

## Article

---

« Transformation de l'entreprise et représentation syndicale »

Gregor Murray et Pierre Verge

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 48, n° 1, 1993, p. 3-55.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/050831ar>

DOI: 10.7202/050831ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

# *Transformation de l'entreprise et représentation syndicale*

Gregor Murray  
et  
Pierre Verge

*L'actuel régime juridique de représentation syndicale des salariés en vue de la négociation collective survivra-t-il à la transformation contemporaine des modes de production de l'entreprise ? Quelle adaptation serait requise ? Répondre à ces questions conduit naturellement à confronter les traits essentiels de cette nouvelle entreprise et ceux de cet aménagement de la représentation collective. Dans le premier cas, la problématique tient en particulier aux changements dans l'environnement de l'entreprise, à l'organisation de son système de production : gestion participative, extériorisation de la production et multiplication des statuts du personnel ; dans le second, elle porte notamment sur l'étendue de l'aire de représentation, sur l'objet et le caractère exclusif de la représentation, de même que sur le maintien du caractère conflictuel du régime des rapports collectifs du travail.*

L'action syndicale reliée à la détermination des régimes de travail procède de la normalité du travail subordonné, du fait que le salarié, par son travail, s'intègre dans l'entreprise d'autrui<sup>1</sup>. En effet, sa vocation consiste à redresser un rapport d'inégalité réelle entre le travailleur subordonné isolé et la direction d'une entreprise qui lui est autrement étrangère, en définitive, l'employeur qui en est le propriétaire. On peut en dire autant de l'encadrement

---

\* MURRAY, G., professeur agrégé, Département des relations industrielles, Université Laval.

VERGE, P., professeur titulaire, Faculté de droit, Université Laval.

\*\* Les auteurs remercient leur collègue, le professeur Michel Audet, du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de ses commentaires et madame Jacqueline Roy, de ses observations linguistiques.

<sup>1</sup> Exemple de telle intégration : *Banque de Montréal c. Ng*, [1989] 2 R.C.S. 429.

législatif de la représentation syndicale dans un but de négociation collective, et même, plus généralement, du droit du travail tout entier en tant qu'ensemble juridique spécifique par rapport au droit commun.

Or, sous la pression de différents facteurs, dont l'internationalisation des échanges commerciaux, l'entreprise se transforme. De nouvelles méthodes de production s'y implantent; elle en devient parfois moins hiérarchisée. De lieu de travail organisé qu'elle était, elle se réduit parfois, à la limite, à un centre de gestion d'une production désormais réalisée par des agents extérieurs. Le rapport de travail tend alors, dans les faits et d'un point de vue juridique, à se commercialiser. Devant cette évolution de l'entreprise, quel type de représentation syndicale le législateur en arrivera-t-il à privilégier, si du moins cette représentation doit conserver sa raison d'être?

La perspective du présent texte en est une d'ensemble. Malgré le risque d'une simplification outrancière, l'objectif est, au sens littéral du navigateur, de faire le point; il s'agit d'examiner, en fonction du contexte québécois, les conséquences possibles de la transformation de cette réalité de l'entreprise sur l'action de représentation syndicale, du moins sur le prototype véhiculé par la législation générale des rapports collectifs du travail. La démarche se fera en trois temps: dégager, sinon simplement rappeler, les traits essentiels de l'actuel régime de représentation collective; cerner l'évolution contemporaine de l'entreprise, pour, finalement, tenter de pressentir un mode de représentation syndicale qui lui soit adapté.

## LES TRAITS ESSENTIELS DE L'ACTUEL RÉGIME GÉNÉRAL DE REPRÉSENTATION COLLECTIVE

Outre la filiation du travail subordonné, la représentation syndicale vit de liberté syndicale. Celle-ci ne se réduit pas à une simple application particulière de la liberté générale d'association. Opposable à l'État comme cette dernière, elle doit aussi s'imposer dans l'entreprise<sup>2</sup>. À cet égard, la législation contemporaine du travail protège aussi bien le salarié que le groupement syndical contre l'entrave patronale à l'exercice de la liberté syndicale<sup>3</sup>.

Ces deux préalables acquis, il semble possible de cerner la nature de la représentation syndicale découlant de la loi qui établit le régime courant de

---

<sup>2</sup> Coexistence ainsi, sur le plan du droit international du travail de la *Convention (no 87) concernant la liberté syndicale et la protection syndicale* et de la *Convention (no 98) concernant l'application de principes du droit d'organisation et de négociation collective*, instruments complémentaires de l'O.I.T. eu égard à ces deux affirmations de la liberté syndicale.

<sup>3</sup> *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27, art. 3 et ss. (ci-après *C.t.*); dans le cas d'entreprises assujetties à la loi fédérale: *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), c. L-2, art. 8 et 94 (ci-après *C.c.t.*).

rapports collectifs du travail à partir des deux caractéristiques suivantes : d'une part, cette représentation collective s'arrime normalement à l'entreprise; par ailleurs, elle postule un certain caractère conflictuel des rapports de travail qui y ont cours, une opposition entre l'intérêt des travailleurs subordonnés, les représentés, et l'employeur.

### Une représentation collective s'exerçant au niveau de l'entreprise

Différents aspects du présent régime légal de représentation collective reflètent avec plus ou moins d'intensité selon le cas le rattachement de cette représentation à des rapports de travail d'entreprise : non seulement la loi adopte-t-elle globalement cette perspective pour déterminer l'aire de représentation, mais aussi, indices importants, le caractère exclusif, l'objet de la représentation, et la détermination des représentés vont en ce sens; enfin, le statut de représentant collectif se rattache à l'entreprise elle-même.

#### *Aire de représentation*

La loi tend, d'un point de vue historique, à refléter les pratiques prédominantes en matière de structures syndicales et de négociation collective, bien que, une fois adoptée, elle serve à les conforter. La loi de 1944<sup>4</sup>, dont le *Code du travail* actuel ne fait que prolonger les principes directeurs de son régime de représentation collective, lui-même issu du *Wagner Act* américain de 1935<sup>5</sup>, consacre ainsi le remplacement du syndicalisme professionnel, ou de métier, par celui d'entreprise en tant que mode prédominant de regroupement du travail subordonné. Elle marquait ainsi la mise en veilleuse de l'idéal antérieur d'une profession organisée, qui était véhiculé par le syndicalisme catholique dans sa phase initiale et exprimé dans les importantes lois adoptées à son instigation, lois d'inspiration avant tout européenne, l'une de 1924, la *Loi des syndicats professionnels*<sup>6</sup>, l'autre de 1934, loi d'extension juridique de la convention collective<sup>7</sup>. En fait, même sous ces régimes, la négociation d'entreprise

<sup>4</sup> *Loi des relations ouvrières*, L.R.Q., c. 162 A (ci-après *L.r.o.*).

<sup>5</sup> *National Labor Relations Act*, 49 Stat. 449 (1935). Selon l'art. 9 (b), le groupe maximal d'employés à partir duquel le représentant collectif est établi correspond aux employés d'un employeur.

<sup>6</sup> *Loi des syndicats professionnels*, (1924) 14 Geo V. c. 112 (devenue *Loi sur les syndicats professionnels*, L.R.Q., c. S-40). Voir P. Verge, « Éléments exogènes du droit québécois des rapports collectifs du travail », E. Caparros (dir.), *Mélanges Germain Brière*, Montréal, Wilson et Lafleur, 1993 (à paraître).

<sup>7</sup> *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives de travail*, (1934) 24 Geo V, c. 56, devenue *Loi sur les décrets de convention collective*, L.R.Q., c. D-2 (ci-après *L.d.c.c.*). Voir C. St-Pierre, « Idéologie et pratiques syndicales au Québec dans les années '30 : la loi d'extension juridique de la convention collective », (1975) 7 *Sociologie et sociétés*, n° 2, 5.

semble aussi avoir été pratiquée<sup>8</sup>. Elle avait alors cours, soit en marge de ces lois, soit en vertu de celles-ci, comme elles en prévoyaient d'ailleurs la possibilité malgré leur connotation professionnelle. C'est finalement une perspective de rapports de travail d'entreprise que devait adopter le législateur en 1944, dans un contexte de conflits de travail atteignant aussi bien un secteur comme celui de l'enseignement que d'importantes entreprises privées<sup>9</sup>. Il optait ainsi pour un modèle de représentation collective préconisé par les unions internationales.

La législation actuelle impose à l'employeur de reconnaître le syndicat accrédité en tant que représentant collectif des salariés d'un groupe donné en raison de l'appui majoritaire dont il bénéficie au sein de ce groupe<sup>10</sup>. L'employeur doit aussi négocier de bonne foi avec ce syndicat en vue de conclure une convention collective applicable à ce groupe ou à cette unité d'accréditation<sup>11</sup>. Or, ce groupe, ou cette unité d'accréditation, ne peut viser que les salariés d'un seul employeur<sup>12</sup>. Selon l'accord des parties, ou, à défaut d'entente, selon les principes jurisprudentiels régissant la détermination de l'unité d'accréditation, il peut même ne correspondre qu'à un segment territorial de l'entreprise, ou, à l'intérieur de celle-ci, en totalité ou en partie, qu'à une ou plusieurs catégories professionnelles. Certes, il peut arriver que l'unité ainsi limitée à l'entreprise vise un personnel considérable. Dans la majorité des cas cependant, le nombre de salariés en cause est restreint. De fait, la moyenne des salariés visés par des conventions collectives dans les secteurs péripublic et privé au Québec en 1991 était de 72,1<sup>13</sup>. Par ailleurs, la taille moyenne des groupes visés dans ces mêmes secteurs par une première convention collective à la suite d'une accréditation, en 1990-1991, ne concernait que 31,9 salariés<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> À défaut d'étude empirique, on observe en effet que des litiges portés devant les tribunaux s'appliquaient aux conventions d'entreprise. D'ailleurs, des lois relatives aux conflits du travail datant du début du siècle définissent le différend en fonction d'un « patron » : *Loi des enquêtes en matière de différends industriels, 1907*, (1907) 6-7 Edouard VII, c. 20, art. 2; *Loi des différends ouvriers de Québec, (1901)* 1 Edouard VII, c. 31, art. 3. En 1903, cependant, on y insère un article 6a, qui traite du différend « existant entre un patron ou une classe de patrons et des employés ». Voir aussi S.M. Jamieson, *Times of Trouble : Labour Unrest and Industrial Conflict in Canada, 1900-66*, étude n° 22, Équipe spécialisée en relations de travail, Conseil Privé, Ottawa, 1968, p. 86 et suivantes.

<sup>9</sup> M.-L. Beaulieu, *Les conflits de droit dans les rapports collectifs du travail*, Québec, P.U.L., 1955, p. 175.

<sup>10</sup> C.t., art. 21 et 141.

<sup>11</sup> C.t., art. 52; C.c.t., art. 50.

<sup>12</sup> C.t., art. 21. Voir *Inter-City Gas Corp. c. Caron*, C.S. (Montréal), 500-05-016495-812, 25 novembre 1981, D.T.E. 82T-118.

<sup>13</sup> G. Fleury, « Le processus de la négociation dans les secteurs péripublic et privé », *Les relations du travail en 1991*, supplément dans (décembre 1991) 12 *Le marché du travail*, 25, à la page 26.

<sup>14</sup> *Id.*

Selon le *Code canadien du travail*, l'unité d'entreprise est la règle, bien que, exceptionnellement, dans certains secteurs d'activité, l'unité puisse comprendre les employés de plus d'un employeur<sup>15</sup>.

La plupart du temps, la négociation collective — partant le régime de la convention collective — et l'unité d'accréditation seront commensurables. Mais, il demeure tout à fait loisible à un ou plusieurs syndicats de regrouper le pouvoir de représentation consacré par une pluralité d'accréditations, soit vis-à-vis d'un employeur, d'une pluralité d'employeurs ou d'une association patronale<sup>16</sup>. De plus, il arrive parfois qu'une négociation à laquelle n'est partie qu'un seul employeur exerce, en réalité, une influence considérable dans un secteur d'activité partagé entre quelques entreprises importantes<sup>17</sup>. Exceptionnellement, il est aussi possible de tenir pour employeur unique une pluralité d'employeurs qui, bien que formellement distincts, sont à la tête d'entreprises imbriquées au point de constituer une entreprise unique<sup>18</sup>. Pour sa part, la loi fédérale, par un texte exprès, permet de déclarer employeur unique des employeurs qui assurent en commun le contrôle ou la direction d'entreprises « associées ou connexes »<sup>19</sup>. Ces précisions ne font toutefois que confirmer le principe de la représentation d'entreprise. Le critère de la « communauté d'intérêts sur le plan de la détermination des conditions de travail » utilisé par la jurisprudence pour déterminer l'unité d'accréditation porte à exclure la constitution d'une unité réunissant des salariés d'un même employeur, mais rattachés à une pluralité d'entreprises non reliées qui appartiennent à cet employeur. Ce critère rejoint normalement des considérations pratiques au même effet, lorsque l'unité résulte de l'accord de l'employeur et du syndicat accrédité.

Bien que le propos se limite ici au régime de représentation collective d'application générale, on ne saurait manquer de souligner l'importance relative de la négociation sectorielle aménagée par différentes lois. Cette négociation peut se greffer à un système de représentation syndicale partiellement lié

---

<sup>15</sup> C.c.t., art. 34. Voir aussi l'art. 33, dans le cas d'employés d'employeurs membres d'une organisation patronale.

<sup>16</sup> C.t., art. 2 d) et 68.

<sup>17</sup> Voir ainsi, pour ce qui est de l'industrie de l'automobile : S. Campbell et M. Pepin, *Étude sur le « pattern bargaining » ou négociation type dans l'industrie automobile nord-américaine*, monographie n° 18, Montréal, École de relations industrielles de l'Université de Montréal, 1988. Pour ce qui était des salaisons : A. Forrest, « The Rise and Fall of National Bargaining in the Canadian Meat-Packing Industry », (1989) 44 *Relations industrielles*, p. 393-408. Relativement à d'autres industries : R.C. Chaykowski et A. Verma (dir.), *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Holt, Rinehart and Winston of Canada, 1992.

<sup>18</sup> Voir *Syndicat des travailleurs de l'énergie et de la chimie, local 105, F.T.Q. c. Transport Matte Ltée*, [1988] R.J.Q. 2346 (C.A.).

<sup>19</sup> C.c.t., art. 35. Voir *Syndicat des travailleurs(euses) de Murray Hill-Connaisseur (C.S.N.) et Service de limousine Murray Hill Ltée*, (1988) 74 d.i. 127.

au système courant d'accréditation syndicale, comme dans les secteurs parapublic et public<sup>20</sup>. Elle peut aussi procéder de régimes sectoriels distincts de représentation syndicale, comme celui relatif au domaine de la construction<sup>21</sup>, ou encore, celui, plus récent, se rapportant aux artistes de la scène, du disque et du cinéma, bien qu'il permette également de ne lier qu'un seul employeur<sup>22</sup>. De plus, le régime de la convention collective étendue à un secteur d'activité par décret gouvernemental, selon la formule de 1934, continue d'avoir cours.

En dépit de ces dernières réserves, la conception législative de la représentation syndicale aux fins de la négociation collective se réduit généralement au pallier de l'entreprise, comme ailleurs en Amérique du Nord, mais à la différence de ce qui a cours dans certains pays européens, comme l'Allemagne et la France.

### *Caractère exclusif de la représentation*

La loi de 1944 consacrait également l'exclusivité du pouvoir de représentation du syndicat accrédité au sein de l'unité d'accréditation. Prolongeant en cela également la formule du *Wagner Act*, elle marquait le rejet de différents aménagements de la représentation pluraliste mis de l'avant en particulier par les syndicats catholiques d'alors au profit du monopole de la représentation des salariés de l'unité dévolue au syndicat accrédité<sup>23</sup>. Il résulte du *Code du travail* que seul le syndicat accrédité peut engager et poursuivre, au nom de tous les salariés actuels et futurs compris dans une unité d'accréditation, même ceux qui n'adhèrent pas au syndicat, le processus de négociation collective obligatoire avec leur employeur, à l'exclusion de tout autre groupement syndical<sup>24</sup>, d'autres représentants des salariés<sup>25</sup> ou de ceux-ci, directement<sup>26</sup>. En particulier, le syndicat accrédité est seul titulaire du droit de grève, instrument de négociation<sup>27</sup>, d'où l'illégalité de toute grève poursuivie sous l'égide d'un autre syndicat ou de toute grève dite « sauvage », menée par les salariés eux-mêmes. De surcroît, la grève légale déclenchée par le syndicat est, en principe,

<sup>20</sup> *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, L.R.Q., c. R-8.2.

<sup>22</sup> *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, L.R.Q., c. R-20.

<sup>22</sup> *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma*, L.R.Q., c. 32.1.

<sup>23</sup> P. Verge, « Bref historique de l'adoption du monopole de la représentation syndicale au Québec », (1971) 12 *C. de D.* 303.

<sup>24</sup> *Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, local 501 c. Steinberg Inc.*, T.T. (Montréal) 500-29-000168-588, 24 avril 1989, D.T.E. 89T-617. Voir aussi *C.c.t.*, art. 98 (3) g).

<sup>25</sup> Exemple : *Girard c. Paquet*, [1978] T.T. 164.

<sup>26</sup> Exemple : *Nunez c. Lloyd's Electronics Limitée*, [1978] T.T. 193, 206.

<sup>27</sup> *C.t.*, art. 58 et 106; *C.c.t.*, art. 89 (1).

totale au sein de l'unité, en ce sens que le Code interdit, sous réserve de certaines exceptions, de fournir du travail aux salariés de l'unité ou de les remplacer<sup>28</sup>. Semblablement, si la négociation donne lieu à une convention collective, seul le syndicat accrédité signataire pourra, à l'exclusion d'autres groupements, ou du salarié intéressé lui-même — à moins que le syndicat n'ait accepté la solution inverse dans la convention — saisir l'arbitre de grief<sup>29</sup>, unique juridiction compétente en la matière, de toute mésentente relative à l'application ou à l'interprétation de cette convention. L'exclusivité du pouvoir de représentation du syndicat accrédité se concrétise de différentes autres façons. Ainsi, selon le Code, ce syndicat jouit en exclusivité du précompte syndical obligatoire de la cotisation syndicale sur le salaire de tout salarié de l'unité<sup>30</sup> et, si l'employeur y consent, il peut tenir une réunion de ses membres sur les lieux du travail<sup>31</sup>. De même, pour diverses fins, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* s'en remet exclusivement au pouvoir de représentation du syndicat accrédité, s'il est présent dans l'entreprise<sup>32</sup>.

Somme toute, il s'agit d'un pouvoir de représentation dont l'absolutisme ferait violence à la liberté syndicale, s'il n'était susceptible d'une remise en cause périodique<sup>33</sup>; un pouvoir de représentation, par ailleurs, dont l'exclusivité l'apparente plus facilement à une conception horizontalement réduite de la représentation, en l'occurrence une conception correspondant au pallier de l'entreprise, par opposition à une formule sectorielle d'aménagement de la négociation collective, encore que celle-ci puisse parfois également se pratiquer à partir d'une représentation exclusive à la base<sup>34</sup>.

### *Objet de la représentation*

Le pouvoir légal de représentation du syndicat accrédité a une finalité précise : l'établissement périodique et l'application d'une convention collective de travail à l'unité d'accréditation. Sauf quelques aspects particuliers, la

---

<sup>28</sup> C.t., art. 109.1. À la fin de 1992, le législateur d'Ontario adoptait une mesure similaire (*Labour Relations and Employment Statute Law Amendment Act, 1992*, Bill 40) et celui de la Colombie-Britannique étudiait un projet en ce sens (Bill 84).

<sup>29</sup> C.t., art. 100. Voir *Venditelli c. Cité de Westmount*, [1980] C.A. 49; C.c.t., art. 57.

<sup>30</sup> C.t., art. 47; C.c.t., art. 70.

<sup>31</sup> C.t., art. 6; C.c.t., art. 94 (2) a) (iii).

<sup>32</sup> *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1. Voir ainsi l'art. 69 relatif à la formation du comité de santé et de sécurité.

<sup>33</sup> C.t., art. 22; C.c.t., art. 24.

<sup>34</sup> C'est le cas notamment de la négociation en vertu de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, précitée, note 20.



loi n'impose pas de contenu<sup>35</sup>; elle se contente d'en circonscrire le domaine : « La convention collective peut contenir toute disposition relative aux conditions de travail qui n'est pas contraire à l'ordre public ni prohibée par la loi<sup>36</sup> ». Le domaine des « conditions de travail », en l'absence de balises jurisprudentielles strictes<sup>37</sup>, demeure relativement malléable<sup>38</sup>.

Cette entente de durée limitée<sup>39</sup> ne représente pas qu'un régime minimal de travail susceptible d'être bonifié, sans le concours du syndicat accrédité, par des ententes individuelles entre l'employeur et des salariés. En effet, l'employeur ne peut négocier directement avec les salariés de l'unité des conditions de travail, domaine de la convention collective. Cette dernière représente le régime de travail effectif applicable à chacun des salariés de l'unité<sup>40</sup>.

Ce régime de travail possède une vie juridique propre. Son contenu n'est pas destiné à s'incorporer à des contrats individuels de travail qui serviraient par la suite de fondement à son application; au contraire, la convention produit directement son effet juridique<sup>41</sup>. Ultimement, sa sanction est exclusivement assurée par une juridiction propre, l'arbitre de grief<sup>42</sup>. La convention représente toutefois un régime statique de travail. D'une part, faute d'un accord pour l'amender, l'obligation de négocier n'existera au cours de la convention, pour assurer la révision de certaines de ses dispositions, que si les signataires y ont prévu cette éventualité<sup>43</sup>; d'autre part, il demeure loisible à l'employeur d'exercer son pouvoir de direction, dans la mesure où la convention ne l'a pas limité, pour aménager unilatéralement des aspects de la vie de l'entreprise non prévus dans la convention<sup>44</sup>. Seule la loi fédérale laisse cours, en en réglemen-

<sup>35</sup> Voir, pour ce qui est de ces mentions particulières, les art. 41 et suivants de la *Charte de la langue française*, L.R.Q., c. C-11, l'art. 227 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, précitée, note 32, de même que l'art. 57 (1) du *C.c.t.*

<sup>37</sup> Certes, il doit s'agir d'une matière susceptible de rattachement à l'existence du lien individuel de travail ou à la mission de représentation collective du syndicat accrédité : *Syndicat catholique des employés de magasins de Québec c. La Cie Paquet Ltée*, [1959] R.C.S. 206.

<sup>38</sup> *Séminaire de la Très Sainte Trinité c. Tremblay*, [1991] R.J.Q. 428 (C.S., en appel) — établissement, notamment, d'une commission pédagogique consultative dans une institution d'enseignement.

<sup>39</sup> *C.t.*, art. 65 (durée maximale : trois ans). La loi fédérale ne fait toutefois pas obstacle à la convention à durée indéterminée, sous réserve d'une ouverture périodique à la contestation de la représentativité du syndicat signataire après trois ans : *C.c.t.*, art. 24.7.

<sup>40</sup> *Cholette c. Université Laval*, C.A. (Québec) 200-09-000300-787, 22 février 1982; *Harris c. Nordair Ltd.*, [1976] C.S. 1051.

<sup>41</sup> *CAIMAW c. Paccar of Canada Ltd.*, [1989] 2 R.C.S. 983.

<sup>42</sup> *C.t.*, art. 100; *C.c.t.*, art. 57. Voir notamment : *Maribro Inc. c. Union des employé(e)s de service, local 298-F.T.Q.*, [1992] R.J.Q. 572 (C.A. — fausses déclarations à l'embauchage).

<sup>43</sup> *C.t.*, art. 107; *C.c.t.*, art. 67 et 89.

<sup>44</sup> *C.t.*, art. 102.

tant l'accès, à la négociation collective relativement à un changement technologique envisagé dans l'entreprise en cours de convention<sup>45</sup>.

La convention est donc porteuse d'un régime de travail axé sur l'entreprise; son contenu est le reflet de la vie de celle-ci. Elle traduit typiquement des préoccupations reliées à des sujets « locaux ». À titre illustratif, mentionnons la présence de dispositions relatives à la sous-traitance<sup>46</sup>; la prise en compte, selon différentes formules, de l'ancienneté d'entreprise, à l'occasion d'attribution de promotion<sup>47</sup>, de mise à pied et de rappel au travail<sup>48</sup>; à la procédure d'évaluation des emplois créés<sup>49</sup>, et à l'aménagement du changement technologique qui intervient dans l'entreprise<sup>50</sup>. À l'inverse, à l'exception des conventions qui procèdent d'une négociation centralisée selon les régimes ci-avant mentionnés, des préoccupations, comme l'apprentissage et la formation professionnelle, figurent dans un certain nombre de conventions, sans avoir nécessairement de portée sectorielle<sup>51</sup>. Encore moins, sauf exception, on ne cherche pas présentement dans les conventions à relier l'exécution du travail à des problèmes sociaux, comme la protection de l'environnement<sup>52</sup>. Même si les conventions proviennent d'un même secteur d'activité, à l'exception de celles qui procèdent d'une négociation centralisée, on observe une variation de la teneur générale de l'entente selon l'entreprise à laquelle elle se rattache. À travers ce particularisme, les ententes se rejoignent dans l'ensemble en ce qu'elles véhiculent encore de façon prédominante une conception taylorienne du travail, comme l'illustrent en particulier la présence d'une classification étendue des emplois et des règles précises d'attribution du travail<sup>53</sup> ou encore, l'encadrement d'une fonction disciplinaire traditionnelle exercée par l'employeur ou par ses représentants<sup>54</sup>.

---

<sup>45</sup> C.c.t., art. 51 et suivants.

<sup>46</sup> Selon *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives Québec 1990*, Québec, Publications du Québec, 1991, p. 49, 58,2 % des 2245 conventions analysées traitaient de la question.

<sup>47</sup> *Id.*, p. 80 : 94,2 %.

<sup>48</sup> *Id.*, p. 81 : 86,4 %.

<sup>49</sup> *Id.*, p. 90 : 67,6 %.

<sup>50</sup> *Id.*, p. 184 : 67,5 %.

<sup>51</sup> *Id.*, p. 239 : 40,2 %.

<sup>52</sup> L'étude précitée ne reflète pas de telles préoccupations. Selon les responsables de l'étude, cette carence correspond toujours à la réalité de la convention collective au Québec. On observera cependant la présence, dans plusieurs ententes signées par des syndicats affiliés à la F.T.Q., d'une disposition relative à la participation salariée au Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.), fonds d'investissement visant à favoriser l'emploi au Québec.

<sup>53</sup> *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives Québec 1990*, op. cit., note 46, p. 76-90.

<sup>54</sup> *Id.*, p. 71.

### *Détermination des représentés*

Le critère d'application du régime de représentation légale n'est pas l'exercice indistinct d'une occupation dans un champ professionnel donné. Transcendant, au contraire, les frontières du domaine d'activité, il correspond au salariat, à l'exécution d'un travail subordonné, par opposition au travail indépendant, sans égard à la nature de la prestation de travail<sup>55</sup>. Les personnes potentiellement représentées travaillent pour autrui; elles ne sont pas des agents économiques indépendants<sup>56</sup>. Il s'agit de membres du personnel d'une entreprise qui ne la possèdent pas. La frontière du salarié et de l'entrepreneur indépendant est parfois difficile à repérer. La présence dans la loi fédérale d'une définition de l'« entrepreneur dépendant » permet d'assimiler à l'employé visé par la loi une personne obligée « d'accomplir des tâches » pour une autre et, de ce fait, placée sous la dépendance économique de cette dernière<sup>57</sup>. L'absence d'une telle précision dans la définition du « salarié » du *Code du travail* du Québec ne conduit pas à un résultat jurisprudentiel tellement plus restrictif : un constat de subordination juridique doit accompagner celui de dépendance économique pour que se réalise le statut de salarié. Cependant cette subordination juridique reçoit maintenant une interprétation souple; il suffit qu'elle corresponde à l'acceptation d'un cadre de travail imposé par la personne en faveur de laquelle le travail est exécuté<sup>58</sup>.

Jusqu'à récemment, le paradigme du salarié a été le travailleur régulier, à temps complet, lié à un employeur de façon indéfinie d'un point de vue temporel. En l'absence de restriction légale, le salarié s'entend tout aussi bien de la personne qui accomplit un travail à temps partiel, un travail occasionnel ou à durée déterminée. Sous réserve d'une preuve nette d'intérêts divergents sur le plan de l'établissement des conditions de travail et du particularisme des espèces, la tendance contemporaine vise l'inclusion dans une unité commune d'accréditation des travailleurs réguliers à temps partiel comme à temps

---

<sup>55</sup> Disparition notamment dans le *Code du travail* de 1964 des exclusions relatives aux membres de professions libérales.

<sup>56</sup> Exemple : *Union des artistes (UDA)* et *Société Radio-Canada*, (1982) 44 d.i. 19.

<sup>57</sup> *C.c.t.*, art. 3 (1), voir « entrepreneur dépendant » et « employeur » (l'entente liant ces deux parties doit pouvoir « faire l'objet d'une négociation collective »). Le sous-paragraphe c) de la définition d'« entrepreneur dépendant », qui en a généralisé la portée, fut ajouté en 1984. Voir *Maureen Copeland et Société canadienne des postes*, (1989) 78 d.i. 158 (dans l'espèce, le degré accentué de contrôle économique de l'exploitante d'un comptoir postal faisait de celle-ci une entrepreneure indépendante).

<sup>58</sup> Voir notamment *Gaston Breton Inc. c. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, local 1999*, [1980] T.T. 471.

complet<sup>59</sup> et même des travailleurs occasionnels<sup>60</sup>. Enfin, la tendance dominante, du moins en matière d'accréditation syndicale, vise également l'inclusion du salarié présenté et même formellement rémunéré par une agence de travail temporaire, pourvu que le bénéficiaire du travail exerce un contrôle sur son exécution, selon le critère usuel du travail subordonné<sup>61</sup>.

La loi exclut toutefois de la compréhension du « salarié » la strate de direction de ce personnel subordonné. Reflet à cet égard de l'entreprise traditionnelle, l'exclusion vise toute personne participant à la direction de l'entreprise; dans le cas où cette autorité s'exerce à l'endroit de membres de son personnel, la portée de l'exclusion s'étend selon la loi québécoise au « cadre intermédiaire » de l'entreprise stratifiée, c'est-à-dire à toute personne dirigeant un personnel restreint à l'intérieur de balises établies par la haute direction et formulant à celle-ci des recommandations significatives au sujet de ce personnel, notamment en matière disciplinaire<sup>62</sup>. Pour sa part, la loi fédérale tient pour « employés » des agents de surveillance, qui peuvent, ou non, selon les circonstances, faire l'objet d'une unité propre<sup>63</sup>. Sauf dans le cas des fonctionnaires<sup>64</sup>, elle exclut toutefois du nombre des « employés », à la différence du Code québécois, les personnes « occupant un poste de confiance comportant l'accès à des renseignements confidentiels en matière de relations de travail »<sup>65</sup>.

### ***Rattachement du statut de représentant collectif à l'entreprise***

Depuis 1961 au Québec, le changement d'employeur dans une entreprise, à la suite de son aliénation ou de sa concession, en totalité ou en partie, ne porte pas atteinte au statut de représentant collectif des salariés (ni au régime collectif de travail auquel il peut être partie)<sup>66</sup>. La jurisprudence retient

<sup>59</sup> *Fraternité canadienne des cheminots, employés de transport et autres ouvriers, local 535 c. Transport Sonar Inc.*, [1989] T.T. 137; *Syndicat des salariés en déménagement (C.S.D.) et Les aviseurs en déménagement Inc.*, (1981) 45 d.i. 111.

<sup>60</sup> *Syndicat des travailleuses(eurs) en garderie de la région du Saguenay-Lac St-Jean (C.S.N.) c. Corporation de la garderie des petits poussins*, [1981] T.T. 402; *Association canadienne des employés du transport aérien et Pacific Western Airlines Ltd.*, (1984) 56 d.i. 173.

<sup>61</sup> *Hôpital Royal Victoria c. Infirmières et infirmiers Unis Inc.*, [1990] T.T. 63, rejet évocation: *Hôpital Royal Victoria c. Vassart*, (1990) R.J.Q. 1961 (C.S.); *Association du personnel navigant des lignes aériennes et Nationalair*, (1987) 70 d.i. 44.

<sup>62</sup> *Syndicat des cadres des hôpitaux de la région de Montréal (C.S.N.) c. Hôpital du Sacré-Cœur Montréal*, [1983] C.A. 144; *Ville de La Salle c. Association des pompiers de La Salle*, [1991] T.T. 175.

<sup>63</sup> C.c.t., art. 27 (5). Voir: *Association nationale des employés et techniciens en radio-diffusion (NABET) et Société Radio-Canada*, (1984) 55 d.i. 197.

<sup>64</sup> C.t., art. 1,1).

<sup>65</sup> C.c.t., art. 3. Voir *The Service, Office and Retail Workers Union of Canada et Banque de Nouvelle-Écosse*, (1978) 28 d.i. 885.

<sup>66</sup> C.t., art. 45.

une conception « organique » de l'entreprise<sup>67</sup>. Normalement, la seule attribution du droit d'exploiter l'entreprise sur les lieux ou dans le territoire où l'auteur de la concession exploitait jusque-là l'entreprise suffira à lier le concessionnaire. Si l'exécution du travail s'effectue désormais en d'autres lieux, cette conception concrète de l'entreprise conduira anormalement à exiger un « transfert des moyens caractéristiques ou des moyens de base permettant la production du bien ou du service dont il s'agit » pour que le cocontractant de l'employeur visé par une accréditation le soit aussi relativement au travail en cause<sup>68</sup>. Advenant des cessions successives de l'entreprise, le dernier cessionnaire sera lié par l'accréditation liant le cédant<sup>69</sup>.

### Nature conflictuelle des rapports collectifs du travail dans l'entreprise

La teneur générale de la loi régissant les rapports collectifs du travail procède d'une vision conflictuelle de ceux-ci, que confirme de façon particulière la nature du régime collectif de travail dont elle envisage l'établissement.

#### *Perspective conflictuelle de la loi*

Les systèmes de rapports du travail antérieurs, établis par les lois de 1924 et de 1934, non seulement ne laissent-ils pas entrevoir d'opposition d'intérêts entre l'employeur et ses salariés, mais ils se prêtaient à la réalisation d'un idéal de collaboration au sein des différentes professions, comme le souhaitaient les milieux à l'origine de l'adoption de ces mesures<sup>70</sup>.

La *Loi des syndicats professionnels* s'adressait indistinctement aux personnes œuvrant dans différents secteurs professionnels et permettait leur association dans un même groupement syndical dont l'objet était la défense et le développement « des intérêts économiques, sociaux et moraux de la profession ». Elle ne présentait aucune dichotomie entre le personnel d'exécution et de direction de l'entreprise, ni même, dans la formation des groupements syndicaux, entre les employeurs et les salariés. Elle prenait cependant pour acquis l'existence d'une pratique de négociation collective, puisqu'elle prévoyait la conclusion de conventions collectives liant un syndicat professionnel et un ou

<sup>67</sup> U.E.S., local 298 c. Bibeault, [1988] 2 R.C.S. 1048.

<sup>68</sup> Sur l'ensemble de la question, voir A. Barré, « La sous-traitance et l'article 45 du *Code du travail* après l'affaire C.S.R.O. », (1991) 32 C. de D. 179.

<sup>69</sup> Il ne sera lié par l'accréditation du cessionnaire précédant que s'il existe entre lui-même et ce dernier un lien de droit portant sur l'entreprise en cause. *Ibid.*, p. 203 et suivantes. Pour sa part, la loi fédérale assure le maintien du régime collectif à l'occasion seulement de la « vente » de l'entreprise, terme s'entendant de son transfert, de sa location et de « toute autre forme de disposition » de l'entreprise, mais non, à la différence de la loi québécoise, du simple pouvoir d'exploiter celle-ci. Voir C.c.t., art. 44.

<sup>70</sup> P. Verge, *loc. cit.*, note 6.

plusieurs employeurs ou un syndicat d'employeurs<sup>71</sup>. D'autres lois datant du début du siècle permettaient le recours à des formes de tierce intervention pour régler des différends, notamment de négociation<sup>72</sup>. La loi de 1934 visait, grâce au procédé d'extension juridique des dispositions d'une convention collective, à normaliser les conditions de travail au sein d'un secteur professionnel et elle prévoyait l'établissement d'un comité paritaire réunissant des représentants syndicaux (d'employés) et patronaux pour assurer l'application de la convention ainsi étendue.

Les deux systèmes précédents laissent moins apparaître l'opposition d'intérêts entre l'employeur et le regroupement de ses salariés qu'allaient le faire les régimes dérivés du *Wagner Act* américain de 1935 telle la loi québécoise de 1944, qui statue essentiellement sur la négociation collective. À cette fin, cette dernière réserve l'appartenance du groupement apte à s'engager dans la négociation collective au nom des salariés au seul personnel d'exécution, à l'exclusion notamment des « représentants de l'employeur dans ses relations avec les salariés »<sup>73</sup>. Elle institutionnalise ainsi l'opposition des intérêts dans l'entreprise<sup>74</sup>.

La loi protège le droit d'association des salariés et interdit à l'employeur de chercher à dominer et à entraver la formation ou les activités d'une association de salariés<sup>75</sup>. Surtout, elle superpose à l'obligation de l'employeur de négocier de bonne foi avec les représentants de l'association groupant la majorité absolue des salariés à son emploi un encadrement de la négociation comportant des phases successives possibles de conciliation et d'« arbitrage ». Cette dernière intervention, malgré son appellation, n'est pas obligatoire dans son résultat. Ultimement, après un moratoire imposé, le différend peut se manifester légalement par le recours à la grève ou à la « contre-grève »<sup>76</sup>. La convention, si elle intervient, sera donc le produit de cette confrontation ouverte des intérêts de l'employeur et du groupement de ses salariés. Beaucoup plus généralement, a-t-on observé, la perspective conflictuelle sous-tend ce régime de négociation collective en ce sens que la seule perspective d'avoir à subir les inconvénients d'une lutte ouverte qu'est la grève ou le lock-out porte les parties à faire les concessions nécessaires à l'aboutissement d'un processus de

---

<sup>71</sup> *Loi des syndicats professionnels*, précitée, note 6, art. 15.

<sup>72</sup> *Loi des différends ouvriers de Québec*, précitée, note 8 ; *Loi des enquêtes en matière de différends industriels*, *ibid.*

<sup>73</sup> *L.r.o.*, art. 2 a) 1°.

<sup>74</sup> A. Giles et G. Murray, « Towards an Historical Understanding of Industrial Relations Theory in Canada », (1988) 43 *Relations industrielles* 780, p. 793. Un auteur parlait d'« un syndicalisme de classe », même si l'expression utilisée paraît avoir une portée horizontale plus vaste que la réalité. Voir M.-L. Beaulieu, *op. cit.*, note 9, p. 181.

<sup>75</sup> *L.r.o.*, art. 20.

<sup>76</sup> *Id.*, art. 24.

négociation collective. De fait, l'occurrence du conflit ouvert, grève ou lock-out, donnée variable dans le temps, est relativement faible au regard du nombre des conventions collectives conclues<sup>77</sup>.

Enfin, la loi de 1944 reproduisait cet encadrement du recours à la grève ou à la « contre-grève » advenant des conflits en cours de convention collective. En effet, ce n'est qu'en 1961, que le législateur subligna pour ainsi dire le conflit en cours de convention et imposa en principe une obligation légale et absolue de paix pendant celle-ci et l'arbitrage légal obligatoire des griefs, c'est-à-dire des conflits les plus fréquents durant la convention, ceux relatifs à son interprétation et à son application<sup>78</sup>. Mais le caractère juridictionnel de la solution ne consacre-t-il pas tout aussi bien le caractère conflictuel de la situation qui surgit alors?

Le *Code du travail* de 1964 prolonge dans le temps ce système en l'affinant. En particulier, la séparation du personnel de direction du personnel d'exécution n'a rien perdu de son étanchéité avec l'exclusion courante des « cadres intermédiaires » des unités d'accréditation<sup>79</sup>. La seule concession à une certaine évolution, du moins sur le plan législatif, consiste dans la rétention du statut de « salarié » de la personne « nommée administrateur ou officier d'une corporation [...] après avoir été désignée par les salariés ou une association accréditée »<sup>80</sup>. Quant au reste, les mêmes éléments du système demeurent, tant en ce qui a trait à la protection de l'activité syndicale légitime des salariés vis-à-vis de l'employeur et de ses représentants<sup>81</sup>, qu'à l'encadrement de la négociation imposée<sup>82</sup>, et à la solution juridictionnelle des griefs<sup>83</sup>. L'institution d'un véritable droit de grève par le maintien du statut de salarié durant la grève accentue la vision conflictuelle<sup>84</sup>, tout comme l'institution plus récente, en 1977, de l'arbitrage d'un différend de première convention collective<sup>85</sup> et l'interdiction faite, en principe, à l'employeur, la même année, de recourir à des briseurs de grève durant une grève légale ou un lock-out<sup>86</sup>.

---

<sup>77</sup> Ainsi, en 1990-1991, le pourcentage des conventions collectives signées après un arrêt de travail au Québec fut de 5,0 %, touchant 6,8 % de salariés. Voir G. Fleury, « Le processus de la négociation dans les secteurs péripublic et privé », *Les relations du travail en 1991*, supplément dans (décembre 1991) 12 *Le marché du travail* 30.

<sup>78</sup> *Loi modifiant la Loi des relations ouvrières*, (1961) 9-10 Eliz. II, c. 73, art. 6, remplaçant le texte de l'article 24 de la loi originale par un nouveau.

<sup>79</sup> *Supra*, note 62.

<sup>80</sup> *C.t.*, art. 1, l) 2°.

<sup>81</sup> *C.t.*, art. 12 et suivants; *C.c.t.*, art. 94.

<sup>82</sup> *C.t.*, art. 52 et suivants; *C.c.t.*, art. 48 et suivants.

<sup>83</sup> *C.t.*, art. 12 et suivants; *C.c.t.*, art. 94.

<sup>84</sup> *C.t.*, art. 110; *C.c.t.*, art. 3 (2).

<sup>85</sup> *C.t.*, art. 93.1. Disposition correspondante dans la loi fédérale : *C.c.t.*, art. 80.

<sup>86</sup> *C.t.*, art. 109.1.

Cet encadrement législatif de la négociation collective accepte donc une opposition d'intérêts entre l'employeur et le groupe des salariés représentés légalement par le syndicat accrédité; il cherche même à la canaliser, lorsqu'elle s'extériorise, vers la conclusion d'une convention collective. Il ne s'agit certes pas d'une conception englobant la réalité sociale dans son ensemble, mais d'une perspective conflictuelle réduite à la dimension de l'entreprise, échelle de la négociation collective.

### *Perspective conflictuelle de la négociation collective*

Non seulement le législateur conçoit-il le processus de la négociation collective dans une perspective conflictuelle, mais le contenu même de la négociation, partant, celui de l'entente qui pourra en résulter, s'établit à partir d'une prémisse d'opposition d'intérêts sur le plan limité des « conditions de travail ».

Le droit positif actuel, en particulier la jurisprudence arbitrale aussi bien que celle des tribunaux ordinaires, attribue unanimement à l'employeur, propriétaire de l'entreprise, le droit d'en assurer la direction, sous réserve de dispositions contraires dans la convention collective<sup>87</sup>. En l'absence de régime collectif de travail, le salarié a convenu de cette réalité par le contrat individuel de travail qui le subordonne dans l'exécution de son travail à l'autorité de l'employeur. Le rapport collectif de travail n'altère ni ce pouvoir général de direction de l'entreprise de l'employeur ni, de façon particulière, le pouvoir disciplinaire qu'il exerce à l'endroit des salariés, ce dernier n'étant qu'une facette du premier. Sans tellement de discussion jurisprudentielle ou doctrinale, le point de départ de la négociation collective se situe dans cette conception de ce pouvoir de direction<sup>88</sup>. Du point de vue syndical, l'exercice consistera donc, à la mesure du pouvoir de négociation du groupement, à apporter expressément ou implicitement des limites au pouvoir de direction de l'employeur, en imposant par exemple la règle de l'ancienneté relativement à certaines décisions de mouvement de personnel<sup>89</sup>.

<sup>87</sup> Non rétentio de la théorie d'une redéfinition *ab initio* des rapports du travail dans l'entreprise à la suite d'une accréditation formulée dans *Re Peterborough Lock Mfg.*, (1953) 4 L.A.C. 1499, p. 1502. Exemple : *Métallurgistes unis d'Amérique, Syndicat local 6833 (F.T.Q.) c. Société d'énergie de la Baie James, C.A.* (Montréal) 500-09-001497-825, D.T.E. 85T-366. Voir cependant l'opinion dissidente du juge Wilson dans *CAIMAW c. Paccar of Canada Ltd.*, précité, note 41, p. 1024.

<sup>88</sup> Exemple arbitral : *Métallurgistes unis d'Amérique, local 8428 c. Pirelli Câbles Inc.*, [1990] T.A. 518.

<sup>89</sup> *Supra*, notes 47 et 48. Exemple : *Hémond c. Coopérative fédérée du Québec*, [1989] R.C.S. 962.



Le contrat collectif forme un tout, un marché portant sur l'ensemble du régime de travail applicable à l'unité d'accréditation; de ce point de vue, les différents sujets de négociation sont interreliés. Néanmoins, plus spécifiquement, la rémunération du travail ne procède pas directement de la ventilation du produit net de l'entreprise entre les propriétaires de ses éléments constitutifs, dont la force du travail; elle est plutôt soustraite par négociation du patrimoine de l'employeur: encore ici, la perspective en est une d'opposition d'intérêts.

Enfin, par un curieux renversement des choses, l'attribution légale du monopole de la représentation des salariés au syndicat accrédité fait de ce dernier un gardien de la légalité. Il lui incombe, en effet — obligation de moyen — de voir au respect de l'obligation de paix absolue durant la convention de la part des salariés de l'unité qu'il représente<sup>90</sup>.

## MUTATIONS DE L'ENTREPRISE

Les indices d'une transformation significative dans l'organisation de l'entreprise sont multiples. Ces changements bouleversent les acquis syndicaux tant au plan de la négociation collective qu'à celui des valeurs et des structures qui définissent l'action syndicale. Les cinq tableaux suivants illustrent la nature de ces changements: l'environnement de l'entreprise; l'organisation interne de son système de production; l'implantation des formes de gestion plus participatives; l'extériorisation de la production; et la multiplication des statuts du personnel de l'entreprise<sup>91</sup>.

### L'entreprise et son environnement

L'environnement des entreprises est une réalité complexe, changeante et hétérogène. Il est néanmoins possible d'identifier quelques tendances qui touchent la plupart des entreprises: l'internationalisation des marchés, les changements dans la structure industrielle, les transformations démographiques et l'évolution des cadres réglementaire et social.

#### *Internationalisation des marchés*

Devant l'augmentation de la concurrence internationale, la production tend à s'organiser au niveau mondial. On observe une internationalisation des

---

<sup>90</sup> Voir notamment *Association internationale des débardeurs c. Association des employeurs maritimes*, [1979] 1 R.C.S. 120, p. 142.

<sup>91</sup> Le traitement de certains des changements identifiés dans cette partie du texte s'inspire, en partie, de G. Murray, « Exceptionnalisme canadien. L'évolution récente du syndicalisme au Canada », (1991) *Revue de l'IREs*, n° 7, 81.

marchés; les marchés locaux s'intègrent dans un système économique mondial. Le développement accéléré des firmes transnationales est particulièrement marquant. Les transferts de technologie, de production et même d'établissements font partie des stratégies globales définies par ces firmes et provoquent des ajustements importants sur le plan des économies nationales. Les conditions de salaire et de travail sont ainsi mises en concurrence avec celles des autres travailleurs dans d'autres pays, souvent à l'intérieur de mêmes entreprises transnationales, ce qui modifie considérablement la nature des comparaisons en jeu dans les négociations collectives.

La globalisation des activités économiques conduit aussi à la libéralisation des échanges qui s'est traduite au Canada par un accord de libre-échange avec les États-Unis. Cet accord semble accentuer les stratégies de redéploiement de plusieurs sociétés d'origine canadienne qui augmentent l'importance de leurs installations de production aux États-Unis<sup>92</sup>.

Ces mutations exercent d'énormes pressions sur les relations du travail, tant dans le domaine de la structure et du processus de la négociation collective qu'à celui du contenu des conventions. Signalons le démantèlement de certaines structures plus centralisées de négociation collective à la suite de revirements dans les patterns de concurrence. Si, à l'encontre des syndicats américains, les sections canadiennes des syndicats internationaux américains ont fait preuve de beaucoup plus de combativité et ont résisté aux demandes de concessions salariales lors de la récession au début des années 1980<sup>93</sup>, les pressions en faveur de concessions salariales ou d'assouplissements dans la réglementation conventionnelle des méthodes de production sont maintenant beaucoup plus grandes<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> Par exemple, Stephen Clarkson note la tendance plus globale des sociétés canadiennes d'investir directement aux États-Unis. De 1975 à 1985, le taux annuel de croissance de ce type d'investissement excédait 20 %. Voir « Disjunctions : Free Trade and the Paradox of Canadian Development » dans *The New Era of Global Economic Competition : State Policy and Market Power*, D. Drache et M.S. Gertler (dir.), Montréal, McGill-Queen's University Press, 1991, p. 113.

<sup>93</sup> Par exemple, le Congrès du travail du Canada prônait une politique d'opposition aux concessions salariales. Voir *Quatorzième Assemblée Statutaire*, Congrès du travail du Canada, Winnipeg, 1982, p. 13-23. C'était surtout pour poursuivre ses propres politiques de négociation dans l'industrie de l'automobile que la section canadienne des travailleurs de l'automobile s'est scindée du grand syndicat américain en 1985. Voir S. Gindin, « Breaking Away : The Formation of the Canadian Auto Workers », (1989) *Studies in Political Economy* 29, 63.

<sup>94</sup> Par exemple, voir C. Rioux, « The Impact of Free Trade on the Collective Bargaining Agreement », texte présenté à Minneapolis les 19 et 20 novembre 1991 lors du colloque intitulé « North American Free Trade Union : Labor, Industry and Government Policy Perspectives », University of Minnesota Industrial Relations Center et Twin City Area Labor Management Council. Voir aussi M.E. Porter, *Le Canada à la croisée des chemins*, Ottawa, Conseil canadien des chefs d'entreprises et Ministre des approvisionnements et services, 1991, p. 99.

Les liens entre les patterns de concurrence, les rapports sociaux-économiques qu'entretiennent les principaux acteurs économiques, et les institutions qui régissent leur comportement sont évidemment complexes. Dans le cadre du libre-échange, par exemple, certains intervenants évoquent les différences entre le cadre réglementaire canadien et celui de certains États américains, notamment les États du Sud qui privilégient le « droit au travail »<sup>95</sup> et entrevoient des pressions grandissantes en faveur d'une certaine « harmonisation » entre les cadres réglementaires canadien et américain. À défaut d'une entente portant également sur les conditions de travail, il semble que le petit pays soit appelé à s'adapter aux normes du grand pays<sup>96</sup>. L'accord de libre-échange paraît alors destiné à agir comme un frein au développement de la législation sociale. De telles pressions risquent de devenir encore plus complexes dans le cadre d'un accord de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique.

### *Changements dans la structure industrielle*

La structure industrielle connaît aussi des mutations importantes. Entre 1967 et 1988, l'augmentation annuelle de l'emploi dans le secteur des biens (industries primaires, fabrication et construction) au Canada fut de 0,9 %. Par contre, l'emploi a augmenté annuellement de 3,2 % dans les secteurs des services, tant privés que publics<sup>97</sup>. Dans les années 1980, l'emploi dans le secteur

<sup>95</sup> Par exemple, voir M. Lynk, « Le droit du travail et la flexibilité du travail au Canada », dans G. Laflamme, G. Murray, J. Bélanger et G. Ferland (dir.), *La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis*, Genève, Institut d'études sociales, 1989, p. 143-156, ou encore, Groupe de travail sur l'évaluation de l'impact de la libéralisation des échanges entre le Canada et les États-unis sur les lois du travail et les conventions collectives, *Les lois du travail, les conventions collectives et le libre-échange : une première évaluation*, Québec, Ministère du travail, Gouvernement du Québec, 1988. En Ontario, lors d'un grand débat public sur la réforme du cadre législatif du travail, les représentants ont évoqué, en particulier, les dangers encourus si l'Ontario s'éloignait trop de la « norme » américaine. Voir à ce titre, S. Feschuk, « Labour law feared chilling Ontario », *Globe and Mail*, Report on Business, 5 juin 1992, p. B1-B2.

<sup>96</sup> À ce titre, voir notamment l'analyse de Richard S. Belous qui suggère que « ce n'est pas le système de relations professionnelles américain qui se modèlera sur celui du Canada, mais plutôt le contraire. L'Accord de libre-échange sera la principale force derrière ce changement ». « L'impact de l'accord commercial entre les États-Unis et le Canada sur les relations syndicales-patronales : faire face à de nouvelles pressions », dans G. Laflamme *et. al.*, *op. cit.*, note 95, p. 286. Voir aussi B.A. Langille, « Canadian Labour Law Reform and Free Trade », (1991) 23 *Ottawa L.R.* 581.

<sup>97</sup> Conseil économique du Canada, *L'emploi au futur*, Ottawa, 1990, p.5. Au Québec, 72,1 % de tous les travailleurs et travailleuses œuvraient dans le secteur tertiaire en 1990, comparativement à 68 % en 1980. « À l'inverse, les emplois du secteur secondaire (manufacturier et construction) ne représentaient plus que 24,5 % de l'emploi total en 1990, par rapport à 27,2 % en 1980 ». Le secteur primaire compta 3,3 % des emplois en 1990, par rapport à 4,7 % en 1980. Voir Ministère de la Main-d'œuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle,

public stagne. Le plafonnement dans la croissance du taux de syndicalisation semble être largement dû à ces changements structureaux<sup>98</sup>.

Une autre dimension de ces changements correspond à la taille moyenne des entreprises. D'une part, nous assistons à une diminution marquée dans la taille moyenne des grandes entreprises du secteur primaire et de fabrication; d'autre part, notons l'importance des petites entreprises dans le secteur des services privés comme source d'emploi<sup>99</sup>. L'implantation syndicale dans la petite entreprise par rapport à la grande est faible<sup>100</sup>.

### *Évolution démographique*

L'environnement de l'entreprise est également marqué par les transformations socio-démographiques. La mutation la plus spectaculaire dans la composition de la main-d'œuvre concerne la participation des femmes au marché du travail. Au Québec, par exemple, le taux d'activité des femmes est passé de 40,1 % en 1975 à 54,6 % en 1990. Pendant cette même période, la participation des hommes a connu une légère diminution, passant de 77,8 % à 74,7 %<sup>101</sup>. Ce changement se reflète dans la composition des ménages. En 1961, au niveau pancanadien, pour chaque famille où les deux conjoints travaillaient, il y avait 3,25 familles où seul l'époux travaillait. En 1986, cette proportion était complètement inversée : pour chaque famille où seul l'époux travaillait, il y avait 2,1 familles où les deux conjoints travaillaient<sup>102</sup>. L'éclatement de la famille traditionnelle et l'augmentation des familles monoparentales accentuent ces tendances. La composition des revenus des ménages

---

*Perspectives sectorielles du marché du travail au Québec et dans ses régions 1991, 1992 et 1995*, Québec, Publications du Québec, 1992, p.33.

<sup>98</sup> Voir, par exemple, J. Bélanger et J. Mercier, « Le plafonnement dans la densité syndicale au Québec et au Canada », (1986) 41 *Relations industrielles* 28.

<sup>99</sup> Par exemple, de 1978 à 1988, il y a eu une augmentation nette de 409 100 emplois au Québec. « Cette variation nette est le résultat d'un accroissement net de 491 900 (63,2 %) emplois dans les PME et d'une diminution nette de 82 800 (-6,0 %) emplois dans les grandes entreprises [...] il faut noter que l'augmentation nette de l'emploi au Québec est essentiellement attribuable aux petites entreprises (accroissement net de 484 300 emplois ou 79,4 % depuis 1978) ». Voir Groupe d'analyse sur les PME et les régions, *Les PME au Québec : État de la situation en 1990*, Québec, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, 1991, p. 50.

<sup>100</sup> Par exemple, en 1986, le taux de présence syndicale au Canada, à savoir le pourcentage d'emplois couverts par une convention collective, fut 11,2 % dans les entreprises comptant 20 emplois ou moins. Dans les entreprises de 100 à 499 emplois, cette même proportion s'éleva à 48,1 %, et dans les entreprises comptant plus que 500 emplois, 55,2 %. Compilation spéciale, Statistique Canada, *Enquête sur l'activité*, décembre 1986.

<sup>101</sup> *Perspectives sectorielles du marché du travail au Québec et dans ses régions 1991, 1992 et 1995*, op.cit., note 97, p. 148. Le taux d'activité représente la population active (au travail ou en chômage) en pourcentage de la population de 15 ans et plus.

<sup>102</sup> Statistique Canada, *Recensement du Canada de 1961 et Recensement du Canada de 1986*, Catalogue 92-935.

reflète aussi cette mutation. Une étude récente de Statistique Canada et un rapport annuel du Conseil économique du Canada indiquaient, que, de 1980 à 1988, le revenu familial moyen plafonnait et que les augmentations de ce revenu réel étaient surtout dues au plus grand nombre de femmes qui participaient au travail salarié<sup>103</sup>.

L'entrée des minorités visibles et des communautés culturelles sur le marché du travail constitue un autre phénomène important. En 1986, le pourcentage de la population née à l'extérieur du Canada était de 15,6 % au niveau pancanadien, de 15,9 % à Montréal et de 36,3 % à Toronto. À peu près un quart de cette catégorie ont immigré entre 1976 et 1986<sup>104</sup>.

L'entrée massive des femmes et de nouveaux groupes d'immigrants sur le marché du travail est le moteur de toute une série d'interrogations sur la répartition de l'équité dans la société canadienne. En particulier, les rapports femmes-hommes connaissent des mutations importantes. L'émergence des réseaux de femmes, orientés vers une action féministe, représente sans doute le développement majeur en matière de démocratie syndicale depuis plusieurs décennies. De nouveaux groupes d'adhérentes remettent en cause toute une série de pratiques dans les domaines du recrutement, de l'embauche des permanentes et des permanents, du contenu des conventions collectives et du discours syndical sur l'équité.

Après une lourde période de chômage conjoncturel lors de la récession économique au début des années 1980, une certaine proportion de jeunes travailleurs parviennent à trouver des emplois, mais vivent une situation précaire<sup>105</sup>, qui rend leur premier contact avec le mouvement syndical plus difficile. Notons, par ailleurs, que les travailleurs âgés connaissent aussi une précarité grandissante qui pose également des problèmes d'intégration et d'adaptation pour les organisations syndicales<sup>106</sup>.

---

<sup>103</sup> « Le revenu familial moyen plafonne depuis 10 ans », *Le Soleil*, 5 décembre 1989, p. B-1; « Average families' real incomes unchanged in 1988 from 1980 », *Globe and Mail Report on Business*, 5 décembre 1989, p. B-5.

<sup>104</sup> T.R. Balakrishnan, « Immigration and the Changing Ethnic Mosaic of Canadian Cities », *Étude de l'évolution démographique et de son incidence sur la politique économique et sociale*, Gouvernement du Canada, Ottawa, Hiver 1988.

<sup>105</sup> Voir, à ce titre, H. Krahn et G.S. Lowe, « Young Workers in the Service Economy », Economic Council of Canada Working Paper no. 14, 1990, p. 6, qui notent : « One of the major findings to emerge from this research project is that the movement of young people out of the educational system and their integration into the labour market form a process that is becoming more prolonged, uncertain, and circuitous ». Voir aussi J. Myles, G. Picot et T. Wannell, « Wages and Jobs in the Eighties : Changing Youth Wages and the Declining Middle », Research Paper 17, Ottawa, Statistics Canada, 1988.

<sup>106</sup> Voir R. Blouin, G. Ferland, A. Larocque, C. Rondeau et L.P. Simon (dir.), *Vieillir en emploi*, Québec, P.U.L., 1991; et H. David (dir.), *Actes du colloque sur le vieillissement au travail, une question de jugement*, Montréal, Institut de recherche appliquée sur le travail, 1990.

Enfin, soulignons la croissance globale dans le taux de scolarisation de la main-d'œuvre. Par exemple, le nombre moyen d'années de scolarité a augmenté de 10,6 en 1971 à 12,2 en 1986<sup>107</sup>. Cette scolarisation accrue se répercute sur les attentes des individus à l'égard du travail. Elle accentue toutefois une polarisation grandissante du marché du travail compte tenu du décrochage scolaire élevé et à la hausse au niveau secondaire<sup>108</sup>.

Une main-d'œuvre, en somme, plus hétérogène et globalement plus scolarisée introduit de nouvelles valeurs dans le milieu de travail; l'individu cherche davantage à s'y réaliser<sup>109</sup>.

### *Cadres réglementaire et social*

Les cadres réglementaire et social des entreprises sont également en mutation. L'État subit d'importantes pressions pour réduire son rôle protecteur sur le marché du travail et rétrécir son intervention dans la gestion économique, surtout en ce qui a trait aux politiques industrielles. Ces pressions conduisent à la libéralisation des structures tarifaires et des politiques fiscales, à des tentatives de restreindre certains programmes sociaux, à une certaine dose de déréglementation et à la privatisation de différents services.

En même temps, les sondages d'opinion publique démontrent un appui important pour les programmes sociaux de l'État-Providence et les politiciens demeurent très sensibles aux pressions publiques en faveur du maintien des services étatiques. Face aux réclamations des groupes de femmes et des communautés culturelles, par exemple, l'État élargit ses interventions pour leur garantir plus d'équité sur le marché du travail. Plusieurs acteurs font aussi appel à l'État afin qu'il assure une prospérité nationale et orchestre la concertation entre partenaires sociaux dans les secteurs stratégiques de l'économie<sup>110</sup>. Le mouvement syndical a été mêlé de près à ces mouvements et son succès relatif a démontré le potentiel de l'action syndicale autour de questions qui dépassent le champ plus restreint des conditions de travail.

---

<sup>107</sup> Voir G. Guérin et T. Wils, *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, P.U.M., 1992, p. 83.

<sup>108</sup> Voir « Le défi de la restructuration de l'économie : aperçu des enjeux », *Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité*, automne 1991, Centre canadien du marché du travail et de la productivité, p. 20-21.

<sup>109</sup> C.C. Heckscher, *The New Unionism*, New York, Basic Books Inc., 1988, p. 66; G. Gérin et T. Wils, *op. cit.*, note 107, p. 94.

<sup>110</sup> À ce titre, voir « Le rôle de la consensualisation dans la performance économique » *Revue trimestrielle du marché du travail et de la productivité*, été 1991, p. 26-36. Pour un exemple dans un secteur précis, voir Groupe d'action sur l'avenir des produits forestiers, *Rapport*, Québec, 1992.

En même temps, on demande à l'entreprise d'assumer un rôle plus important à l'égard de ses responsabilités « sociales », notamment en matière d'environnement, ou à l'égard de la formation professionnelle ou de mesures favorisant l'accès à l'emploi, tel l'établissement de garderies. Ces demandes donnent même lieu à un certain débat sur la place de l'entreprise en tant que centre communautaire<sup>111</sup>.

Le mouvement syndical est aussi interpellé par ces mutations. Même s'il est parfois quelque peu ambivalent à l'égard de ces phénomènes, son discours s'est progressivement ouvert à une notion plus large de représentativité en ce qui a trait à l'écologie, la paix, la culture et la promotion de l'emploi. L'exemple du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.), initiative de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, entérinée par une loi québécoise, est ici patent<sup>112</sup>. On remarque aussi une collaboration grandissante entre les organisations syndicales et les autres groupements sociaux sur des thèmes semblables, de même qu'une certaine convergence entre acteurs syndicaux et patronaux, relativement à certains sujets, comme la formation professionnelle. Sur d'autres thèmes, par contre, il y a contestation dans les forums médiatiques quant à la légitimité de l'entreprise en tant qu'acteur social, par exemple en ce qui a trait au financement des services publics ou à la libéralisation des échanges commerciaux.

### Organisation interne de la production

Ces transformations dans l'environnement des entreprises ont provoqué des modifications substantielles dans l'organisation de la production au sein de l'entreprise. En particulier, l'importance de la réussite économique sur les marchés internationaux de certaines entreprises japonaises dans des secteurs de fabrication tels que l'industrie de l'automobile exerce un puissant attrait en ce qui concerne leurs méthodes de production. Dans le cas des États-Unis, cet attrait semble avoir pris l'allure d'une véritable obsession nationale. De telles innovations ne sont certes pas limitées cependant aux entreprises japonaises. Dans l'industrie du papier au Québec, par exemple, la concurrence principale vient de nouvelles installations au sud des États-Unis<sup>113</sup>.

---

<sup>111</sup> À ce titre, voir R. Sainsaulieu (dir.), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1991; T. Wils, C. Labelle, G. Guérin et J.Y. Le Louarn, « La gestion stratégique des ressources humaines — Un reniement du rôle social de l'entreprise? », (1989) 44 *Relations industrielles* 354.

<sup>112</sup> *Loi constituant le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.)*, L.R.Q., c. F-3.2.1.

<sup>113</sup> Pour ce qui est de l'industrie de l'automobile, voir J.P. Womack, D.T. Jones et D. Roos, *The Machine That Changed the World : The Story of Lean Production*, New York, Harper Perennial, 1991; quant à l'industrie du papier, voir C. Rioux, *loc. cit.*, note 94.

Notons que l'implantation de nouvelles technologies de production est un processus assez continu, mais que les possibilités de contrôle technologique sont considérablement augmentées par de nouvelles générations d'équipement informatique et la réduction importante du coût de ces technologies<sup>114</sup>. Par contre, la réussite sur les marchés mondiaux passe par une utilisation maximale du potentiel productif de ces technologies, constat qui impose des changements organisationnels assez profonds dans bon nombre d'entreprises.

L'expérience japonaise semble démontrer que l'implantation efficace de ces technologies dépend d'une plus grande flexibilité et polyvalence des employés ainsi que de leur adhésion active au processus de production. Nous traiterons des implications de ce deuxième constat dans la prochaine section. En ce qui a trait au premier, l'abandon, du moins partiel, du modèle taylorien de production, caractérisé par une décomposition maximale de la tâche et des qualifications uniques et étroites, semble s'imposer. À sa place, nous retrouvons une argumentation en faveur d'une recombinaison des tâches, basée sur une compétence plus large et plus polyvalente, susceptible d'être réactualisée par la formation continue. Cette recherche de flexibilité, qui se veut une réponse à la spécialisation des marchés, nous situe dans l'ère du postfordisme<sup>115</sup>.

La taille des unités de production est remise en cause par la recherche de l'unité optimale du point de vue de la gestion de la production. Cette vision s'inspire des théories organisationnelles qui admettent que plus l'unité est grande, plus il y a des coûts indirects dans la transmission et dans la coordination de l'information<sup>116</sup>. Les nouveaux modes d'organisation de la production conduisent aussi à une gestion plus serrée des inventaires et même, dans certains cas, à une mise en situation de concurrence réciproque des établissements d'une même entreprise<sup>117</sup>.

La réorganisation de l'entreprise donne lieu à un double phénomène d'intégration et de différenciation des salariés. Certaines firmes cherchent à mieux intégrer leurs employés dans les appareils productifs afin d'atteindre une utilisation maximale de leurs nouvelles capacités de production. D'autres, parfois les mêmes, cherchent à différencier leurs employés, pour réduire leurs coûts

---

<sup>114</sup> Voir S. Zuboff, *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 1984.

<sup>115</sup> Voir M.J. Piore et C.F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books Inc., 1984; B. Coriat, *L'atelier et le robot*, Paris, Christian Bourgois Éditeur, 1990.

<sup>116</sup> Par exemple, voir O.E. Williamson, « The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach », (1981) 87 *Am. J. of Sociology*, p.548-577; ou C. Ménard, *L'économie des organisations*, Paris, Éditions La Découverte, 1990.

<sup>117</sup> À titre d'exemple, voir J. Heinz « GM Canada Workers facing a fight within the family : Plan to cut costs puts plant against plant in a battle for survival », *Globe and Mail*, Report on Business, 6 août 1991, p. B1 et B2.



par une plus grande flexibilité du travail. Autour d'un noyau restreint de personnel permanent prolifèrent les catégories de personnel à statut précaire. Cette dynamique contradictoire, lourde de conséquence pour l'action syndicale, suscite des tensions importantes entre différents groupements et des positions syndicales divergentes.

### Gestion plus participative

Ces nouveaux modèles d'organisation de la production donnent lieu à une réorganisation sociale de l'entreprise. La raison d'être des stratégies d'intégration du personnel est bien illustrée dans toute la nouvelle littérature « managériale » portant sur ce sujet. Face aux problèmes engendrés par les modèles traditionnels de production de masse, aux nouvelles technologies disponibles, et aux nouvelles valeurs au travail, certains gestionnaires cherchent à reconstruire des rapports culturels à l'intérieur de l'entreprise, car il semble que l'adhésion réelle des employés et leur participation éclairée dans la gestion de la production soient une condition nécessaire à l'obtention de plus de flexibilité, de qualité et de productivité, d'où la valorisation du travail en équipe et la participation accrue. Cette autorégulation, ou gestion par les pairs, conduit, en principe du moins, à une réduction des cadres intermédiaires, à un aplatissement de la hiérarchie « managériale », voire même, à une certaine gestion par la « culture » de l'entreprise, plutôt que par sa structure hiérarchique, qui met en relief le rapport entre innovation technologique et sociale<sup>118</sup>.

Le plus souvent, ces nouveaux modèles cherchent à renforcer des liens sociaux entre l'individu et l'organisation qui est l'entreprise. Elles peuvent comprendre la mise en place des programmes d'aide aux employés, l'introduction de nouveaux modes de rémunération basés sur les résultats des entreprises dont la participation aux bénéfices et à la propriété, un plus grand partage d'information, l'élaboration de mécanismes de consultation, l'introduction des tests psychologiques pour assurer une meilleure intégration de l'individu dans la nouvelle culture de l'entreprise, etc.<sup>119</sup>. Quand l'entreprise favorise ainsi un

<sup>118</sup> À ce titre, voir C. Saint-Pierre, « Transformations du monde du travail » dans *La société québécoise après 30 ans de changements*, F. Dumont (dir.), Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1990, p. 67-79; M. Audet et L. Bélanger, « Nouveaux modes de gestion et relations industrielles au Canada », (1989) 44 *Relations industrielles* 62; L. Bélanger, « Les nouveaux rapports sociaux dans les organisations » dans V. Lemieux (dir.), *Les institutions québécoises — leur rôle, leur avenir*, Québec, P.U.L., 1990, p. 147, aux p. 164 et 165.

<sup>119</sup> Par exemple, voir T. Rankin, *New Forms of Work Organization : The Challenge for North American Unions*, Toronto, University of Toronto Press, 1990; M.R. Weisbord, *Productive Workplaces*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991; G. Ferland et G. Bellemare, « Nouvelles stratégies patronales de gestion et leur impacts possibles sur les conditions de travail », *Pour aller plus loin : Actes du colloque CSN sur les relations du travail*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux, 1988, p. 45-92; D. Wells, *Empty Promises : Quality of*

ensemble de valeurs qui privilégient l'intégration de l'individu au groupe, toute la question de la protection de la vie privée du personnel se pose.

Au Canada, comme ailleurs, ces nouvelles techniques de gestion interrogent constamment les positions syndicales; les pressions vers certaines adaptations sont évidentes dans la réflexion syndicale<sup>120</sup>.

### Extériorisation de la production

Les tentatives d'intégration des salariés dans la gestion de l'entreprise doivent être reliées aux processus simultanés d'extériorisation de la production. C'est ainsi qu'aux frontières de la « nouvelle entreprise flexible » (et même à son centre) surgissent de nouvelles formes de gestion de la production. Encore une fois, le modèle japonais est un exemple très important à cause de l'utilisation systématique de la sous-traitance selon les méthodes de production « juste-à-temps » ou *kan-ban*, où les inventaires sont réduits à zéro<sup>121</sup>. La sous-traitance devient courante; de véritables réseaux d'entreprises interreliées (*network firm*) s'établissent, que ce soit ou non le résultat d'un processus de « filialisation ». À la limite, le salarié se métamorphose en « petit entrepreneur » lié exclusivement à une entreprise-cliente, d'où, notamment, le développement du travail à domicile et le télétravail. L'aboutissement extrême de telles stratégies serait la disparition même du salarié à l'intérieur de l'entreprise. Cette dernière se réduirait alors à un réseau de contrats commerciaux entre différents entrepreneurs : une entreprise sans personnel. Ces changements ne se limitent pas aux industries de fabrication et de services privés; les secteurs public et parapublic constituent également le site de nombreuses expériences d'extériorisation de la production; divers programmes de restructurations budgétaires y conduisent à une désinstitutionnalisation et à une commercialisation des services<sup>122</sup>.

---

*Working Life Programs and the Labor Movement*, New York, Monthly Review Press, 1987; et P. Leuthold, Y. Lichtenberger, D. Martin, D. Segrestin et P.-E. Tixier, *L'entreprise et le syndicalisme*, Travaux sociologiques du L.S.C.I. n° 7, Paris, CNRS-IRESO, 1988.

<sup>120</sup> Par exemple, voir M. Doré et G. Ferland, *Prendre les devants dans l'organisation du travail*, Montréal, Confédération des syndicats nationaux, 1991; Canadian Autoworkers Union, *CAW Statement on the Reorganization of Work*, Willowdale, C.A.W. Research and Communications Department, 1990; ou Communications and Electrical Workers of Canada, *An Agenda for the Future : CWC's Position on Workplace Reorganization*, 7<sup>e</sup> congrès annuel, Québec, 1990; D. Robertson, J. Rinchart, C. Huxley and the CAW Research Group on CAMI, « Team Concept and *Kaitzen* : Japanese Production Management in a Unionized Canadian Auto Plant », (Autumn 1992) 29 *Studies in Political Economy*, 77.

<sup>121</sup> Voir J.P. Womack *et al.*, *op. cit.*, note 113; et B. Coriat, *Penser à l'envers*, Paris, Christian Bourgeois Éditeur, 1991.

<sup>122</sup> Voir « L'entreprise éclatée », *Le Monde*, 24 avril 1991, p. BIII-BV; B. Little, « Guru has a passion for slashing managers », *Globe and Mail*, Report on Business, 28 mai 1992, p. B1

## Diversification des statuts du personnel

Ce processus d'intégration et de différenciation dans l'entreprise trouve son écho dans la recomposition des statuts sur les marchés du travail, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, et dans un mouvement continu entre une certaine stabilité et différentes formes de précarité d'emploi. D'une part, l'éclatement des cadres de travail traditionnels de l'entreprise transforme l'image d'une main-d'œuvre occupée à temps plein pendant toute l'année, notamment par l'augmentation des statuts jadis atypiques ou « non standards ». D'autre part, il semble y avoir une accentuation de l'identification professionnelle, soit des situations où les gens s'accrochent davantage à leur profession et à leurs aspirations professionnelles et recherchent une plus grande identité au travail.

Sur le premier point, notons l'augmentation rapide de nouvelles, et parfois d'anciennes, formes d'emploi : travail à temps partiel, à durée déterminée, travail occasionnel ou intermittent, travail temporaire, par le biais des bureaux ou des agences de placement, travail autonome, le plus souvent à des conditions inférieures, travail à domicile<sup>123</sup>. Cette transformation résulte certes de la grande disponibilité de la main-d'œuvre dans un contexte de chômage et de restructuration économique face à la concurrence internationale. Elle reflète les mutations socio-démographiques évoquées ci-haut.

Quant au deuxième point, signalons la conversion de cols bleus en techniciens, la création de catégories nouvelles dont les informaticiens, et la revalorisation de professions et de l'identité professionnelle, par exemple celle

---

et B8; G. Lyon-Caen, « La crise du droit du travail », dans *In Memoriam Sir Otto Kahn-Freund*, F. Gamillscheg (dir.), Munich, C.H. Beck, 1980, p. 517 et 523; J. LeGoff, *Du silence à la parole*, Quimper, Calligrammes, 1989, p. 321.

Dans le cas des services publics, voir G. Swimmer et K. Kinaschuk, « Staff Relations Under the Conservative Government : The Singers Change But the Song Remains the Same » dans *How Ottawa Spends 1992-93 : The Politics of Competitiveness*, F. Abele (dir.), Ottawa, Carleton University Press, 1992, p. 267-312.

<sup>123</sup> Le travail atypique ou « non standard » comprend le travail à temps partiel, le travail à durée réduite, le travail temporaire des bureaux de placement et le travail autonome.

Selon une étude du Conseil économique du Canada, la proportion de l'emploi atypique au Canada augmenta de 23,7 % en 1975 à 27,9 % en 1985. Par ailleurs, pendant les années 1980, 44 % de tous les nouveaux emplois au Canada furent atypiques. Voir Economic Council of Canada, *Employment in the Service Economy*, Ottawa, Minister of Supply and Services, 1991, p. 81. De tels emplois se retrouvent dans le secteur des services, surtout traditionnels, parmi les jeunes et les femmes. L'étude observe aussi que le travail atypique est généralement moins rémunéré que l'emploi rémunéré à temps plein, p. 71-88.

La proportion d'emplois à temps partiel dans l'emploi total au Québec progressa de 7,7 % en 1975 à 16,0 % en 1990. Voir *Perspectives sectorielles du marché du travail au Québec et dans ses régions 1991, 1992 et 1995*, op.cit., note 97, p. 150.

d'infirmière-infirmier, et, même, le développement du petit « entrepreneurship » autour des entreprises-mères<sup>124</sup>.

## **TRANSFORMATION DU RÉGIME JURIDIQUE DE REPRÉSENTATION COLLECTIVE**

Dans quel sens les précédents facteurs de changement modifieront-ils le présent système d'encadrement légal de la représentation syndicale ? Cette question n'aura manifestement de sens que si ces mêmes facteurs de changements laissent subsister la nécessité même d'une représentation syndicale, question « existentielle » préalable.

### **Présuppositions essentielles**

La représentation syndicale qui conduit aux principales manifestations de la liberté syndicale n'est, en définitive qu'une résultante de l'existence significative du travail subordonné dans une société. La réalité courante du salariat conduit à l'affirmation dans les faits de la représentation, de même qu'à son expression législative. Il faut donc en priorité se demander si cette réalité du travail subordonné se maintient.

Le travail subordonné assujettit celui qui l'exécute au pouvoir de direction du propriétaire de l'entreprise. Le salarié ne travaille pas pour soi, pour sa propre entreprise ; il s'insère dans l'entreprise d'autrui. Il accepte un cadre de travail, une autorité, un contrôle, sinon toujours de la manière de s'exécuter, du moins de son rendement, de la part de la direction, en définitive, du propriétaire de cette entreprise. Son travail lui procure un revenu dont il dépend économiquement.

L'argumentation voulant que le travail subordonné ne soit plus une réalité significative est bidimensionnelle : un ensemble de facteurs modifient la nature de la subordination dans les milieux du travail et l'extériorisation progressive de l'organisation de la production réduit de façon significative le salariat.

Quant au premier volet du raisonnement, le salarié moderne, étant plus scolarisé, plus mobile et plus protégé par des politiques sociales de l'État que ses prédécesseurs, ne vit plus un rapport de subordination avec son employeur. De même, plusieurs observateurs constatent que l'optimisation des investissements vient de l'adaptation de la ressource humaine dans l'entreprise. Ceci mène à l'introduction de nouveaux modèles de production qui favorisent une

---

<sup>124</sup> En ce qui a trait à « l'intrapreneurship », voir B. Little, *op. cit.*, note 122, et V. Devillechabrolle, « L'essaiage à la mode d'IBM », *Le Monde*, 24 avril 1991, p. BV.

plus grande participation des salariés dans la gestion de certains aspects de leur travail, ce qui conduirait à la négation de la subordination.

Pendant, la réalité de la subordination ne semble pas avoir été transformée pour autant. En acceptant un cadre de travail, le salarié devient subordonné. Plusieurs facteurs de changement semblent même conduire à l'accroissement du phénomène de la subordination, sous son angle économique. Le chômage, la concurrence internationale accrue et la restructuration de l'économie renforcent cette dépendance des salariés à l'égard de leur employeur. De même, la déréglementation des secteurs jadis protégés, la privatisation de certains services publics et le retrait possible des politiques étatiques de certains domaines auraient le même effet. Les changements dans la composition de la main-d'œuvre et la multiplication des statuts de salarié impliquent certes de nouvelles aspirations, mais il faut reconnaître que plusieurs de ces nouveaux statuts semblent être définis par la précarité davantage que par la stabilité. Par ailleurs, les nouveaux modèles de gestion favorisant la participation n'impliquent pas l'abandon de contrôles à l'égard des comportements des individus et le contrôle ultime de leur rendement dans le rapport de travail.

Quant au second volet de l'argumentation, l'extériorisation de la production, il s'agit d'un phénomène qui présente lui-même deux aspects. Le travail peut être simplement transféré à d'autres entreprises, généralement plus petites et plus spécialisées qui sont elles-mêmes des lieux d'exécution de travail subordonné. Dans cette mesure, l'extériorisation de la production n'altère pas la réalité du travail subordonné, bien au contraire. L'extériorisation du travail peut, par ailleurs, consister en la transformation, à tout le moins formelle, du statut de salarié en celui de travailleur autonome. Une telle opération n'altère pas la situation de dépendance économique de celui qui travaille; dans l'état actuel du droit, le maintien de cette situation de dépendance juridique relève de l'analyse des espèces.

Le travail salarié subordonné demeure donc une réalité significative qui conduit à une réflexion sur les mécanismes protecteurs des personnes ainsi placées dans un état de dépendance à l'égard d'autrui en raison de leur travail. Théoriquement, du moins, l'intervention étatique directe pourrait, à elle seule, combler ce besoin; elle devrait toutefois être très poussée, d'une amplitude beaucoup plus considérable que celle correspondant à la tradition des sociétés libérales démocratiques. Il y a donc place pour une voie complémentaire: la représentation collective des salariés. Cette représentation collective s'entend nécessairement d'une représentation indépendante de l'employeur, compte tenu de l'objectif de redressement de la situation des salariés qui la sous-tend. Du point de vue historique, en milieu québécois, la représentation syndicale, ainsi que les formes d'action syndicale à travers lesquelles elle s'est manifestée, a joué ce rôle jusqu'à présent.

Certains facteurs de changement, à savoir les changements dans les statuts socio-économiques des salariés et l'émergence de nouvelles formes de partenariat, pourraient laisser entrevoir la possibilité d'un développement de formes de représentation de salariés qui ne soient pas syndicales, du type « conseil d'entreprise »<sup>125</sup>. L'intervention législative paraît nécessaire pour assurer leur indépendance par rapport à l'employeur, mais la perspective d'un tel développement n'est pas suffisante pour priver la représentation syndicale d'un rôle significatif. D'une part, l'établissement législatif de la représentation directe des salariés, comme en France ou en Allemagne, n'empêche pas, dans les faits, une influence syndicale de se manifester de façon plus ou moins importante au sein de ces instances représentatives. D'autre part, le rôle de ces mêmes instances de représentation directe est alors limité; la représentation directe des salariés y coexiste avec une tradition de négociation collective considérable. Ce dernier constat devrait se manifester avec beaucoup plus de force en milieu québécois où il existe déjà depuis longtemps une tradition de représentation collective syndicale dont l'exclusivité est consacrée dans la législation.

Au surplus, la représentation syndicale, à la différence de la représentation directe des salariés, débouche sur des formes d'action collective — essentiellement négociation collective et grève —, exercice de la liberté syndicale capable de satisfaire aux besoins de protection du travail subordonné.

Dans une perspective sociétale, la représentation collective conserve sa pertinence. Peut-on en dire autant d'une intervention législative qui la protège et l'encadre? Jusqu'à présent, l'intervention législative a visé trois objectifs : assurer une certaine force à l'action syndicale, souvent devant une hostilité patronale face à l'existence même d'une représentation collective indépendante dans l'entreprise; faire progresser par ce fait une notion étendue de la démocratie dans les lieux de travail par la pratique même de la négociation collective<sup>126</sup>; assurer, de façon générale du moins, un exercice de l'action syndicale compatible avec certaines notions de stabilité du régime économique. Or, l'évolution actuelle des facteurs de changement n'enlèvent rien à l'acuité de ces finalités-là, au contraire. L'internationalisation, l'extériorisation de la

---

<sup>125</sup> Voir notamment : R.J. Adams, « Deux approches de la décision ouvrière-patronale à l'échelon de l'entreprise », dans *La coopération ouvrière patronale au Canada*, Études pour la Commission royale d'enquête sur l'union économique et les perspectives de développement du Canada, vol. 15, Ottawa, Approvisionnements et Services, 1986, p.4 et, du même auteur, « Industrial Relations and the Economic Crisis : Canada Moves Towards Europe », dans H. Juris, M. Thompson et W. Daniels (dir.), *Industrial Relations in a Decade of Economic Change*, Madison, Industrial Research Association, 1985, p. 115. Voir aussi, mais en contexte américain : P.C. Weiler, *Governing the Workplace*, Cambridge, Harvard U. Press, 1990.

<sup>126</sup> Voir notamment : H.W. Arthurs, « Developing Industrial Citizenship : A Challenge for Canada's Second Century », (1967) 45 *R. du B. can.*, 786.

production et l'accentuation de la concurrence assurent la pertinence d'une protection positive de la liberté syndicale de cet ordre. Mais, quel doit être alors son visage ? Les facteurs de changement dont il a été fait état doivent-ils conduire à une altération des aspects substantiels du système législatif actuel de représentation syndicale, à savoir, une représentation conduisant, à des rapports collectifs au niveau de l'entreprise, et une représentation collective postulant des rapports collectifs empreints d'une certaine nature conflictuelle ?

### **Une représentation collective s'exerçant au niveau de l'entreprise**

Esquissons ici simplement comment pourraient se dessiner les principaux aspects de cette représentation d'entreprise à la lumière des facteurs de changement précédemment évoqués.

#### *Aire de représentation*

On remarque ici une tendance contradictoire : d'une part, des pressions vers le maintien de l'unité-entreprise; d'autre part, des facteurs jouant en faveur de l'élargissement de l'aire de représentation.

Plusieurs facteurs jouent en faveur d'un intérêt maintenu dans l'entreprise en tant qu'unité de base pour les fins de la représentation collective. La réorganisation de la production, notamment la recherche de plus petites unités de production à l'intérieur des entreprises, favorise le rapprochement de la représentation du lieu de production. Le mouvement vers des modèles de gestion plus participatifs dépend également de la résolution des problèmes locaux dans l'entreprise. À ce titre, l'aire d'accréditation typique dans le modèle nord-américain ne semble pas faire obstacle à la recherche des modèles novateurs dans les rapports patronaux-syndicaux dans l'entreprise; au contraire, rattachée au milieu de travail, elle peut même la faciliter.

En ce qui concerne l'aire appropriée de représentation, plusieurs facteurs remettent en cause l'unité entreprise. L'internationalisation de la production et la restructuration conséquente des économies accentuent les liens entre les entreprises et entre les salariés, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières nationales. En effet, la réorganisation de la production dans l'entreprise n'est pas sans incidence sur l'aire de représentation. La différenciation des sous-unités de production à l'intérieur d'une même entreprise et le renforcement de leur liens avec des marchés de produits particuliers exprime une concurrence accrue entre ces unités de production à l'intérieur d'une même entreprise. Mais, en longue portée, l'intérêt collectif des salariés ne doit-il pas transcender ces divisions internes d'une même grande entreprise ? Par ailleurs, l'extériorisation progressive de la production est une force majeure qui joue en faveur d'une redéfinition de l'aire de représentation à cause d'un renforcement,

potentiel du moins, des liens entre les salariés à l'intérieur de l'entreprise et ceux qui, à l'extérieur de celle-ci, en dépendent économiquement. Enfin, la multiplication des statuts d'emploi peut remettre en cause la notion d'homogénéité sous-jacente à l'aire d'entreprise et peut exercer des pressions autant vers l'élargissement que vers le rétrécissement de l'aire de représentation.

Face à ces facteurs de changement, le problème évident pour le système juridique consiste à saisir la complexité des aires potentielles de représentation dans une économie marquée par une grande fluidité de l'organisation de production de biens et de services. Influencé par le modèle américain, lui-même empreint d'une vision « fordiste » de l'organisation de production, notre système actuel privilégie des unités restreintes basées sur l'entreprise. En effet, il reste peu de place pour des unités élargies autrement que par le biais des régimes d'exception sous réserve du regroupement volontaire du pouvoir de négociation résultant de diverses accréditations. Dans ce dernier cas, il s'agit toutefois d'une pratique relativement peu courante quand plusieurs employeurs sont en cause<sup>127</sup>. Cependant, comme nous l'avons constaté, plusieurs facteurs jouent actuellement en faveur de l'élargissement de l'aire de représentation.

Là où plusieurs accréditations pour un seul employeur doivent se maintenir, n'y a-t-il pas lieu d'entrevoir un palier de représentation additionnel sur le plan de l'entreprise toute entière<sup>128</sup> ? Dans certains secteurs, le droit des salariés à une représentation syndicale risque d'être frustré par le maintien exclusif, en principe, d'un régime de représentation axé sur des démembrements de la grande entreprise.

Le caractère ambivalent de ce contexte général ne conduit-il pas naturellement, à côté du maintien d'un régime de représentation axé sur l'entreprise, à l'établissement de cadres législatifs favorisant des formes de représentation sectorielle ? L'élaboration de ces régimes de représentation sectorielle pourrait notamment s'inspirer de projets de renouvellement du régime éprouvé d'extension juridique des conventions collectives<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> Par exemple, au Québec, en 1990, à l'exception des régimes particuliers de l'industrie de la construction et des secteurs public et parapublic, « parmi les quelque 8 000 conventions collectives inscrites au fichier du ministère du Travail du Québec, seules 105 sont signées par plus d'un seul employeur; elles visent au moins 40 000 salariés [...] seulement 33 conventions collectives lient plus qu'un syndicat à la fois; elles touchent 21 411 salariés ». Voir P. Verge et G. Murray, *Le droit et les syndicats*, Québec, P.U.L., 1991, p. 229.

<sup>128</sup> La fusion des unités relatives à une même entreprise peut parfois s'imposer; voir en ce sens : *Société canadienne des postes et Syndicat des postiers du Canada*, (1988) 73 d.i. 66.

<sup>129</sup> Voir J. Bernier, *Extension juridique des conventions collectives au Québec*, Québec, Les Publications du Québec, 1986 (étude préparée par la Commission consultative sur le travail et la révision du Code du travail).



De telles solutions soulèvent manifestement les défis de la coordination du régime de représentation plus restreinte et de la représentation élargie. Il faudrait reconnaître, tant sur le plan de l'entreprise que sur le plan sectoriel, que les acteurs auront un rôle important à jouer dans la création des concertations élargies durables, car la codification des structures de représentation plus larges est le plus souvent le fruit des percées de syndicalisation dans les secteurs particuliers<sup>130</sup>.

### *Caractère exclusif*

L'élargissement de l'aire de représentation joue à l'encontre de l'intensification et de l'exclusivité du pouvoir de représentation collective. L'attribution à un même organisme syndical d'un pouvoir de représentation à la fois absolu et exclusif, à la manière des effets de l'accréditation syndicale accordée selon le *Code du travail*, paraît peu compatible avec un régime légal de représentation sectorielle. Les solutions étrangères n'apportent pas un témoignage univoque à cet égard : au pluralisme du système français de rapports collectifs pourrait s'opposer le monolithisme de la pratique de la négociation sectorielle allemande.

Certaines expériences législatives québécoises, qui établissent des régimes particuliers de négociation sectorielle, font montre d'assouplissements quant à la portée de la représentation syndicale. Ainsi le régime relatif à l'industrie de la construction fait place à un pluralisme mitigé en regard du processus de négociation collective, pluralisme qui existe ou non dans les faits selon la force relative des cinq associations représentatives nommées dans la loi. Par ailleurs, la loi permet à « toute association de salariés », groupement dont l'action peut être limitée d'un point de vue occupationnel et territorial et qui peut se rattacher ou non aux grandes associations représentatives précédentes, d'exercer pour les salariés qu'elle représente les recours naissant de l'instrument qui établit les conditions de travail du secteur<sup>131</sup>. La *Loi régissant le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma* ne permet que l'établissement d'un régime collectif fixant des conditions minimales de travail ; d'autre part, un artiste visé peut lui-même exercer un recours arbitral pour obtenir une correcte application de la

---

<sup>130</sup> K. Sisson, *The Management of Collective Bargaining : An International Comparison*, Oxford, Basil Blackwell Ltd., 1987, p. 187. Voir aussi, en contexte québécois R. Blouin, « Démocratiser les lieux de travail », dans R. Blouin (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais Inc., 1990, p. 1133-1146.

<sup>131</sup> *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, précitée, note 21, art. 110.

convention collective à son endroit<sup>132</sup>. Ces exemples particuliers illustrent le fait que la représentation sectorielle tend à la détermination des conditions de travail susceptibles de dépassement. Par ailleurs, la diversité des tendances pouvant cohabiter dans les différents secteurs conduit à une affirmation du pluralisme syndical, à tout le moins en faveur des groupements syndicaux « les plus représentatifs » dans chacun des segments professionnels en cause.

La représentation d'entreprise laisse cours, en certaines circonstances, au pluralisme syndical dans l'entreprise; il peut en être ainsi lorsque son personnel se répartit entre une pluralité d'unités d'accréditation et même à l'intérieur d'un établissement d'une entreprise unique. Cette réserve faite, au sein de l'unité d'accréditation, le droit de représentation conserve juridiquement ses caractéristiques d'absolutisme et d'exclusivité.

Différents facteurs de changements exercent des pressions négatives en ce qui a trait au maintien de ce modèle de représentation. La plus grande diversité démographique de la main-d'œuvre, la multiplication des statuts d'emploi, l'affirmation des projets et des droits individuels, la tendance vers la diversification des identités collectives et une remise en cause conséquente des pratiques syndicales homogènes traditionnelles constituent des facteurs qui militent à l'encontre de l'exclusivité absolue de la représentation syndicale.

Ainsi, ces facteurs jouent à l'encontre d'une formule qui conduit à une convention collective représentant les conditions réelles de l'unité, auxquelles on ne déroge ni *in pejus*, ni *in mejus*, amène l'exclusivité de l'accès du syndicat accrédité, à l'exclusion des salariés, à la juridiction seule compétente pour assurer l'application de ce régime de travail et établit un droit syndical de grève qui trouve son prolongement dans l'interdiction faite à l'employeur de recourir au travail de salariés de l'unité durant la grève.

Cette formule de représentation s'assortit aussi du précompte légal obligatoire de la cotisation syndicale relativement à tout salarié de l'unité, indépendamment de son allégeance syndicale. La convention collective peut aller jusqu'à imposer l'appartenance au syndicat. Toutefois, compte tenu des textes des codes actuels du travail, la portée de la contrainte résultant d'une telle disposition eu égard au maintien de l'emploi du salarié, ne dépasse guère l'effet déjà atteint par le précédent précompte légal de la cotisation syndicale<sup>133</sup>. Les facteurs de résistance à la formule majoritaire ne jouent pas moins à l'encontre de cette obligation d'un salarié d'assurer sa quote-part des frais d'une représentation syndicale à laquelle, par hypothèse, il ne s'associerait plus et, *a fortiori*, de participer financièrement à la poursuite d'objectifs socio-politiques

---

<sup>132</sup> Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma, précitée, note 22, art. 27 et 41.

<sup>133</sup> C.t., art. 63; C.c.t., art. 95 e). Voir P. Verge et G. Murray, *op. cit.*, note 127, p. 189.

qui lui seraient étrangers<sup>134</sup>. Certes, dans la mesure où elles pourront se manifester, de telles pressions tendront à confiner le syndicat à des formes d'action davantage reliées au contexte immédiat de la négociation collective. Il n'en demeure pas moins que le précompte obligatoire continuera de se présenter comme le corollaire, le prolongement naturel d'un régime de représentation d'entreprise intense, partant exclusif.

Le maintien d'un tel régime de représentation collective d'entreprise, même s'il doit coexister avec un régime parallèle de représentation d'envergure sectorielle, se justifie toujours, particulièrement dans une situation de concurrence exacerbée, par la nécessité d'établir un contrepoids efficace au pouvoir patronal dans l'entreprise; certaines données juridiques le facilitent. L'institution, d'abord jurisprudentielle, puis législative, de l'obligation de représentation égale à la charge du syndicat accrédité et en faveur de chacun des salariés de l'unité, quelle que soit notamment ses préférences syndicales, représente un premier correctif à la représentation collective obligée<sup>135</sup>. Le contrepoids véritable à la lourdeur, autrement excessive, du régime réside dans l'assurance juridique d'un syndicat ouvert en ce qui a trait à la faculté des salariés d'y appartenir et dans un fonctionnement démocratique. À cet égard, l'effet conjugué des principes généraux du droit, des prescriptions législatives particulières et de leur interprétation jurisprudentielle téléologique tendent à l'atteinte d'un tel niveau de démocratie syndicale nécessaire pour assurer la survie du régime de monopole syndical de représentation du syndicat accrédité dans l'entreprise face au jeu des facteurs évoqués<sup>136</sup>.

### *Objet de la représentation*

Quelle sera l'évolution de la conception législative du rôle du syndicat? Conduira-t-elle à un élargissement de sa fonction actuelle de négociateur de la convention collective? Ce rôle inclura-t-il des formes d'action distinctes de cette négociation? Les facteurs de changement évoqués permettent d'entrevoir certaines zones de redéfinition possible de l'action syndicale centrées principalement autour de la vision de l'entreprise: sa direction et le contexte social dans lequel elle se situe. La portée directe de l'action syndicale sur les salariés eux-mêmes est aussi en cause.

---

<sup>134</sup> Voir *Lavigne c. Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario*, [1991] 2 R.C.S. 211.

<sup>135</sup> *C.t.*, art. 47.2; *C.c.t.*, art. 37.

<sup>136</sup> Affirmation du droit d'appartenir au syndicat accrédité: *Hogan c. Association des travailleurs et travailleuses de l'industrie et du commerce, local 614 (ATTIC)*, [1991] R.J.Q. 805 (en appel). Voir notamment en général P. Verge et G. Murray, *op. cit.*, note 127, p. 209 et suivantes.

## Direction de l'entreprise

Plusieurs facteurs soulèvent des questions quant à la façon traditionnelle du régime de la convention collective de circonscrire les pouvoirs respectifs de la direction et du syndicat dans l'entreprise. D'une part, d'après plusieurs spécialistes en gestion, la réorganisation de la production et l'avènement de nouveaux modèles de gestion participatifs laissent croire que la frontière traditionnelle entre droits de direction et droits syndicaux risque de disparaître devant les impératifs des contraintes concurrentielles des entreprises sur les marchés mondiaux et le besoin d'assurer sans cesse une amélioration de la performance, surtout en ce qui a trait à la qualité des biens et des services fournis. Il y a donc lieu d'entrevoir une véritable négociation continue quant à la réalisation de la mission future de l'entreprise et au rôle grandissant des salariés et de leurs syndicats dans la définition de cette mission. D'autre part, l'insécurité économique omniprésente des salariés dans un contexte de concurrence accrue, de restructuration économique et de mobilité transfrontalière encore plus grande des capitaux, souligne l'incapacité du syndicat à remplir son rôle protecteur traditionnel sans un accès plus grand aux informations relatives à l'évolution technologique et commerciale de l'entreprise et sans plus de sécurité institutionnelle dans l'affirmation de ce rôle.

Pour avoir une certaine prise sur le cours de l'entreprise, le syndicat doit d'abord être informé à l'avance de ses mutations possibles. Deux caractéristiques du présent régime de négociation collective vont *a priori* en sens opposé, bien qu'elles soient susceptibles de dépassement par l'accord de l'employeur et du syndicat. Il s'agit de la conception du droit acquis de l'employeur de diriger l'entreprise, postulat de départ de la négociation collective, et du caractère itératif de cette négociation, qui conduit à la rigidité de principe des régimes collectifs conclus pour des périodes déterminées, par opposition à la flexibilité d'un régime de négociation continue. Il faut toutefois reconnaître que la réalité de la négociation est plus complexe qu'un tel modèle juridique ne le laisserait croire. En effet, dans bien des lieux de travail, une négociation informelle continue se pratique en marge de la convention collective<sup>137</sup>.

Certes, le syndicat peut actuellement se réclamer d'un droit parcellaire à l'information. D'une part, l'obligation de négocier de bonne foi véhicule à la charge des parties une obligation d'apporter une justification objective de leurs positions de négociation réciproques. Le contenu précis de cette

---

<sup>137</sup> Par exemple, voir J. Bélanger, « Job Control and Productivity », (1989) 27 *British Journal of Industrial Relations* 347; S. Herzenberg, « Shop Floor Relations in the U.S. and Canadian Auto Industries : 1950-1990 », texte présenté au Colloque international des rapports sociaux au travail, Québec, Département des relations industrielles, Université Laval, août 1991; et G. Vallée, « Les accords « atypiques » et le droit des rapports collectifs du travail », (1989) 44 *Relations industrielles*, p. 680.

obligation relève, dans chaque cas, d'une appréciation juridictionnelle. D'autre part, certaines lois obligent explicitement l'employeur à fournir des renseignements particuliers. Il en est ainsi de la communication de certains renseignements reliés à la santé et à la sécurité des travailleurs<sup>138</sup> ou encore, mais selon la loi fédérale seulement, d'éléments d'information concernant une situation de licenciement collectif ou l'introduction d'un changement technologique dans l'entreprise<sup>139</sup>.

La représentation syndicale des salariés risque de ne pas être significative si le syndicat représentatif n'est pas investi de droits élargis à l'information plus systématiques. Plus que jamais, sous la poussée d'un environnement économique plus concurrentiel, les grands objets de la négociation atteignent très souvent les prises de décisions importantes dans l'entreprise quant à l'investissement, aux changements technologiques, à la localisation des unités de production, voire même, à la nature de la production. Pour assurer le rôle protecteur qui lui est propre dans un monde de mutations économiques extrêmement rapides et complexes, le syndicat doit être doté d'un droit élargi plus systématique aux informations qui touchent de près au devenir des salariés qu'il représente. C'est particulièrement le cas quand les informations les plus importantes, touchant l'entreprise entière, risquent d'échapper au syndicat représentatif dans une unité de production au sein de celle-ci. Lorsqu'il s'agit d'entreprises favorisant des modèles de gestion plus participatifs, la communication des informations de base quant au développement de l'entreprise est d'autant plus pertinente. Dans ce contexte, ne pas investir le syndicat d'un droit à l'information par rapport à la vie de l'entreprise équivaldrait à amenuiser son pouvoir de représentation de l'unité des salariés.

L'information élargie systématique se présente comme le corollaire de la participation du syndicat accrédité, dans le cours du processus de la négociation collective, à différentes décisions touchant intimement l'évolution de l'entreprise. L'expression « conditions de travail », qui sert à définir le domaine de cette négociation, semble assez malléable pour rejoindre de tels sujets. Dans les faits, on observe déjà des situations de négociation, encore exceptionnelles il est vrai, abordant des sujets tels que des garanties de l'employeur portant sur des investissements futurs précis, des planchers d'emploi et la formation de la main-d'œuvre<sup>140</sup>. Comme pour son corollaire, le droit à l'information, le contenu du droit à la négociation collective pourrait faire l'objet d'une certaine explicitation législative, de manière à dissiper tout

---

<sup>138</sup> *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, précitée, note 32, art. 51, 13°, 62.6.

<sup>139</sup> *C.c.t.*, art. 212 et 52.

<sup>140</sup> Voir par exemple R. Bourque et P.A. Lapointe, « Syndicalisme et modernisation sociale des entreprises : l'expérience de la C.S.N. au Québec », T. Kuttner (dir.) *Rapports du 29<sup>e</sup> congrès de l'Association canadienne de relations industrielles* (à paraître).

équivoque quant à la possibilité qu'il puisse conduire à un degré plus accentué de codétermination dans l'entreprise.

L'élargissement graduel du domaine d'exercice de la représentation syndicale consacre encore davantage la présence du représentant collectif dans l'entreprise. D'un point de vue « physique », cette présence du syndicat accrédité pourrait être assurée plus complètement. La loi lui attribue l'avantage considérable du précompte syndical; elle se préoccupe également du droit d'accès du représentant syndical dans le cas particulier de certaines entreprises minières et d'exploitations forestières<sup>141</sup>. Il n'en demeure pas moins qu'il existe une dissociation des lieux, ou sièges d'activité, respectifs de l'entreprise et du syndicat accrédité. Si ce dernier doit jouer un rôle plus étroit dans l'entreprise, ne doit-il pas y avoir droit de cité? Non seulement certaines expériences étrangères vont-elles dans ce sens mais, dans le contexte québécois, différents facteurs risquent d'affaiblir l'efficacité de la représentation syndicale dans certains secteurs d'activité et militent aussi en faveur d'une présence physique du syndicat accrédité dans l'entreprise, notamment dans les secteurs de services privés, marqués par une féminisation grandissante de la main-d'œuvre ainsi qu'une précarisation de certaines catégories d'emploi, ou dans les secteurs où l'extériorisation de l'emploi conduit à une différenciation progressive de groupes de salariés jadis reliés à un même employeur.

#### Contexte social de l'entreprise

Le contexte social de l'entreprise donne actuellement lieu à une réflexion sur les rôles sociaux respectifs de l'entreprise et du syndicat. D'une part, l'entreprise est appelée à assumer un rôle social communautaire sur plusieurs plans. Elle se doit d'être plus présente à l'intégration des chômeurs au marché du travail, à l'implantation de programmes de formation professionnelle, à la formation post-secondaire et à la recherche fondamentale, au respect des normes environnementales, aux œuvres de charité, au soutien des arts... Cette tendance démontre l'importance indéniable qu'occupe l'entreprise comme source d'enrichissement et de stabilité économique dans la société. Plus que jamais, elle représente une communauté de référence pertinente, voire fondamentale, pour beaucoup de personnes. Le prix d'exclusion de cette entreprise est fort élevé pour l'individu! Or, on constate une dérive du marché du travail vers une bipolarisation: les « citoyens » de l'entreprise et ceux qui en sont exclus. Dans un contexte de déréglementation et de privatisation, l'appel au rôle social de l'entreprise relève aussi des efforts d'attribuer certaines responsabilités jadis exclusivement étatiques à d'autres acteurs de la société civile et de responsabiliser des acteurs locaux dans le développement économique de leur région.

---

141 C.t., art. 7 et 9.

En même temps, dans la poursuite de sa mission protectrice, le syndicat élargit l'objet de ses préoccupations. Bien entendu, les syndicats ont par le passé joué un rôle historique socio-politique important; ils sont même traversés d'une certaine dualité: mission étroitement professionnelle et rôle plus largement socio-politique<sup>142</sup>. Cependant, la complexité actuelle du contexte socio-politique de l'entreprise et la multiplication des sites d'action possibles semblent les obliger à diversifier leurs champs d'activité et à élargir la gamme de leurs préoccupations afin d'assurer une représentation adéquate et de maintenir leur légitimité en tant qu'acteurs socio-politiques<sup>143</sup>. La protection des conditions de travail se prolonge dans la protection des conditions de vie. Des initiatives multiples dans les grands débats publics sur l'éducation, le système de santé, les rapports commerciaux ou l'avenir constitutionnel en témoignent. Mentionnons aussi la mise sur pied de divers fonds syndicaux ayant trait à l'investissement, à l'aide au tiers-monde ou à la justice sociale<sup>144</sup>. D'autres initiatives sont de nature locale: développement régional, environnement, articulation entre la vie familiale et la vie au travail, notamment par l'établissement de garderies<sup>145</sup>. Ainsi, le mouvement syndical, en tant qu'acteur, est également appelé à travailler de pair avec d'autres groupements voués à l'avancement d'intérêts particuliers, qu'il s'agisse de la condition féminine, de la lutte contre l'analphabétisation ou du développement du tiers monde.

Certaines de ces questions sont susceptibles de rattachement au rôle d'agent négociateur dévolu au syndicat accrédité, domaine d'action circonscrit par l'expression « conditions de travail ». Par exemple, une demande en cours de négociation relative à l'établissement d'une garderie sur les lieux de travail semble visée par cette expression. Dans la mesure où il n'en est pas ainsi, le syndicat peut s'engager dans la poursuite d'objectifs qui ne lient que ses membres. L'amplitude des objets des groupements syndicaux est d'ailleurs suffisante pour correspondre aux domaines des intérêts « économiques,

---

<sup>142</sup> Voir *Lavigne c. Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario*, précitée, note 134, p. 334 (J. LaForest) et 350 (J. McLachlin); voir aussi P. Verge et G. Murray, *op. cit.*, note 127, p. 337 et suivantes.

<sup>143</sup> Voir G. Murray, *loc. cit.*, note 91.

<sup>144</sup> Par exemple, le Bureau pancanadien du Syndicat des métallurgistes unis d'Amérique créa en 1985 un fonds spécial pour l'humanité (le Fonds d'humanité). Voir *Le rapport du directeur national pour le Canada*, Congrès canadien d'orientation, Métallurgistes unis d'Amérique, Toronto, avril 1989, p. 4-5. Le Syndicat des travailleurs canadiens de l'automobile, pour sa part, mit sur pied en 1991 un fonds de « justice sociale »; voir *Report of Robert White President*, CAW Council, Travailleurs canadiens de l'automobile, Toronto, les 13, 14 et 15 décembre 1991, p. 41-42.

<sup>145</sup> Selon *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives Québec 1990*, *op. cit.*, note 46, p. 241, 8 des 2 245 conventions analysées contenaient des dispositions quant à une garderie sur les lieux de travail.

sociaux et moraux » de leurs « membres »<sup>146</sup>. Autrement, selon la loi actuelle, l'action syndicale non susceptible de rattachement à ce domaine des « conditions de travail » ne peut pas lier des salariés légalement représentés mais non membres du syndicat. Une évolution législative serait donc nécessaire dans la mesure où l'on désirerait obtenir ce dernier résultat par rapport à l'une ou l'autre des questions précédemment évoquées qui ne constituent pas des « conditions de travail ». La validité constitutionnelle d'une mesure qui irait dans ce sens devrait éventuellement s'apprécier à la lumière de la portée des libertés d'expression et d'association véhiculées par les chartes. On a admis la validité constitutionnelle du précompte syndical obligatoire dont le produit était partiellement utilisé pour certaines causes de nature sociale ou politique non immédiatement reliées à la négociation collective<sup>147</sup>. Semblablement, l'action judiciaire du syndicat en ces matières se heurte au principe général voulant que « nul ne plaide pour autrui »<sup>148</sup>. La possibilité, à certaines conditions, d'exercer un recours collectif demeure cependant envisageable pour le syndicat<sup>149</sup>.

#### Action syndicale à portée directe sur les salariés

Un autre facteur de changement met en cause directement la place du salarié dans l'entreprise et la portée réelle du régime collectif de travail assuré par le syndicat accrédité. L'insistance sur la valeur de l'individu en tant que ressource humaine à l'intérieur de l'entreprise est devenue un élément important du nouveau discours des entreprises. Mûries par une forte poussée de valeurs « individualistes » plus généralisées dans la société, par une scolarisation accrue et par une compréhension grandissante de l'importance de l'adaptation des individus aux nouvelles technologies afin d'en assurer leur pleine exploitation, les nouvelles stratégies de ressources humaines misent énormément sur la gestion de la carrière de l'individu au sein de l'organisation et sur des incitatifs individuels, notamment selon de nouveaux systèmes de rémunération comportant des primes de rendement ou autres techniques de performance individuelle<sup>150</sup>. Ceci est notamment le cas pour différents groupes professionnels dans l'entreprise. La question du rapport entre le contrat individuel et collectif de travail devient alors problématique. Dans la mesure de

---

<sup>146</sup> Voir aussi, s'il s'agit d'un syndicat formé selon cette loi, la *Loi sur les syndicats professionnels*, précitée, note 6, art. 6.

<sup>147</sup> *Lavigne c. Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario*, précitée, note 134.

<sup>148</sup> *C.p.c.*, art. 59. Il en est de même, en particulier en matière d'environnement, dans le cas d'un groupement de personnes comme l'est un syndicat; voir l'art. 19.3 de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, L.R.Q., c. Q-2.

<sup>149</sup> *C.p.c.*, art. 1048.

<sup>150</sup> Voir E. Déom, J.-P. Deschênes, G. Ferland, R. Laflamme et J. Sexton (dir.), *Les défis de la rémunération*, Actes du 47<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles, Université Laval, Québec, P.U.L., 1992.



ces préoccupations et des nouveaux discours auxquelles elles donnent lieu, la portée réglementaire absolue, en principe, du régime collectif du travail pourra sembler d'une rigidité excessive.

L'assouplissement éventuel de la convention collective quant à son caractère d'effet réglementaire par rapport aux différents salariés de l'unité d'accréditation peut se réaliser selon la loi actuelle : il suffit que cette vision d'une portée plus limitée de la négociation soit partagée entre l'employeur et le syndicat<sup>151</sup>. Son caractère problématique se relie plutôt à l'effet de ces pratiques de négociation sur la cohésion syndicale.

Sur un autre plan, jamais auparavant les technologies d'information, de surveillance et d'évaluation ne furent aussi envahissantes dans la vie quotidienne des individus. Les nouvelles stratégies en matière de ressources humaines conduisent justement à une gestion plus intensive de la vie du salarié en entreprise : implantation des programmes d'aide aux employés, en ce qui a trait notamment à la planification budgétaire familiale ou au traitement de différentes formes de toxicomanie, utilisation des tests psychologiques, imposition des tests de dépistage, etc. On constate alors un élargissement possible du rôle syndical non seulement en ce qui a trait à la protection de l'intégrité physique et morale de la personne du salarié, mais aussi quant à l'amélioration de différents aspects de sa qualité de vie<sup>152</sup>.

Le fait pour le syndicat de s'engager dans ces voies réitère en substance la problématique juridique évoquée dans la section précédente au sujet de la poursuite d'objectifs sociaux par le syndicat : absence de difficulté dans la mesure où le geste rejoint le membre du syndicat et nécessité d'une évolution législative s'il doit atteindre un salarié de l'unité qui ne l'est pas, dans la mesure du moins où il ne s'agit pas d'une « condition de travail ». Les recours juridictionnels s'envisagent aussi comme dans le cas de l'action syndicale relative à la poursuite d'objectifs reliés au contexte social de l'entreprise<sup>153</sup>.

---

<sup>151</sup> Exemple : *Guilde des services de presse du Canada, section locale 213 et Société Radio-Canada*, (1987) 70 d.i. 26 (légalité d'une demande de négociation visant l'établissement d'une reconnaissance de la portée minimale de la convention à intervenir dans l'espèce).

<sup>152</sup> Par exemple, les conseils du travail de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec implantent des réseaux de délégués et déléguées sociaux qui offrent, à titre bénévole, de l'aide aux compagnons et compagnes de travail aux prises avec des problèmes personnels, par exemple des problèmes d'alcoolisme et d'autres toxicomanies. Voir Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, *Rapport du secrétaire général*, XII<sup>e</sup> Congrès, Montréal, 1991, p. 62 et 63. D'ailleurs, 6,7 % des conventions collectives analysées dans *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives Québec 1990*, op. cit., note 46, p. 237, prévoyaient un programme de prévention de l'alcoolisme et autres toxicomanies.

<sup>153</sup> En particulier, en ce qui a trait à la protection de l'individu contre la discrimination prohibée par la *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., c. C-12, le groupement syndical semblerait habilité à présenter une demande d'enquête à la Commission des droits de la personne, moyennant le consentement de la victime (*C.d.l.p.*, art. 74, cf. « organisme voué au bien-

## Détermination des représentés

La recherche de nouveaux modèles de production plus flexibles, incarnée notamment dans le concept du *lean production*, bouleverse la hiérarchie traditionnelle dans les lieux de travail et conduit à une redéfinition des frontières entre différentes catégories de travailleurs. Plusieurs salariés sont appelés à devenir plus polyvalents dans leurs tâches; d'autres changent vraisemblablement de statut, passant, par exemple, d'ouvrier qualifié à technicien. On remarque à cet égard un certain renforcement des identités professionnelles dans la pratique syndicale et la recherche, par certains groupes de travailleurs, d'une reconnaissance particulière de leur statut au travail. Ces nouveaux concepts de production impliquent également un nivellement des hiérarchies et l'amenuisement du rapport de supervision; par exemple, l'abolition de certaines catégories hiérarchiques en faveur de l'autorégulation et du travail en équipe. Le rôle du contremaître devient alors celui d'un animateur d'équipe. Tout en gardant plusieurs des contrôles traditionnels, la brisure entre exécution et direction devient moins nette et soulève de nouveaux problèmes quant à la détermination des représentés.

À long terme, cette tendance remet en cause le bien fondé de l'exclusion de ceux qu'il est convenu d'appeler les « cadres intermédiaires » du nombre des « salariés » pouvant se réclamer du régime de représentation légale. À tout le moins, la législation québécoise devrait étendre la portée du concept de « salarié » aux employés chargés, entre autres, de surveiller d'autres employés; en l'absence d'une telle précision, la jurisprudence à laquelle ce terme a donné lieu jusqu'à présent a paru relativement restrictive. On peut même se demander si l'évolution législative conduira à l'exclusion des seuls « cadres supérieurs », c'est-à-dire des seules personnes, qui dans l'entreprise, jouissent d'une large autonomie décisionnelle portant sur des aspects importants de sa direction<sup>154</sup>. Le véritable conflit d'intérêts ne se déplace-t-il pas vers ce niveau d'autorité? Le phénomène courant des licenciements collectifs, qui touche aussi bien cadres intermédiaires qu'exécutants proprement dits, illustre ce sujet. D'ailleurs, le *Code du travail* du Québec accepte depuis bon nombre d'années d'étendre sa portée à des cadres à l'emploi de Hydro-Québec et de la Ville de Montréal, prolongement de certaines expériences significatives en matière de syndicalisme de cadres<sup>155</sup>. Enfin de manière à tenir compte de la réalité de

---

être d'un groupement »); en principe toutefois, les recours devant la juridiction civile ordinaire ou le Tribunal de la personne demeurent réservés à la victime ou à la Commission (sous réserve d'une substitution possible du plaignant en cas d'inaction de cette dernière devant la Commission, selon l'art. 84 de la Charte).

<sup>154</sup> Voir le recours à la notion de « cadre supérieur » dans la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 3, 6°. Seules certaines normes du travail s'appliquent à ces personnes.

<sup>155</sup> C.t., art. 21.

différentes espèces, une loi, qui serait également ouverte à la représentation collective des cadres intermédiaires, pourrait conduire selon les besoins à la formation d'unités propres à ces derniers, à l'exclusion des autres salariés. Plus généralement, d'un point de vue comparatiste, dans plusieurs systèmes de rapports collectifs de travail dans les pays occidentaux industrialisés, la négociation collective est une institution qui concerne tout aussi bien les cadres que les autres employés et les ouvriers.

La réorganisation des modèles de production soulève d'autres questions importantes quant à la détermination des représentés. Les stratégies de différenciation des salariés en fonction de leur localisation particulière dans l'organisation de la production mène à une multiplication des statuts de travail à l'intérieur de l'entreprise et à une augmentation considérable des salariés dits atypiques ou précaires. Par exemple, il s'agit des travailleurs régis par des contrats à durée déterminée, ou à nombre limité ou très variable d'heures de travail. Ces salariés — car la précarité du travail ne fait aucunement obstacle à cette qualification — doivent pouvoir accéder à une représentation collective efficace, tout comme ceux qui bénéficient d'un travail plus régulier, malgré la difficulté d'établir des communautés de travail significatives qui les rejoignent. La conjugaison de la représentation collective élargie et d'une formule de négociation d'entreprise plus intense dans sa portée pourrait jouer un rôle positif à cet égard. D'autres tendances vont même jusqu'à remettre en cause le statut de salarié. C'est le cas notamment de différentes tentatives d'extériorisation de la production visant la mutation du salarié en travailleur autonome. Une autre tendance rejoint le phénomène des travailleurs à domicile. Pour bénéficier d'un régime de représentation collective appropriée, y compris des formules de représentation élargie permettant, comme dans le cas des travailleurs précaires précédents, de contrer l'éclatement de communautés de travail traditionnelles, ces personnes doivent continuer d'être qualifiées de salariés, selon la définition usuelle des frontières du droit du travail<sup>156</sup>.

Une interprétation relativement libérale permet déjà de tenir compte de cette évolution dans une certaine mesure et de qualifier de salariés bon nombre de personnes dont le travail paraît celui d'un agent indépendant. La souplesse du cadre de travail, la légèreté de la surveillance de l'accomplissement des prestations, la propriété des outils de travail ne font pas obstacle à une qualification de salarié. Par exemple, celui qui, à la maison, accomplit un travail à la pièce pour une entreprise dont il rencontre périodiquement des représentants pour faire vérifier la qualité et la quantité de son travail, peut fort bien être, selon les circonstances, un travailleur subordonné. Non seulement cette personne dépend-elle économiquement du bénéficiaire de son travail — en ce sens

---

<sup>156</sup> Exemple : *Confection Coger inc. c. Comité paritaire du vêtement pour dames*, [1986] R.J.Q. 153 (C.A.) — (*L.d.c.c.*).

que ce dernier lui fournit la possibilité d'effectuer le travail et la rémunération correspondante à ce dernier — mais elle lui est redevable de certaines obligations à caractère proprement juridique découlant de l'acceptation d'un cadre minimal de travail correspondant à l'organisation de l'entreprise. Jusqu'ici, la représentation collective se situe dans la sphère du droit du travail classique.

Au besoin, la représentation collective légale ne doit-elle pas dépasser cette frontière ? Par exemple, ne doit-elle pas s'étendre à divers petits franchisés dont le statut de travail ne peut être qualifié que de « mixte »<sup>157</sup>. L'ambivalence de leur situation se constate ainsi. D'une part, à l'instar du travailleur à domicile qui tire directement sa rémunération du bénéficiaire de son travail, il s'agit d'une nouvelle catégorie de travailleurs, autonomes en apparence, qui dépendent à certains égards d'une autre personne d'un point de vue économique. Cette dernière, compte tenu de sa force économique relative, est en mesure d'imposer à son cocontractant des paramètres qui influent de façon importante sur la détermination de son revenu. Il peut s'agir notamment du prix d'achat et de revente de différents biens. Non seulement il en est ainsi, mais ces travailleurs sont généralement assujettis, tout comme les travailleurs de la catégorie précédente, à différentes obligations contractuelles qui correspondent à l'acceptation d'un certain cadre de travail. Il peut s'agir d'exigences relatives à la présentation du produit ou du service, à l'acceptation de l'inspection du lieu de travail par des représentants du cocontractant, etc. Par contre, à la différence du salarié, ces travailleurs jouissent d'une liberté d'action significative en ce qui a trait à la détermination de leur revenu, lequel provient directement du public composant le marché particulier qu'ils desservent. Ils peuvent à la fois faire varier leur revenu par la détermination de la durée de leur propre prestation de travail, tout comme peut le faire le salarié qui travaille à la pièce, et prendre diverses initiatives sur le plan commercial, par exemple en matière de publicité<sup>158</sup>. La possibilité pour celui qui travaille de s'adjoindre un ou quelques salariés à l'égard desquels il assumera le statut d'employeur ne fait pas nécessairement disparaître son propre besoin de représentation collective vis-à-vis d'une entreprise à laquelle il est lié sur les plans économique

---

<sup>157</sup> Voir R. Blouin, « Le rapport de dépendance économique comme norme de qualification du salarié au sens du Code du travail », (1974) 20 *McGill L.J.* 429. Voir aussi en droit français, l'art. L.781-1 du *Code du travail* et G. Lyon-Caen, *Le droit du travail non salarié*, Paris, Sirey, 1990, en part. p. 42 et suivantes.

<sup>158</sup> L'interprétation courante de la notion d'« entrepreneur dépendant » contenue dans la loi fédérale ne permet pas de rejoindre des personnes qui exercent un certain degré de contrôle économique sur l'activité à laquelle elles se rattachent par leur travail. Voir *Maureen Copeland et Société canadienne des postes*, précitée, note 57.

et juridique<sup>159</sup>. Au regard de sa finalité, la frontière du domaine d'application de la représentation collective reliée au travail — frontière tracée par le recours à la notion de « salarié » — paraîtra de plus en plus artificielle dans bien des contextes dans lesquels évoluent ces travailleurs à « statut mixte »<sup>160</sup>.

### Rattachement à l'entreprise

La restructuration économique, l'internationalisation de la production, la « filialisation » et le transfert des salariés entre composantes d'un même groupe de sociétés et d'autres formes de réorganisation de la production, notamment son externalisation, conduisent à de nombreuses mutations dans la structure des entreprises. Cela peut soulever plusieurs problèmes : la stabilité et la continuité des régimes de représentation collective dans une entreprise donnée; la difficulté d'identification de l'employeur; et l'incidence de la limite territoriale de la législation nationale régissant la représentation collective des salariés dans un pays et même, dans le cas d'un pays de type fédéral, comme le Canada, à l'intérieur d'une province ou d'un état membre de ce pays. Abordons les deux premières difficultés dans un contexte faisant abstraction de la troisième.

Le rattachement juridique du pouvoir légal de représentation, et des différents actes de négociation collective auxquels ce pouvoir peut donner lieu, à l'entreprise dans laquelle travaillent les salariés — résultat d'une intervention législative expresse de la nature de l'actuel article 45 du *Code de travail* apporte la stabilité voulue à la représentation d'entreprise, pourvu que l'interprétation jurisprudentielle se fasse en fonction de l'objectif du législateur. De surcroît, la pratique de modes de représentation élargie serait de nature à faire disparaître partiellement les effets d'un transfert entre différents employeurs

---

<sup>159</sup> Voir notamment *Gaston Breton Inc. c. Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries*, précitée, note 58, p. 484. Voir cependant *Maureen Copeland et Société canadienne des postes*, *ibid.*, p. 169 et *Les chantiers de Chibougamau Ltée c. Métallurgistes unis d'Amérique*, local 8644, [1991] T.T. 271.

<sup>160</sup> Commerçant à l'endroit des tiers; liés économiquement au fournisseur : H. Groutel, « Le critère du contrat de travail » dans *Études offertes à G.H. Camerlynck*, Paris, Dalloz, 1978, p. 49, à la page 61.

Exemple de solution négative en fonction de la *Loi sur les décrets de convention collective : Pétroles Calex Ltée c. Comité paritaire de l'industrie de l'automobile de Montréal et du district*, C.S. (Montréal) 500-36-000541-915, 4 mars 1992, D.T.E. 92T-537 (en appel). D'ailleurs, le droit positif actuel ne se soucie-t-il pas d'aménager la représentation collective de certains travailleurs dont le statut de travailleurs indépendants est dénué d'ambiguïté, en l'occurrence, les producteurs agricoles? Voir la *Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche et modifiant d'autres dispositions législatives*, L.R.Q., c. M-35.1. Voir aussi : H.W. Arthurs, « The Dependent Contractor : A Study of the Legal Problems of Countervailing Power », (1965) 16 U. of T.L.J. 89.

à l'intérieur d'un même secteur d'activité. Quant à la difficulté d'identifier l'employeur lié par le régime de représentation collective, le maniement suffisamment souple de la notion « d'employeur unique », surtout si elle est explicite dans la loi, tel l'article 35 du *Code canadien du travail*, peut faciliter la solution de certaines situations. La pratique de la représentation sectorielle est également de nature à amenuiser la portée de la difficulté, du moins lorsqu'il s'agit de travail effectué pour des entreprises engagées dans un même type de production. Ces moyens ne résolvent toutefois pas le problème engendré par l'extériorisation du contrôle des entreprises résultant de la multiplication des paliers corporatifs. La reconnaissance, comme en droit français, de la réalité des « groupes de sociétés » et son application dans le domaine de la représentation collective légale gagnerait à être explorée<sup>161</sup>.

Troisième difficulté évoquée : la loi nationale donnant effet à la représentation collective n'est pas commensurable aux intérêts collectifs transfrontaliers des salariés qu'engendre naturellement le déplacement de l'activité de production d'un pays à l'autre, soit à l'intérieur de structures corporatives multinationales, ou même en l'absence de telles structures. Certes, dans les faits, les groupements syndicaux peuvent se concerter sur le plan international et apporter ainsi une certaine envergure à leur action. Cependant, en principe, l'effet juridique de la représentation et de la négociation collectives assuré par une loi nationale ne dépasse pas les frontières du pays qui l'a adoptée. Il peut cependant en être autrement, du moins sur le plan du droit international, si ce pays se lie avec un ou plusieurs autres états par un traité approprié établissant un mode de représentation collective de portée internationale ou s'il se concerte avec d'autres états pour accorder à un organisme international un pouvoir de donner effet, dans une plus ou moins grande mesure, à la représentativité internationale de représentants collectifs de salariés. À titre illustratif, mentionnons ici les exigences récentes de la Commission européenne prévoyant l'établissement d'un comité d'entreprise européen dans les entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire<sup>162</sup> et même, bien qu'ils soient dénués d'effets juridiques contraignants, les principes directeurs adoptés par l'OCDE incitant les entreprises multinationales de différents pays membres, dont le Canada, à permettre à des représentants autorisés de leur personnel de négocier collectivement avec des représentants de l'employeur

---

<sup>161</sup> Voir notamment : I. Vacarie, *L'employeur*, Paris, Sirey, 1979, en part. aux p. 111 et suivantes; de la même auteure : « La mobilité du personnel au sein de groupes de sociétés », (1989) *Dr. Sco.* 462; R. Journeault-Turgeon, « Les groupes de société, étude de la notion de groupe de sociétés et applications pratiques », mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec, 1985.

<sup>162</sup> *Proposition modifiée de directive du Conseil concernant la constitution d'un comité d'entreprise européen dans les entreprises et les groupes d'entreprises de dimension communautaire en vue d'informer et de consulter les travailleurs*, *Journal officiel des Communautés européennes*, 31.12.91 (91/C 336/14).

« habilités à prendre des décisions sur les questions qui font l'objet de la négociation »<sup>163</sup>.

En l'absence d'une telle action internationale, l'internationalisation de la production demeure, pour ce qui est de son incidence sur la représentation des salariés, un phénomène qui se développe et sur lequel le droit québécois n'a pas de prise. Et ce même si le législateur québécois évolue vers la reconnaissance de formes de représentation de plus grande envergure qui coexisteraient avec celles qui ont caractérisé jusqu'à présent la conception législative de la représentation collective, à savoir une représentation s'exerçant au niveau de l'entreprise et que sous-tend, par ailleurs, un postulat de conflit.

### Nature conflictuelle des rapports collectifs de travail dans l'entreprise

Les tendances récentes dans la gestion de l'entreprise mettent en valeur de nouveaux modèles plus participatifs de gestion des rapports du travail. Plusieurs facteurs conduisent à ces efforts qui visent à mieux intégrer l'individu dans le cadre organisationnel dans lequel il travaille et à renforcer ainsi son sens d'appartenance à l'entreprise : un contexte de concurrence internationale grandissante où le souci de la qualité devient garant de la réussite des entreprises; l'introduction de nouveaux modèles de production qui exigent une adaptation importante du personnel afin d'assurer leur implantation optimale; l'existence d'une nouvelle main-d'œuvre plus scolarisée et plus hétérogène; et, à la suite d'une appréciation de la position même des membres, une certaine ouverture syndicale à l'introduction de cadres de travail plus variés, plus intéressants et plus participatifs, voire même à l'introduction de nouvelles techniques de négociation collective, telle la « négociation raisonnée »<sup>164</sup>. La perspective actuelle, surtout conflictuelle, qui sous-tend la loi et même la convention collective conclue sous son empire, correspondrait-elle désormais à une vision périmée de l'entreprise?

La réponse à cette question est double. Dans un premier temps, il faut faire état du fait que cette tendance à la participation est loin d'être nette. Par exemple, notons l'écart dans les comportements entre petites et grandes entreprises et entre sous-traitants et donneurs d'ouvrage. Par ailleurs, le phénomène de la participation semble être quelque peu exagéré : la participation se situe plus souvent à la marge qu'au centre des préoccupations de l'entreprise où elle se confine au plan opérationnel sans toucher aux dimensions stratégiques de

---

<sup>163</sup> Déclaration révisée du 21 juin 1976 sur les multinationales. Voir R. Blanpain, « The OECD Guidelines for Multinational Enterprises », dans R. Blanpain (dir.), *International Encyclopaedia for Labour Law and Industrial Relations*, vol. 1, Deventer, Kluwer, Guidelines I-5.

<sup>164</sup> Par exemple, voir R. Fisher et W. Ury, *Comment réussir une négociation*, Paris, Seuil, 1982.

son devenir. En second lieu et plus fondamentalement, même dans les cas où certaines nouvelles formes d'intéressement des salariés s'implantent, l'entreprise demeure généralement la propriété de l'employeur et le salarié s'y insère inévitablement dans un cadre de subordination. D'ailleurs, la concurrence internationale et l'extériorisation de la production conduisent à une appréciation plus accentuée des divergences d'intérêts fondamentales dans le rapport salarial. Les salariés eux-mêmes demeurent souvent ambivalents face à la participation<sup>165</sup>.

On peut conclure que le contexte actuel de l'entreprise accentue l'appréciation du caractère ambigu du rapport salarial : à la fois, site de divergence d'intérêts dans un cadre de subordination qui donne lieu à une perspective surtout conflictuelle du rapport de travail, et source nécessaire de collaboration, car l'employeur dépend du concours du personnel pour assurer la transformation de la capacité de travail en travail réalisé et poursuivre la vocation économique de l'entreprise<sup>166</sup>. Cette ambivalence se transpose naturellement dans l'ordre collectif. Comment dorénavant la loi et la convention collective traiteront-elles cette ambivalence ?

## Loi

Dans ce nouveau contexte, la reconnaissance de la nouvelle dimension de participation au sein de l'entreprise devrait inciter le législateur à préciser la portée de l'obligation d'information de l'employeur quant aux différents aspects de la vie de l'entreprise pouvant intéresser directement la collectivité de ses salariés. Cette intervention législative normaliserait le contenu de l'information auquel peuvent prétendre les personnels de différentes entreprises, comme cela se réalise déjà dans des législations européennes<sup>167</sup>. Ce droit à l'information se présente comme un préalable nécessaire à la participation des représentants des salariés à des fonctions consultatives ou décisionnelles dans l'entreprise. L'établissement d'une représentation légale à l'échelle d'entreprises, en particulier transnationales, de grande envergure, à un palier supérieur à celui correspondant aux démembrements de ces entreprises, ou, plus généralement, à différentes unités de représentation existant au sein de

---

<sup>165</sup> Voir T.A. Kochan, H.C. Katz et R.B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books Inc., 1986, p. 215; J. Kelly et C. Kelly, « Them and us : Social Psychology and the New Industrial Relations » (1991) 29 : 1 *British J. of Ind. Rel.* 25; J. Richards, G. Mauser et R. Holmes, « What Do Workers Want? Attitudes Towards Collective Bargaining and Participation in Management », (1988) 43 *Relations industrielles* 133.

<sup>166</sup> Voir P. Verge et G. Murray, *op. cit.*, note 127, p. 12; P.K. Edwards, *Conflict at Work*, Oxford, Basil Blackwell, 1986, p. 58-86.

<sup>167</sup> Voir notamment : H.C. Jain et A. Giles, « Workers' Participation in Western Europe — Implications for North America », (1985) 40 *Relations industrielles* 747, à la page 769.



celles-ci, contribuerait également à la réalisation de cette dimension de participation. Il va de soi qu'un élargissement des objets de la représentation collective aurait le même effet.

Même si l'évolution allait dans ces directions, les salariés, collectivement, n'investiraient pas nécessairement les structures décisionnelles corporatives du propriétaire de l'entreprise — l'affermissement de la représentation des salariés pouvant se réaliser à travers des instances participatives tout-à-fait séparées des instances corporatives, ce qui a d'ailleurs été jusqu'ici la tradition nord-américaine. Il n'est pas exclu cependant que l'accentuation législative de la représentation collective des salariés au sein de l'entreprise puisse également s'exprimer par l'imposition de représentants des salariés dans la composition du conseil d'administration de la personne morale, comme le veut le modèle allemand contemporain de participation et comme cela peut exister marginalement en milieu québécois<sup>168</sup>. Autrement, le collectif des salariés n'a pas part à la direction ultime de l'entreprise.

En effet, malgré les facteurs d'évolution envisagés et la dimension de participation inhérente au rapport salarial, l'entreprise demeure toujours le lieu d'un conflit virtuel entre les intérêts de l'employeur et des salariés. Le travail des salariés demeure toujours subordonné, bien que cette subordination puisse revêtir des formes nouvelles. Un contrepouvoir dans l'entreprise est nécessaire. L'exercice de la dimension collective de la liberté syndicale — recours possible à la grève et à la pratique de la négociation collective — conserve toute son actualité. La loi ne saurait servir à occulter cette réalité fondamentale. Elle devra continuer à protéger ces manifestations de la liberté syndicale.

Comme l'actuel régime légal de représentation collective en témoigne, la protection de la liberté syndicale n'exclut pas une réglementation de son exercice. Une des fonctions de cette réglementation est d'assurer une certaine force à la liberté syndicale en privilégiant l'action syndicale représentative. Action normalement de moindre intensité juridique lorsqu'elle est de grande envergure, au niveau d'un secteur d'activité, elle pourrait fort bien conserver son impact unitaire à l'échelle des unités de représentation dans l'entreprise, compte tenu de l'ensemble des facteurs de changement précédemment évoqués. Ce constat devrait même s'imposer en raison de la facilité grandissante de l'employeur de transformer les structures de production de l'entreprise.

---

<sup>168</sup> Sous réserve bien entendu d'aménagements particuliers quant aux obligations fiduciaires des salariés administrateurs. Exemples exceptionnels en droit québécois : *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel*, L.R.Q., c. C-29, art. 8; *Loi sur l'Université du Québec*, L.R.Q., c. U-1, art. 7.

Par contre, certains aspects particuliers de la formule unitaire de la représentation, comme la notion de grève totale résultant du régime anti-briseur de grève, pourraient se ressentir plus directement d'une certaine tendance à l'individualisme. Par ailleurs, cette même propension à la transformation de l'entreprise, ou de ses structures de production, fait ressortir la rigidité de l'obligation périodique actuelle de négocier et de l'obligation légale absolue de paix pendant la convention collective qui en est le complément. La fréquence des changements affectant l'entreprise, dans un contexte particulier d'internationalisation, incline à l'établissement d'une obligation légale continue de négocier, assortie d'un droit de grève concomitant, à tout le moins en ce qui a trait à des sujets de négociation non-définis dans la convention collective en cours et sous réserve, comme en droit américain actuel, de la possibilité pour les parties d'en convenir autrement, notamment par l'institution volontaire du recours à l'arbitrage<sup>169</sup>.

### Convention collective

L'évolution ainsi entrevue du cadre législatif agira naturellement sur la convention collective. Cette dernière a pour vocation, compte tenu de son implantation historique dans le milieu du travail québécois, de consacrer les tendances à la participation qui pourraient se manifester dans l'entreprise. Il en sera également ainsi lorsque, en plus de continuer de déterminer les différents régimes de travail des salariés, elle permettra à la collectivité qu'ils forment d'exercer une voix significative sur l'évolution des aspects de l'entreprise qui ont une incidence directe sur le travail, comme les politiques d'investissement, la relocalisation de l'entreprise toute entière ou de certains de ses établissements, la détermination des techniques de production, et les autres aspects qui relèvent actuellement exclusivement des prérogatives de la direction.

À la lumière des facteurs précédemment évoqués qui conduisent à un besoin grandissant de négocier l'adaptation et l'engagement des salariés dans le devenir de l'entreprise, la convention collective est de plus en plus susceptible de combiner, dans des mélanges jusqu'ici insoupçonnés, ces logiques, à la fois contradictoires et complémentaires, de participation et de conflit. Ainsi, le besoin de souplesse dans la gestion de l'entreprise et, en particulier,

---

<sup>169</sup> Voir notamment *United Steelworkers v. Warrior and Gulf Navigation Co.*, 363 U.S. 574 (1960), à la p. 581. Voir aussi à ce titre L. Haiven, « Past Practice and Custom and Practice : « Adjustment » and Industrial Conflict in North America and the United Kingdom », (1991) 12 *Comp.L.L.J.* 300, qui met en valeur la souplesse des processus d'ajustement en Grande-Bretagne; les contraintes procédurales des modes de règlement des conflits semblent être moins présentes qu'au Canada, où la direction de l'entreprise se soucie constamment de la codification des pratiques.

l'aménagement du travail, bien qu'il puisse en arriver à assouplir la portée de l'ancienneté, ne saurait éliminer sa fonction protectrice à l'égard des salariés. Le jeu de cette dernière norme devrait toutefois se conjuguer avec les aspirations d'égalité d'accès au travail et à la formation professionnelle qui accompagnent l'arrivée de nouveaux groupes sociaux sur le marché du travail. Soulignons un autre aspect : les tendances vers une gestion plus participative et moins hiérarchisée des lieux de travail ne fait pas disparaître l'ultime prérogative disciplinaire de l'employeur, bien qu'elles puissent modifier les modalités de son exercice et même entraîner à la charge du syndicat lui-même certaines obligations de comportement en matière de représentation des salariés s'il participe à la gestion de l'entreprise<sup>170</sup>.

## CONCLUSION

Le travail subordonné demeurera, malgré certaines apparences, une réalité significative dans notre société. Le droit à la représentation collective des salariés y trouve sa justification. L'exercice de la liberté syndicale reste, tout en laissant place à une protection étatique directe des salariés, le mécanisme protecteur, voire le contre-pouvoir essentiel, face à l'inégalité inhérente au rapport du travail. Même en partie sublimé, le fondement conflictuel du régime légal de rapports collectifs du travail se maintient. La participation des salariés dans l'entreprise, par le biais de la représentation collective et syndicale, loin d'être achevée, demeure un objectif à réaliser pour accéder à une démocratie économique plus entière. Ce type de représentation sera toutefois appelé à coexister dans la société avec d'autres formules de participation qui devront, tôt ou tard, composer avec la dimension conflictuelle du rapport ambivalent de travail.

Pour ce qui est de l'expression légale de la représentation collective, les frontières traditionnelles de la représentativité sont en mutation ainsi que notre façon de les saisir. Le modèle des unités d'entreprise n'a sans doute plus ce caractère d'exclusivité qui caractérise le présent régime d'application générale. Des formes plus larges, parfois moins intenses, de représentation syndicale doivent aussi se développer sur les plans de la grande entreprise et des secteurs d'activité professionnelle. Cette dernière tendance laisse toutefois subsister beaucoup d'incertitude quant à la capacité de la représentation

---

<sup>170</sup> Exemple : *Duguay c. Syndicat des travailleurs et travailleuses de la CSN*, T.T. (Québec) 500-28-000025-924, 11 juin 1992, 92T-790 (obligation légale de représentation d'un syndicat accrédité dont l'assentiment à l'octroi de la permanence au salarié par l'employeur, en l'occurrence, une fédération syndicale, était requise selon la convention collective); voir aussi : *Boily c. Syndicat des travailleurs en garderie du Saguenay-Lac Saint-Jean (C.S.N.)*, [1991] T.T. 185.

syndicale de vraiment se mesurer avec succès à la force de l'internationalisation de la production.

### *Transformation of the Firm and Union Representation*

Under the increasing competitive pressures of an international economic environment, enterprises are changing rapidly. This article considers how our legal framework might evolve to take account of these changes in the way that it regulates union representation. Drawing on both provincial and federal legislation, the first section outlines the major features of the regime of collective representation in Québec. The second looks at the transformations currently taking place in the firm. The final section returns to each of the major features of the regime of union representation to consider how the existing legislative framework might be adapted in the light of the transformations discussed in the preceding section.

Any discussion of the existing legislative regime should start from two essential prerequisites. First, union action is understood in terms of the very nature of subordination at work, seeking to mitigate the inequality inherent in the relationship between wage earner and employer. In contrast with the common law and notions of contractual equality, the current legislative framework for collective bargaining, and labour law more generally, reflects such an approach. Secondly, union representation depends on trade union freedom, not only in terms of a broader notion of freedom of association, but, more particularly, a freedom from employer interference within the firm. Once these two prerequisites are established, the current regime of collective representation, as portrayed in collective labour legislation, can be characterized by two basic features: a focus on collective work relations at the level of the firm, or some part thereof, and the notion that collective work relations are conflictual opposing subordinated workers and their employers.

As regards this first feature, a focus at the level of the firm, it might be further sub-divided into five basic points. First, apart from certain important exceptions, certification units and bargaining units are generally concentrated at the level of the firm. Secondly, once in place, the certified union is the exclusive agent bargaining on behalf of the workers that it represents and receives union dues from those workers, be they members or not. Thirdly, apart from a general but quite malleable prescription concerning conditions of work, the law has little to say about the actual content of the collective agreement. Once the agreement is made, however, it constitutes a distinct and independent legal regime at the level of the firm. Fourthly, the law clearly determines which groups of workers can be represented by a union and is fairly restrictive in its approach to questions such as the inclusion of supervisory personnel in units composed of other workers or the representation, for the purposes of collective bargaining, of independent or autonomous workers. Finally, collective representation is attached to the firm and

not to the employer, thus facilitating continuity of representation in the case of a transfer of ownership.

As regards the conflictual nature of collective work relations in the firm, the existing legal regime institutionalizes the opposing interests of workers and their employers, particularly in terms of the potential recourse to the strike or lock-out. This opposition is carried further in the legal regulation of the collective agreement which limits what are, otherwise, unilateral management rights.

There are a variety of factors which are currently affecting both firms and the collective representation of workers within them. First, most firms are experiencing a complex set of environmental changes resulting from the internationalization of markets, increased levels of competition, transformations in industrial and demographic structures, and the emergence of new sets of regulatory arrangements. Secondly, the internal re-organization of production is increasingly transforming internal labour markets within firms, intensifying the relationship of some workers with their firms while others are distanced both contractually and physically. Thirdly, new, more participative, culturally based models of production, entailing a certain restructuring of social relations within the firm, are being advanced as a model for the future. Fourthly, a proliferation of sub-contracting arrangements is transforming the traditional boundaries of both the firm and the employment relationship. Finally, there is an increasing diversity of employment status within firms and, for some groups at least, an accentuation of their professional identity.

What then are the implications of all these changes for the traditional legal framework of union representation? The point of departure is that the existence of subordination in the employment relationship has not been altered; indeed, in some work situations, it has been exacerbated by both increasing internationalization and the re-organization of production activities. Protection of working conditions thus remains a legitimate concern which is not easily met by direct state prescription of minimum employment standards. Collective employee representation, particularly union representation in historical terms, retains all of its relevance but the existing legislative regime needs to be scrutinized in the light of continuing changes in the firm.

First, it is suggested that there are contradictory pressures working towards both a further de-centralization of existing firm level bargaining arrangements and an enlargement of such arrangements towards both a larger company level (the linking of different certifications within the same company or group of companies) and also within the same sector. The law should provide scope for both kinds of enlargement but at lesser degrees of intensity than that which currently characterizes the relationship at certification unit level.

Secondly, inasmuch as there is a variable move towards broader based bargaining arrangements, notions of exclusivity at these broader levels would necessarily be relaxed in favour of more pluralistic forms of representation. On the other hand, exclusivity at local level, tempered by various legal protections of the individual, continues to provide the conditions for an important counter-balance to employer power within the firm.

Thirdly, there is increasing scope to afford the collective representatives of workers more systematic rights to obtain information about the evolution of the firms in which they are representative and to expand their right to maintain a physical presence within the firm. Given the increasingly important social role played by firms in the community, it is similarly necessary to envisage union action which goes beyond the traditional narrow definition of the "conditions of employment".

Fourthly, in terms of whom unions might represent, the access of managers to union membership, should they so choose, should be facilitated. Such a consideration should also apply to so-called "autonomous" workers who are economically dependent on a single contracting party, particularly in the context of various, potential at least, sectoral arrangements for collective representation.

Finally, it would be advisable to broaden the conception of the firm to take account of the increasingly complex corporate structures, especially in terms of the continuity of ownership. However, apart from the negotiation of new international treaties concerning collective representation across borders, our legislative regime currently provides few effective solutions to the increasing problems of cross-border representation engendered by the internationalization of production.

As regards the conflictual character of labour-management relations, it should be emphasized that current trends reflect a somewhat contradictory dynamic of cooperation and conflict, itself characteristic of the employment relationship. Indeed, the law might better take account of the participative or cooperative aspects of the employment relationship by reinforcing provisions for the sharing of basic information about the firm. Nor is it impossible to envisage the imposition of employee representation at decision-making levels of the firm. Such an approach does not, however, suggest that there is a lesser need for the basic protection of trade union freedoms and independence. Similar considerations also apply to the collective agreement which therefore requires a legal framework which permits the variable expression of both the cooperative and conflictual dimensions of the employment relationship.

The traditional boundaries of union representation are currently subject to considerable modification. It is important that the legal framework take account of these changes in order to ensure the continued existence of a genuine protective institution within the context of subordination which characterizes the employment relationship. In parallel to the more intense and exclusive forms of representation at local level, there is considerable scope for the expansion of a role for collective representation at both company and sectoral levels. There is yet, however, little indication of how the legal framework of collective representation can respond to the increasing challenges posed by the internationalization of production.