de l'arbitrage de différends, sur les répercussions des arrêts de travail et sur certaines causes des arrêts de travail, de même qu'en produisant une bonne partie des données et diagrammes mentionnés précédemment.

Des demandes de contribution ont été présentées à l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO), qui est constituée de représentants principaux du Programme du travail de RHDSC et des ministères provinciaux du Travail au Canada. Il y a eu une réunion des administrateurs généraux de l'ACALO à Ottawa et en réponse aux demandes de mémoires, de nombreux commentaires intéressants relatifs aux pratiques exemplaires de gestion des arrêts de travail ont été formulés.

Des entrevues ont été organisées avec divers spécialistes des relations industrielles sur différents sujets qui présentent de l'intérêt pour l'étude. L'assemblée annuelle de The National Academy of Arbitrators a eu lieu à Ottawa en mai 2008. Elle a fourni une occasion de rencontrer de nombreux arbitres de différends et d'obtenir leurs points de vue sur des questions ayant trait à l'arbitrage de différends et à d'autres sujets pertinents. Michel Picher, président de l'Academy, a organisé une table ronde à laquelle ont participé des représentants des intervenants et des arbitres; celle-ci a donné lieu à un débat vivant et informatif sur différentes questions qui concernent les arrêts de travail. Parmi les participants se trouvaient Andrew Sims et le professeur Innes Christie.

Monsieur Richard Chaykowski, professeur et directeur de programme de la School of Policy Studies de l'Université Queen's, a organisé une table ronde de spécialistes des relations

industrielles à Queen's pour discuter de mesures de gestion des arrêts de travail et des domaines dans lesquels des universitaires pourraient contribuer à l'élaboration de certaines options examinées dans la présente étude. Une liste complète des personnes qui ont fait part de leurs idées et qui ont donné de leur temps pour la présente étude se trouve à l'Appendice B.

Les renseignements obtenus de ces diverses organisations étaient vastes et portaient sur de nombreuses questions, dont différentes causes des arrêts de travail et des mesures de gestion de ceux-ci. Les sujets abordés comprenaient l'élargissement de la formation du négociateur, les améliorations apportées aux stratégies de médiation préventive et de conciliation, la rationalisation du règlement des différends et des autres processus judiciaires, l'uniformisation des pratiques exemplaires, ainsi que l'incitation à tisser des liens et à partager des renseignements.

### *Distribution de document de travail*

Une large part des contributions et des propositions obtenues grâce à ces entrevues, de même que la recherche menée par le personnel affecté à l'étude, ont servi à rédiger un document de travail préliminaire sur 12 options de réduction de l'incidence et de la durée des arrêts de travail. Grâce aux bons offices du Congrès du travail du Canada et de l'ETCOF, il a été distribué à l'ensemble des représentants des participants et à la Confédération des syndicats nationaux. Des mémoires ont également été échangés de manière informelle entre les parties. Ces documents ont été fournis afin de clarifier les préférences des employeurs et des syndicats pour faciliter la discussion et accélérer l'obtention d'un consensus sur les options obtenues dans le cadre des consultations.

### *Consultations avec les intervenants et les spécialistes des relations industrielles*

Une réunion d'examen du document de travail s'est tenue avec des représentants du patronat à Toronto le 2 juin 2008 et à Vancouver et Calgary les 9 et 10 juin 2008. Il y a eu des réunions de consultation avec les syndicats à Vancouver, Calgary, Toronto, Montréal et Halifax au cours de la semaine du 9 juin 2008. Des réunions avec les employeurs participants qui n'avaient pas de siège dans la région centrale du Canada, comme l'administration portuaire de Vancouver et la Halifax Employers' Association, ont également eu lieu à ce moment-là.

Les consultations étaient informelles et ont été menées selon les souhaits des participants. Après une brève introduction au cours de laquelle l'objet et le mandat de l'étude ont été passés en revue, la table était mise pour discuter des options. Le processus a permis aux intervenants de débattre et de modifier les propositions inscrites dans leurs mémoires ou élaborées avec les spécialistes des relations industrielles ou d'en soumettre des complètement nouvelles. Les deux intervenants convenaient notamment, pour l'essentiel, d'éviter les recommandations exigeant des modifications au *Code canadien du travail* sans que soit tenu un vaste processus de consultation basé sur la notion, du moins en principe, que les rapports de pouvoir entre les syndicats et le

patronat ne devraient pas être modifiés. Malgré cette affirmation, les parties ont soulevé des arguments opposés sur le bien-fondé de la loi interdisant le recours à des travailleurs de remplacement en situations de grève et de lock-out.

Les intervenants se sont fait promettre un rapport provisoire qui explicitait ces options et qui intégrait les modifications discutées avant la réunion finale. Ce rapport a été dressé et distribué avec d'autres documents en vue d'une table ronde à Ottawa.

### *Table ronde avec des représentants des syndicats et de l'employeur*

Les représentants des syndicats et de l'employeur se sont réunis à Ottawa le 26 juin 2008 dans le cadre d'une table ronde finale au cours de laquelle Michael McDermott, ancien adjoint principal du sous-ministre du Programme du travail et président actuel du Comité de consultation de la clientèle du CCRI, a agi comme modérateur. Cette séance s'est traduite par des changements mineurs et a permis de conclure une entente de principe sur les options consensuelles proposées dans le rapport provisoire, options qui avaient été établies au cours du processus de consultation. Le 18 juillet 2008, une copie finale de ces options consensuelles et de ces commentaires a été distribuée par le CTC et l'ETCOF aux intervenants afin qu'ils les approuvent. Ces options sont présentées dans la partie qui suit du présent chapitre.

Les intervenants ont choisi de restreindre l'étendue des options consensuelles au regard des renseignements fournis dans celles qui ont été rédigées aux fins de l'étude. D'autres changements ont été ajoutés sur la base de renseignements supplémentaires reçus pendant l'étude.

Tout au long de l'étude, de nombreux intervenants ont remis en question la nécessité d'une étude sur les arrêts de travail. Des données sur la réussite relative de la gestion des arrêts de travail ou sur l'absence d'une telle réussite dans le secteur privé de compétence fédérale n'étaient pas disponibles auprès du Programme du travail, ce qui a fait en sorte que l'on a insisté sur la fréquence des arrêts de travail par opposition au nombre relatif de jours-personnes non travaillés dans chaque administration. Certains se sont dits d'avis que les arrêts de travail étaient inévitables et, en faisant mention de la fréquence en baisse des arrêts de travail, se sont dits convaincus qu'ils ne constituaient pas un problème dans le secteur privé de compétence fédérale.

De plus, les intervenants se sont montrés hésitants à se pencher sur de nombreux aspects du processus de formulation des options parce qu'ils ont conclu qu'il serait impossible de bien régler ces questions en respectant le calendrier de réalisation de l'étude. À des fins de comparaison, ils ont loué la façon avec laquelle la réforme antérieure a été menée, malgré les tentatives de l'auteur de faire valoir la distinction entre le niveau d'engagement nécessaire pour permettre les discussions éventuelles des seules options par opposition aux recommandations de modifications législatives (comme c'était le cas du mandat plus général de l'étude Sims.) Certains ont fait part de leurs réserves au sujet de la situation politique actuelle dans laquelle

l'étude a été réalisée, ce qui a apparemment amené tous les intervenants à convenir que la réforme législative ne devrait s'appliquer à aucune des dispositions du *Code* et limité la portée des discussions sur les options.

Malgré leurs réserves au sujet de l'étude, les intervenants ont néanmoins participé pleinement et généreusement au processus et ont fourni des renseignements et donné des conseils importants qui constituent le fondement de l'étude.

## Partie II : Options consensuelles et commentaires

Trois options consensuelles ont été élaborées. Chacune est accompagnée de commentaires dans la présente partie.

Constitution d'un conseil fédéral des relations syndicales-patronales

**Option consensuelle 1 - Constituer un conseil tripartite formé de représentants des syndicats, du patronat et du Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC), dont le mandat et l'organisation seront déterminés après la tenue d'autres consultations entre les représentants.**

### Commentaire

Les intervenants ont convenu qu'un conseil formé de représentants des syndicats, du patronat et du SFMC serait profitable à toutes les parties dans le secteur privé de compétence fédérale. Ils se sont néanmoins montrés hésitants à en définir l'organisation et le mandat, sauf en termes très généraux. Tous ont soutenu que le conseil, pour être d'application pratique et efficace et pour répondre à leurs besoins, devrait faire l'objet de réflexions complémentaires et de discussions avec le SFMC.

Les intervenants ont certainement convenu que les fonctions du conseil comprendraient le dialogue et la discussion des options stratégiques avec le ministre du Travail. En outre, le conseil pourrait assurer un leadership conjoint, faire la promotion d'attitudes positives et y contribuer, ainsi qu'améliorer les relations entre les intervenants. Tous ces gestes pourraient contribuer à réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail. Il a également été convenu que le conseil appuierait les efforts et les objectifs du SFMC d'une manière qui reste à être établie de concert avec ses principaux employés.

## **Option consensuelle 2 – Élargir et améliorer le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC)**

Les intervenants sont parvenus à un consensus sur l'option suivante concernant l'élargissement et l'amélioration du SFMC et de son Programme de médiation préventive.

**Le SFMC devrait se livrer à un exercice de consultation nationale avec des intervenants et des spécialistes des relations industrielles afin d'élaborer un plan stratégique d'élargissement, d'amélioration et de promotion du Programme de médiation préventive du SFMC.**

**Le programme serait élargi grâce à l'élaboration de nouveaux programmes et ateliers, dont :**

- **un atelier postérieur aux arrêts de travail pour aider les intervenants à retourner au travail et pour faire face aux problèmes relationnels qui découlent d'une grève ou d'un lock-out;**
- **un atelier qui précède les négociations pour aider les parties à l'étape préalable aux négociations ou dans un contexte de négociations difficiles, notamment s'il s'agit d'une première convention collective;**
- **d'autres ateliers et programmes établis par les intervenants et les spécialistes des relations industrielles.**

**L'amélioration du Programme passerait par :**

- **un examen des ateliers et des autres services du SFMC avec l'aide de spécialistes des relations industrielles et la contribution d'autres intervenants pour rehausser l'efficacité du programme;**
- **le recrutement et le maintien en poste de médiateurs et de conciliateurs très compétents en améliorant la rémunération, en élargissant les programmes de formation et d'apprentissage, et en mettant en œuvre un plan de relève.**

**La promotion du Programme de médiation préventive serait assurée :**

### **LIBELLÉ ÉTABLI PAR LES INTERVENANTS**

- **au moyen d'un exercice de consultation nationale visant à promouvoir les services du SFMC;**

- **grâce à un conseil fédéral des relations syndicales-patronales qui aiderait le SFMC en prenant part à des projets et en faisant la promotion d’attitudes qui favorisent l’établissement de liens;**
- **par le Programme du travail qui élaborerait un plan et qui entreprendrait des mesures de promotion d’un usage plus répandu des services de médiation préventive ainsi que des mesures d’incitation en ce sens.**

## Commentaire

Les options visant à augmenter le financement des services du SFMC et l’accessibilité à ces services ont reçu un appui solide.

Outre les recommandations énoncées dans le document de travail, les représentants ont souligné l’importance de se préparer à la retraite à venir des employés du SFMC. Le recrutement de médiateurs de talent passerait par l’établissement de taux de rémunération du SFMC qui rivaliseraient avec ceux de l’entreprise privée. Les intervenants partageaient le point de vue selon lequel l’augmentation des dépenses consacrées au Programme de médiation préventive serait profitable et contribuerait à la réduction du risque, de la fréquence et de la durée des arrêts de travail.

Un certain nombre de représentants se sont remémorés leurs expériences antérieures avec le SFMC. Bien que la plupart considéraient cette expérience positive, certains ont parlé de perturbations occasionnées par l’hésitation du Ministère à financer des programmes du SFMC. Des participants ont parlé des séances de médiation antérieures qui ont dû être retardées en raison de tels facteurs. Dans un cas, il a fallu que des représentants principaux des syndicats et du patronat écrivent personnellement au ministre pour que le financement soit finalement approuvé.

D’autres ont fait part de leurs réserves sur la façon dont les pénuries de fonds peuvent empêcher le SFMC de faire une promotion élargie de ses services. Bon nombre d’intervenants se préoccupaient des difficultés auxquelles les intervenants qui ont besoin du Programme de médiation préventive mais en ignorent l’existence font face.

Les participants des syndicats ont également manifesté leur désir que le SFMC participe de manière plus dynamique au rétablissement de liens à la suite des arrêts de travail. Plusieurs ont affirmé que le SFMC devrait chercher à apporter son aide, et ce même si ses conseils ne sont pas demandés.

Les représentants de l’employeur se sont dits d’accord avec ces remarques et ont laissé entendre qu’il s’agissait du genre d’enjeux au sujet duquel un conseil mixte pouvait effectuer une étude et formuler des recommandations.

### **Option consensuelle 3 - Améliorer la rapidité et l'intégrité des décisions du Conseil canadien des relations industrielles**

Les intervenants s'entendaient au sujet de l'option suivante, à savoir l'amélioration de la rapidité, de la crédibilité, de l'intégrité et de la neutralité du Conseil canadien des relations industrielles.

- **Améliorer la transparence des mécanismes de nomination du Conseil en mettant en œuvre les recommandations du Comité de consultation de la clientèle du CCRI.**
- **Fournir des ressources additionnelles en nommant d'autres vice-présidents ou en faisant un meilleur usage des vice-présidents à temps partiel. Il faudra hausser la rémunération offerte pour attirer des candidats compétents.**
- **Réviser la rémunération des membres du Conseil et envisager une reclassification des postes qui correspond à ceux qui s'appliquaient au moment du Conseil canadien des relations du travail.**
- **Envisager davantage de flexibilité, au besoin, en ce qui a trait aux exigences de résidence des membres à temps plein du Conseil.**
- **Fournir rapidement des avis de renouvellement aux membres du Conseil.**
- **Appuyer davantage les travaux du Comité de consultation de la clientèle du CCRI.**

#### **Commentaire**

Il s'est dégagé un consensus massif au sujet de la nécessité d'améliorer la rapidité et la cohérence des décisions rendues par le CCRI. Certaines personnes croyaient que les réformes administratives proposées dans le document de travail pourraient entrer en contradiction avec la juridiction d'un autre comité d'examen, alors que d'autres estimaient qu'il conviendrait de profiter de toutes les occasions offertes pour faire progresser les questions problématiques et les options consensuelles.

Certains participants ont fait valoir que d'après les données du SFMC, seulement 4 des 90 arrêts de travail majeurs vécus par le Canada au cours des trois dernières années sont survenus dans le secteur privé de compétence fédérale. De mauvaises décisions et des décisions tardives du CCRI ont largement contribué aux deux incidents qui ont le plus traîné en longueur. D'autres ont rappelé que des décisions simples pouvaient prendre des mois, ce qui ne faisait qu'aggraver les différends.

D'autres participants ont ajouté que les salaires des membres du Conseil devraient être augmentés pour attirer de meilleurs candidats. La rémunération devrait correspondre aux compétences requises. Le processus de nomination des vice-présidents devrait également inclure une étape de consultation. Les intervenants qui sont en position d'apporter une contribution constructive sur les aptitudes des candidats devraient être invités à participer à ce processus.

Les intervenants appuyaient également l'idée de réviser le système de classification des salaires du Conseil de manière à ce qu'il reflète mieux le degré de difficulté et de complexité très élevé de ses décisions et l'impact qu'elles ont sur des questions économiques et sociales importantes.

## **Conclusion**

En dernière analyse, compte tenu de certains des points de vue exprimés par les intervenants au début de l'étude, les résultats obtenus dépassent les attentes. L'on souhaite qu'il soit possible de réaliser davantage de progrès dans la conclusion d'ententes sur les options dans le contexte des discussions trilatérales auxquelles prennent part les intervenants et les représentants du Programme du travail.

Pour les intervenants, il semble que l'occasion et le choix du moment soient propices pour entreprendre un cheminement qui pourrait considérablement améliorer la pratique des relations industrielles dans le secteur privé de compétence fédérale à leur profit mutuel et au bénéfice du pays.

Si les intervenants n'adhèrent pas davantage aux détails des options et des ententes visant à profiter de cette occasion pour améliorer les relations de façon dynamique, il pourrait être difficile de justifier le niveau d'investissement et d'engagement à l'égard des nouveaux programmes et des nouvelles cultures qui sous-tendent les options applicables au Conseil et au SFMC qui sont décrites de manière exhaustive dans le chapitre 4.

## Chapitre 7 : Conclusions

On peut tirer deux conclusions évidentes de la présente étude. Premièrement, le secteur privé de compétence fédérale visé par la partie I du *Code canadien du travail* contribue beaucoup, de façon relative, aux jours-personnes non travaillés au Canada en raison d'arrêts de travail. Une analyse plus minutieuse des données sur le secteur privé de compétence fédérale révèle une quantité considérable de jours-personnes perdus en raison d'arrêts de travail survenus dans le secteur des télécommunications, tandis que la déréglementation et les forces concurrentielles se sont traduites par une réorganisation substantielle effectuée au moyen de fusions et d'acquisitions. Cette réorganisation au sein de l'industrie a quant à elle donné lieu à des négociations prolongées et difficiles sur des questions cruciales comme la sécurité d'emploi et l'ancienneté.

Deuxièmement, l'initiative stratégique optimale que l'on peut adopter à cette étape-ci pour réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail consiste à investir dans des mesures qui permettent une amélioration systématique des relations syndicales-patronales dans le secteur privé de compétence fédérale. Le fait d'améliorer les relations renforce la nature des interactions entre les intervenants, ce qui donne des relations de travail davantage marquées par la collaboration et des négociations collectives menant à la conviction que les arrêts de travail ne sont pas inévitables et à l'engagement à trouver des solutions aux conflits.

Deux options consensuelles conçues pour améliorer les relations ont été mentionnées par les intervenants. Premièrement, pour assurer le leadership du secteur, il faut créer un conseil tripartite composé des intervenants et du SFMC, ainsi que d'autres services de soutien du Programme du travail, comme le soutien analytique et de données assuré par la Division de la recherche et du développement des données de la Direction de la politique stratégique, de l'analyse et de l'information sur les milieux de travail. Deuxièmement, il faut élargir beaucoup le Programme de médiation préventive du SFMC : assurer la plus grande disponibilité et l'utilisation à plus grande échelle, dans le secteur, de ses ateliers sur la médiation des griefs, les conseils de travail mixtes, la gestion du changement organisationnel, l'organisation de forums sur les intérêts communs et d'autres services conjoints qui ont démontré qu'ils pouvaient réussir à améliorer les relations et à créer des milieux de travail coopératifs.

Il faut faire beaucoup pour donner une forme et un contenu aux options consensuelles décrites au chapitre 6 et portant sur la création d'un Conseil fédéral des relations syndicales-patronales et sur l'élargissement des services de médiation préventive du SFMC. La présente étude a tâché de donner des orientations sur les possibilités qu'offrent ces options d'atteindre des résultats si elles reçoivent l'appui vigoureux de toutes les parties et qu'elles sont instaurées avec enthousiasme et

engagement. Si les intervenants appuient ces initiatives, il y a tout lieu de croire qu'ils réussiront à améliorer de façon systématique les relations dans le secteur, ce qui réduirait les arrêts de travail et aurait d'autres avantages qui permettent d'améliorer la capacité du patronat et des syndicats de s'adapter et de se démarquer dans un milieu de travail de plus en plus mondial.

**FOCUSED STUDY ON THE CAUSES AND IMPACT OF WORK STOPPAGES IN THE  
FEDERAL PRIVATE SECTOR**

**Terms of Reference**

WHEREAS the statistics of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) suggest that Canada has a high rate of work stoppages compared to other industrialized nations;

AND WHEREAS work stoppages affect productivity and the national economy;

AND WHEREAS the *Canada Labour Code* regulates the conduct of collective bargaining in critical national infrastructure industries;

AND WHEREAS Section 106 of the *Canada Labour Code* (Part I – Industrial Relations) provides that the Minister of Labour may, where the Minister deems it expedient, make any inquiries the Minister considers advisable regarding matters that may affect industrial relations;

AND WHEREAS the Minister of Labour deems it expedient, in the interest of fostering a competitive Canadian economy, that an inquiry be undertaken to:

- 1) Analyze the causes that influence the risk, frequency and duration of work stoppages in the federal private sector and their incidence and impact;
- 2) Examine best practices, both in Canada and internationally, on legislative and non-legislative approaches to manage work stoppages;
- 3) Examine the current industrial relations situation in Canada and the likely developments in the foreseeable future, and identify the sectors and regions at greatest risk of increased work stoppages; and
- 4) Identify options acceptable to both labour and management that would reduce the risk, frequency and duration of work stoppages, including the examination of sector

specific options.

NOW THEREFORE, The Minister of Labour appoints Mr. Peter Annis to conduct a focused study on the causes and impacts of work stoppages with a view to identifying options to reduce the risk, frequency and duration of work stoppages in the federal private sector. The expert is to consult with labour and management representatives, and is to submit a final report to the Minister of Labour within 180 days after the appointment is effective, subject to extension by the Minister of Labour for a period of not more than 60 days.

## ÉTUDE CIBLÉE SUR LES CAUSES ET LES EFFETS DES ARRÊTS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVÉ FÉDÉRAL

### Mandat

ATTENDU QUE les données statistiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) indiquent que le taux d'arrêts de travail est élevé au Canada comparativement à d'autres pays industrialisés;

ATTENDU QUE les arrêts de travail ont une incidence sur la productivité et sur l'économie nationale;

ATTENDU QUE le *Code canadien du travail* régit le déroulement des négociations collectives dans des secteurs de l'infrastructure nationale;

ATTENDU QUE l'article 106 du *Code canadien du travail* (partie I – Relations du travail) prévoit que le ministre du Travail peut procéder aux enquêtes qu'il juge utiles sur toute question susceptible d'influer sur les relations de travail;

ET ATTENDU QUE le ministre du Travail juge utile, dans le but de favoriser une économie canadienne concurrentielle, qu'une enquête soit menée pour :

- 1) analyser les facteurs qui influent sur le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail dans le secteur privé fédéral ainsi que leurs conséquences;
- 2) examiner les pratiques exemplaires, au Canada et à l'étranger, des approches législatives et non législatives pour gérer les arrêts de travail;
- 3) examiner la situation actuelle des relations industrielles au Canada et les développements à prévoir dans un avenir rapproché, et identifier les secteurs et les régions les plus à risque en ce qui concerne les arrêts de travail;
- 4) déterminer les options acceptables pour les parties patronale et syndicale afin de réduire le risque, la fréquence et la durée des arrêts de travail, ce qui inclut l'examen d'options sectorielles.

EN FOI DE QUOI, le ministre du Travail nomme M. Peter Annis pour effectuer une étude ciblée sur les causes et les répercussions des arrêts de travail, afin de déterminer les options qui permettraient de réduire le risque, la fréquence et la durée de ces arrêts de travail dans le secteur privé fédéral. Cet expert organisera des consultations auprès des représentants patronaux et syndicaux et présentera un rapport final au ministre du Travail dans les 180 jours suivant l'entrée en vigueur de sa nomination, ce délai pouvant être prolongé par le ministre du Travail pour une période n'excédant pas 60 jours.

## Liste des participants

### Syndicats

- Arnold Amber, La Guilde des employés de journaux du Canada/TCA, Directeur
- Richard Balnis, Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), Chercheur principal
- Albert Batten, Association internationale des débardeurs, section locale 1657, Président
- Phil Benson, Teamsters Canada, Lobbyiste
- Simon Berlin, Syndicat des employés et employés professionnels-les et de bureau, Directeur adjoint
- Pierre-André Blanchard, Teamsters Québec, section locale 931, Vice-président
- Cathy Braker, Métallurgistes unis (MU), Avocate
- Bill Brehl, Conférence ferroviaire Teamsters Canada (CFTC), Président
- John Carpenter, Telecommunications Workers Union (TWU)
- David Cranston, International Longshoremen's Association (ILA)
- Ken Deptuck, Teamsters Canada, Conseiller national
- George Doubt, Telecommunications Workers Union (TWU)
- Tom Dufresne, International Longshore and Warehouse Union (ILWU), Président
- Dennis Deveau, Métallurgistes unis d'Amérique, Directeur législatif
- R.S. (Rick) Eichel, Teamsters Canada, section locale 362, Secrétaire-trésorier
- Todd Ekati, Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC)
- Louis Erlichman, Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, Directeur de la recherche pour le Canada
- Roy A. Finley, Teamsters Canada, Représentant national
- Douglas Finnson, Conférence ferroviaire Teamsters Canada, Vice-président
- Steven Hadden, Métallos, local des transports communications, section locale 1976, Vice-président régional
- Brian Harder, Métallurgistes unis, District 3, Représentant du personnel
- Buzz Hargrove, Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA), Président sortant
- Stan Hennessy, Teamsters Canada, section locale 31, Président
- François Juneau, Confédération des syndicats nationaux (CSN), Secrétaire général de la FEESP-CSN

- Éric Lévesque, Confédération des syndicats nationaux (CSN), Président du Syndicat des employés de TQS (Québec-SCFP)
- François Lamoureux, Confédération des syndicats nationaux (CSN), Coordonnateur du Service juridique
- Daniel Legault, Syndicat canadien de la fonction publique
- Ronald Mack, Syndicat des débardeurs du port de Montréal
- Bob MacPherson, Grain Workers Union, section locale 333, Président
- Danny Mallett, Congrès du travail du Canada (CTC), Directeur, Action politique
- Ronald Matte, Syndicat des débardeurs, section locale 375, Président
- Liam McCarthy, Alliance de la Fonction publique du Canada, Agent de recherche principal
- Donald L. McGill, Fraternité internationale des teamsters, Teamsters Canada, Vice-président
- Patrick Murphy, Association internationale des débardeurs (AID)
- Chad O'Neill, International Longshore and Warehouse Union, section locale 502, Président
- Pierre Patry, Confédération des syndicats nationaux (CSN), Trésorier
- Marcel Pépin, Confédération des syndicats nationaux, Adjoint, Comité exécutif
- Pat Riley, Conseil national des travailleurs du débardage, Président
- Abe Rosner, Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA), Représentant national
- Sylvain Schetange, Congrès du travail du Canada (CTC), Économiste principal
- Frank Scigliano, International Longshore and Warehouse Union, Ship and Dock Foremen, section locale 514, Président
- Danny Taurozzi, Syndicat canadien des communications de l'énergie et du papier, Représentant national
- Robert S. Thompson, Travailleurs unis du transport, Président général
- Paula Turtle, Métallurgistes unis du Canada, Conseillère canadienne
- Guy Vaillancourt, Syndicat national des convoyeurs de fonds, Vice-président
- Hugh Wagner, Grain Services Union (GSU), Secrétaire général
- Gordie Westrand, International Longshore and Warehouse Union, section locale 500, Président
- Bruce Willows, Conférence ferroviaire Teamsters Canada, Président général, Western Seniority District
- Hassan Yussuff, Congrès du travail du Canada, Secrétaire-trésorier

## **Employeurs**

- Chris Badger, Administration portuaire de Vancouver Fraser, Chef des opérations
- Steve Bédard, Telus, Vice-président, Relations de travail
- David Bedwell, China Ocean Shipping Inc., Vice-président exécutif
- Robert Bourdon, Bell Canada
- Don Brazier, ETCOF, Directeur exécutif

- Rick Bryant, Chambre de la marine marchande de la Colombie-Britannique, Président
- Elizabeth Cameron, NAV Canada, Directrice, Relations de travail
- Richard Chappell, Westwood Shipping Lines, Gestionnaire, Opérations maritimes
- Miriam Christie, GM Canada, Gestionnaire des relations gouvernementales
- Lach Coburn, Cargill Ltd., Gestionnaire de la Côte Ouest
- Normand Côté, BMO, Directeur des relations avec les employés
- Mark Crestohl, Banque TD, avocat-conseil, Contentieux
- Richard Dixon, NAV Canada, Vice-président, Ressources humaines
- Doug Fisher, Canadien National, Directeur des relations de travail
- Mary Gleason, Association canadienne des avocats d'employeurs (ACAE)
- Pascale Gauthier, Conseil du patronat du Québec, Conseillère juridique
- Gordon Harrison, Canadian National Millers Association, Président
- Brian G. Johnston, Stewart McKelvey, Avocats, procureurs et agents de marque de commerce
- Sviro Latiro, Conseil des aéroports du Canada (CAC)
- Nancy Leamen, Association des banquiers canadiens, Directrice de la Politique sur les ressources humaines
- Richard A. Moore, Halifax Employers Association, Président et chef de la direction
- Kerry Morris, Canadien National, Gestionnaire, Relations de travail
- Capt Kevin Obermeyer, Administration de pilotage du Pacifique, Chef de la direction
- Ken Peaker, Banque TD, Vice-président, Relations de travail
- Corinne Pohlmann, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Vice-président, Affaires nationales
- Ferio Pugliese, Westjet, Vice-président directeur, Ressources humaines
- Michael Sangster, Telus, Vice-président, Affaires du gouvernement fédéral
- Andy Smith, British Columbia Maritime Employers Association, Président et chef de la direction
- Ryan Stein, Chambre de Commerce du Canada, Analyste de politique
- Carol Whittome, Fiorillo Glavin Gordon, Avocats et procureurs
- Garth Whyte, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), Vice-président exécutif
- Steven Williams, Conseil des aéroports du Canada (CAC), Avocat spécialisé en droit du travail

### **Arbitres, universitaires et spécialistes en relations industrielles**

- Bernie Adell, Professeur et ex-doyen, Faculté de droit, Université Queen's
- Christopher Albertyn, Arbitre, Albertyn Arbitration Inc.
- Charles Beach, Département d'économie, Université Queen's
- Donald Carter, Faculté de droit, Université Queen's

- Richard Chaykowski, Directeur du Programme MIR, School of Policy Studies, Université Queen's
- Innis Christie, Arbitre du travail; Dalhousie Law School (à la retraite)
- Robert Hickey, School of Policy Studies, Université Queen's
- Pradeep Kumar, School of Policy Studies, Université Queen's
- Michael McDermott, ex-sous-ministre adjoint principal, Travail, RHDC
- Martin Malin, Professeur de droit et Directeur de l'Institute for Law and the Workplace, Chicago-Kent College of Law
- Michel Picher, Arbitre du travail, Ottawa
- Allen Ponak, Professeur de relations industrielles, Université de Calgary
- Andrew Sims, Arbitre du travail, Edmonton
- Terry Wagar, Professeur de relations industrielles et de gestion des ressources humaines, Université Saint Mary's; chercheur invité, Université Queen's
- Kevin Whitaker, Président, Commission des relations de travail de l'Ontario

## Sommaire des tableaux et des diagrammes

**Tableaux**

Tableau 2-1	Conflits de travail : [Jours-personnes non travaillés] pour mille employés <sup>224</sup> dans tous les secteurs et services (2006)
Tableau 2-2	Jours-personnes non travaillés (JPNT) par secteur de l'industrie dans le secteur privé de compétence fédérale, 1995-2007
Tableau 2-3	Données agrégées des JPNT sur les fusions et acquisitions dans le secteur de compétence fédérale ( <i>CCT</i> Partie I)
Tableau 3-1	Causes des arrêts de travail dans le secteur privé de compétence fédérale de 2001 à 2007 sur la base des avis des agents du SFMC
Tableau 3-2	Expirations à venir des conventions collectives 2009-2011 avec antécédents de négociations
Tableau 4-1	Comparaison des étapes de règlement depuis 1995-1996

**Diagrammes**

Diagramme 2-1	Taux de syndicalisation du secteur privé — Canada et États-Unis
Diagramme 2-2	Tendances de la syndicalisation (%)
Diagramme 2-3	Jours-personnes non travaillés annuels et moyens par 1 000 employés syndiqués — Canada et États-Unis
Diagramme 2-4	Jours-personnes non travaillés annuels et moyens par 1 000 employés, 1+ travailleurs des secteurs de compétence fédérale et provinciale (public et privé)

---

<sup>224</sup> Certaines statistiques sur les employés sont estimatives.

- Diagramme 2-5 JPNT des trois plus gros arrêts de travail par rapport au nombre total de JPNT
- Diagramme 2-6 Tendances de la fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +
- Diagramme 2-7 Tendances du nombre des conventions collectives, 500 travailleurs et +
- Diagramme 2-8 Tendances de la durée moyenne des conventions collectives (en mois), 500 travailleurs et +
- Diagramme 2-9 Tendances de la durée moyenne des arrêts de travail (en jours), 500 travailleurs et +
- Diagramme 2-10 Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, Canada
- Diagramme 2-11 Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, CCT Partie I
- Diagramme 2-12 Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, secteur privé de compétence provinciale
- Diagramme 2-13 Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, LRTFP
- Diagramme 2-14 Tendances des JPNT, durée moyenne (en jours) et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +, secteur public de compétence provinciale
- Diagramme 2-15 Tendances de la taille moyenne des unités de négociation , 500 travailleurs et +
- Diagramme 3-1 Tendances des taux d'inflation et fréquence des arrêts de travail, 500 travailleurs et +
- Diagramme 3-2 Fréquence moyenne des arrêts de travail et taux d'inflation, 500 travailleurs et +, Canada

**Abréviations**

ACAE – Association canadienne des avocats d’employeurs  
ACALO – Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière  
ACV – Ajustement au coût de la vie  
APF – Arbitrage des propositions finales  
AT – Arrêt de travail  
BAMCFC – Bureau d’arbitrage et de médiation des chemins de fer du Canada  
BLS – Bureau of Labour Statistics  
CAC – Conseil des aéroports du Canada  
CCRI – Conseil canadien des relations industrielles  
CCRT – Conseil canadien des relations du travail  
CEC – Comité d’enquête sur les conflits  
CERT – Commission d’enquête sur les relations du travail  
CFRSP – Conseil fédéral des relations syndicales-patronales  
*CLC – Code canadien du travail*  
CSN – Confédération des syndicats nationaux  
CTC – Congrès du travail du Canada  
DPSAIMT – Direction de la politique stratégique, de l’analyse et de l’information sur les milieux de travail  
EMTCF – Enquête sur les milieux de travail de compétence fédérale  
ETCOF – Employeurs des transports et communications de régie fédérale  
GEC – Gouverneur en conseil  
GM – General Motors du Canada  
JPNT – Jours-personnes non travaillés  
*LRTFP – Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*  
*LRTO – Loi sur les relations de travail de l’Ontario*  
MDA – Maintien des activités  
MSR – Meilleure solution de rechange  
OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques  
OIT – Organisation internationale du Travail  
PMP – Programme de médiation préventive  
PPSP – Programme de partenariat syndical-patronal  
RHDSC – Ressources humaines et Développement social Canada  
RI – Relations industrielles  
RT – Relations du travail

SCFP – Syndicat canadien de la fonction publique  
SFMC – Service fédéral de médiation et de conciliation  
SMA – Sous-ministre adjoint  
TCA – Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile  
TPU – Tribunal public d'urgence  
USW – Métallurgistes unis

## Bibliographie

Adams, the Honourable George W., State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 Nov. 2000 at Université Queen's, Kingston, Ontario).

*Alberta Labour Relations Code*, R.S.A. 2000, c. L-1.

*Alberta Teachers' Association v. Alberta*, 2002 ABQB 240.

*An Act to Amend the Newfoundland and Labrador Labour Relations Act*, 2008, c. 18.

Bills C-236, C-257, C-263 and most recently Bill C-415.

Briskin, Linda, "From Person-Days Lost to Labour Militancy: A New Look at the Canadian Work Stoppage Data," Industrial Relations 62.1 (2007).

*British Columbia Labour Relations Code*, R.S.B.C. 1996, c-244.

Budd, John W., "Canadian Strike Replacement Legislation and Collective Bargaining: Lessons for the United States," Industrial Relations 35.2 (1996).

Campolieti, Michele, Hebdon, Robert and Hyatt, Douglas. "Strike Incidence and Strike Duration: Some New Evidence from Ontario," Industrial and Labor Relations Review 58.4 (2005).

Canada Human Rights Commission. 2007 Annual Report (Canada: Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 2008).

*Code canadien du travail*, R.S.C. 1985, c. L-2.

Congrès du travail du Canada (CTC) Submission, June 2008.

Canadian Auto Workers Union (CAW) Submission, June 2008.

CAW Canada, "Framework of Fairness Agreement between Magna International Inc. and National Automobile, Aerospace, Transportation and General Workers of Canada (CAW

Canada)", October 15, 2007,  
[http://www.caw.ca/campaigns&issues/ongoingcampaigns/magna/pdf/FF\\_Agreement.pdf](http://www.caw.ca/campaigns&issues/ongoingcampaigns/magna/pdf/FF_Agreement.pdf).

CAW-TCA Canada, CAW & Magna: A Window of Opportunity (December 2007, Toronto, Ontario).

Chaykowski, Dr. Richard P., State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 Nov. 2000 at Université Queen's, Kingston, Ontario).

Carter, Donald, State of the Art and Practice in Dispute Resolution: A Symposium in Honour of Bryan M. Downie (2-3 Nov. 2000 at Université Queen's, Kingston, Ontario).

Cole, Bill, "The Seven-Year Itch: Assessing the Effectiveness of Mediation-Arbitration in Ontario Fire Fighter Collective Bargaining Disputes." Master of Laws major paper, Osgoode Hall Law School, 2007.

Commission for Labor Cooperation, "Recent Trends in Union Density in North America," Briefing Note (Aug. 2003) 1.

Committee Debates of the First Session of the 37<sup>th</sup> Manitoba Legislature from August 14-16 2000.

Communications, Energy and Paper Workers Union of Canada. Submission to the Competition Policy Review Panel, January 11, 2008.

COMPAS Inc. and Goss, Gilroy, Programme du travail: Federal Mediation and Conciliation Service, HRDC Client Satisfaction Research (Canada: Human Resources Development Canada, 2002).

Cramton, Peter, Gunderson, Morley and Tracy, Joseph, "The Effect of Collective Bargaining Legislation on Strikes and Wages," Review of Economics and Statistics (1999).

Employment Policy Foundation, Impact Measures of Federal Mediation and Conciliation Service Activities 1999-2004 (Washington, 2005).

European Commission, 2006 Annual Progress Report on Growth and Jobs: "Increasing the responsiveness of European labour markets is crucial to promoting economic activity and high productivity", (Brussels: European Commission, 2006).

European Commission, Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs Through Flexibility and Security (Luxembourg: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2, 2007).

FETCO Submission, 2008.

Godard, John, “Strikes as Collective Voice: A Behavioural Analysis of Strike Activity”, Industrial and Labor Relations Review 46.1 (1992).

Government of Newfoundland and Labrador, News Release. “Business, labour and government form a strategic partnership to advance the economy”, NLIS 3, January 17, 2002.

Gunderson, Morley and Melino Angelo, “Estimating Strike Effects in a General Model of Prices and Quantities,” Journal of Labor Economics 5.1 (1987).

Gunderson, Morley, Ponak, Allen & Taras, Daphne G., Union-Management Relations in Canada, Toronto: Pearson Addison Wesley, 2005.

Hale, Dominic, “International Comparisons of Labour Disputes in 2005,” Economic & Labour Market Review 1.4 (2007).

Hale, Dominic, “International Comparisons of Labour Disputes in 2006,” Economic & Labour Market Review 2:4 (2008).

RHDSO, Innovative Workplaces, Lessons Learned, Final Report, Evaluation and Data Development Strategic Policy, June 1999.

*Labor Management Relations Act*, 29 U.S.C. 141 2000.

Lendvai-Zwickl, Judy, The Canadian Industrial Relations System: Current Challenges and Future Options (Canada: The Conference Board of Canada, 2004).

*Maintenance of Railway Operations Act*, S.C. 1995, c.6.

*Manitoba Labour Relations Act*, C.C.S.M. c. L10.

Moore, Dr. Christopher, “Industrial Relations Symposium”, Université Queen’s, Fall 2001.

NAV Canada Submission, May 2008.

*Ontario Labour Relations Act*, S.O. 1995, c. 1.

Ponak, Allen, The Future of Alberta Labour Relations (Alberta: Industrial Relations Research Group, 1988).

*Quebec Labour Code*, R.S.Q. c. C-27.

Université Queen's, Round Table meeting, Jun 16, 2008.

*The Railway Labor Act*, 45 U.S.C. c. 8, 1996.

Rao, Karthik, A., "The Impact of Strikes on Current Employment Statistics," Monthly Labor Review (Aug. 2000) 32-39.

Rees, Albert, "Industrial Conflict and Business Fluctuations," Journal of Political Economy 60 (1952): 371-382.

Division de la recherche et du développement de données, Impact of Arbitration on Dispute Resolution and Wages (Canada: Human Resources and Social Development Canada, Programme du travail, 2008).

Sims, Andrew C.L., "Reflections on Administering Labour Law," Canadian Labour & Employment Law Journal 12.

Sims, Andrew C.L., Vers l'équilibre (Hull: Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada, 1995).

Singh, Parbudyal, Zinni, Deborah M. and Jain, Harish C. "The Effects of the Use of Striker Replacement Workers in Canada: An Analysis of Four Cases," Labor Studies Journal 30.2 (2005).

Smith, George C.B., "Strategic Negotiations: Perspectives from a Road Well-Travelled." Fall 2006.

Teamsters Canada Submission, May 2008.

Tracy, J.S., "An Empirical Test of an Asymmetric Information Model of Strikes," Journal of Labor Economics 5.2 (1987): 149-173.

United Steelworkers (USW) Submission, 2008.

Wagar, Terry H., “The Labour-Management Relationship and Organization Outcomes, Some Initial Findings”, Relations Industrielles 52.2 (1997).

Whitaker, Kevin, A Review of the Colleges Collective Bargaining Act (Canada: Minister of Training, Colleges and Universities, 2008).

Wilson, L.R., Edwards, M.N., Jenkins, Thomas, P., Hudon, Isabelle and Levitt, Brian. Compete to Win (Ottawa: Competition Policy Review Panel, 2008).