

# L'équilibre du rapport de forces dans la relation d'emploi : **PLUS QU'UNE ILLUSION ?**

Sous la direction de  
**Pier-Luc Bilodeau**



**68<sup>e</sup>** | congrès  
des relations  
industrielles



Département des relations industrielles  
de l'Université Laval





**L'équilibre du rapport  
de forces dans la relation  
d'emploi : plus qu'une illusion ?**



Département des relations industrielles  
de l'Université Laval

# **L'équilibre du rapport de forces dans la relation d'emploi : plus qu'une illusion ?**

*Sous la direction de*  
Pier-Luc Bilodeau



**Presses de  
l'Université Laval**

*Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année du Conseil des Arts du Canada et de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.*

*Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d'édition.*

Mise en page : Diane Trottier

Maquette de couverture : Laurie Patry

© Presses de l'Université Laval. Tous droits réservés.

Dépôt légal 4<sup>e</sup> trimestre 2014

ISBN : 978-2-7637-2361-7

PDF : 9782763723624

Les Presses de l'Université Laval  
[www.pulaval.com](http://www.pulaval.com)

Toute reproduction ou diffusion en tout ou en partie de ce livre par quelque moyen que ce soit est interdite sans l'autorisation écrite des Presses de l'Université Laval.

## **Collaboratrices et collaborateurs**

Pier-Luc BILODEAU  
Département des relations industrielles  
Université Laval  
Québec

Martine D'AMOURS  
Département des relations industrielles  
Université Laval  
Québec

Laurence Léa FONTAINE  
Département des sciences juridiques  
Université du Québec à Montréal  
Montréal

Geneviève BARIL-GINGRAS  
Département des relations industrielles  
Université Laval  
Québec

Michel LIZÉE  
Service aux collectivités  
Université du Québec à Montréal  
Montréal

### NOTE DE L'ÉDITEUR

Ces actes présentent les textes des cinq conférences prononcées dans le cadre du 68<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval.

La captation vidéo intégrale de l'événement – incluant les échanges en table ronde, les périodes de questions ainsi que les allocutions d'ouverture et de clôture – est disponible dans la section « zone vidéo » du site Internet du Congrès, à l'adresse suivante :

<http://www.rlt.ulaval.ca/congres/congres68/>



# Sommaire

Remise du prix Gérard-Tremblay .....	1
Remerciements.....	3
Fondements et sources du rapport de forces – Points de repère pour l’analyse des rapports collectifs du travail au Québec .....	5
PIER-LUC BILODEAU	
Les régimes particuliers de rapports collectifs du travail : quel rapport de forces pour les exclus du <i>Code du travail</i> ? .....	21
MARTINE D’AMOURS	
Les services essentiels : un facteur d’équilibre ou de déséquilibre dans le rapport de force opposant l’employeur à ses salariés ? .....	31
LAURENCE LÉA FONTAINE	
« Équilibre » ou paralysie défavorable à la santé et à la sécurité des travailleuses et des travailleurs ? L’application incomplète du régime québécois, les obstacles à la prévention et des pistes pour l’avenir.....	57
GENEVIÈVE BARIL-GINGRAS	
La crise des régimes de retraite et la négociation collective : pour un meilleur équilibre conciliant sécurité des prestations et contrôle du risque et des coûts .....	83
MICHEL LIZÉE	



## Préface

*Depuis près de soixante-dix ans, avec l'adoption de la Loi des relations ouvrières de 1944, nous avons assisté à une forme de régulation des conflits entre les patrons et les syndicats. La mise en œuvre du Code du travail québécois en 1964 a favorisé la représentation syndicale, principalement au sein du secteur public, et a fourni davantage de balises au secteur privé.*

*Le LXVIII<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval a été l'occasion pour de nombreux spécialistes en relations du travail de réfléchir sur l'équilibre du rapport de forces dans la relation d'emploi.*

*Pendant les trente glorieuses, l'équilibre des forces s'est déplacé du patronat vers les syndicats. Cependant, l'État est devenu un employeur important et à la fois un maître absolu. Depuis plus de vingt ans, nous assistons à la mondialisation de l'économie et à la délocalisation des emplois vers des centres de production situés à des milliers de kilomètres des centres de décision.*

*Aujourd'hui, le rapport de forces est à réévaluer. Les actes de ce Congrès portent sur les régimes particuliers de rapports collectifs et sur l'obligation de maintien de services essentiels qui limite l'exercice du droit de grève et interdit le droit de lock-out dans les services publics. La santé et la sécurité au travail, les conditions d'emploi et la santé financière des organisations en contexte de régimes de retraite déficitaires y sont également abordés.*

*Je remercie tous les congressistes, conférencières et conférenciers et les membres du comité organisateur. Leur contribution a permis de faire de ce congrès le lieu d'échanges et de réflexion qu'il a toujours été. Je tiens également à adresser des remerciements plus particuliers à celle qui a été l'artisane de l'ombre du Congrès des relations industrielles et de ses actes depuis près de vingt-cinq ans, et dont l'édition de 2013 était la dernière. Par sa rigueur et son souci du détail, Madame Claudine Leclerc a apporté une contribution inestimable à la qualité de l'évènement et de la publication qui y est associée. Nous lui souhaitons de profiter pleinement de cette retraite on ne peut plus méritée.*

Roch Laflamme  
Directeur (2012-2014)  
Département des relations industrielles  
Université Laval



# Remise du prix Gérard-Tremblay

Je dois vous admettre une chose d'entrée de jeu. Je connais, j'aime, et même j'adore Lise Poulin depuis des lunes et des lunes ! Lise est une personne on ne peut plus attachante, chaleureuse, sympathique, d'une grande sincérité et d'un attachement réel aux groupes les moins avantagés. Certes, Lise a son franc-parler et demeure d'une droiture à toute épreuve. Son attachement à la CSN est inébranlable et elle ne fait pas dans la dentelle pour exprimer ses opinions. Elle ne mâche pas ses mots, et sait aller à l'essentiel sur les questions de fond.

Après avoir travaillé en restauration dans un hôtel du centre-ville de Montréal, Lise Poulin devient présidente de son syndicat local de 1982 à 1987. Puis, elle est élue présidente de la Fédération du commerce (FC-CSN), poste qu'elle occupera de 1987 à 1998. À son arrivée à la tête de cette fédération, celle-ci compte 20 000 membres. À son départ, elle en compte au moins 40 000. C'est à cette époque que Lise invente la négociation coordonnée, c'est-à-dire la négociation multi-patronale, tout particulièrement dans les secteurs de l'hôtellerie et de la distribution alimentaire. Cette forme de négociation connut un succès sans précédent. Lise a contribué, à sa manière, à changer les façons de faire en matière de négociation. On trouve l'essence même de la négociation coordonnée dans un texte que Lise a publié dans le rapport du Congrès des relations industrielles de l'Université Laval de 1995 intitulé : « La coordination syndicale de la négociation dans le secteur des services ».

Lise Poulin a aussi été très engagée en ce qui a trait à l'organisation du travail, surtout dans les services privés. Le message de Lise a passé, car beaucoup de travail a été fait et les employeurs ont compris qu'il valait mieux profiter des forces vives de leurs employés dans un climat de concertation.

De 1998 à 2011, Lise Poulin devient la première femme à occuper le poste de secrétaire générale de la CSN. À ce titre, elle était responsable du service des ressources humaines et du service juridique de la CSN, siégeait d'office au comité d'orientation et de juridiction de la CSN et a été responsable politique du comité des jeunes pour mener une bataille spectaculaire afin de faire interdire les clauses de disparité de traitement (aussi nommées « clauses orphelins ») dans les conventions collectives.

Par sa contribution exceptionnelle à la vie syndicale, à l'avancement des relations du travail et par son acharnement à combattre l'injustice sociale et la discrimination dans notre société, Lise Poulin est l'une de nos plus dignes représentantes des orga-

nisations syndicales, dont elle a été l'une des exceptionnelles dirigeantes pendant près de 30 ans.

Si une personne mérite pleinement le prix Gérard-Tremblay 2013, c'est bien Mme Poulin.

Jean Sexton  
Département des relations industrielles  
Université Laval

# Remerciements

Permettez-moi tout d'abord de remercier le professeur Jean Sexton, du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de son aimable présentation. Je veux aussi remercier le comité de nomination du prix Gérard-Tremblay de m'avoir octroyé le prix. De même, je tiens à saluer le recteur de l'Université, monsieur Denis Brière.

J'ai été fort surprise quand le professeur Sexton m'a informée que le département des relations industrielles m'avait désignée pour recevoir ce prix. Je l'accepte avec autant d'humilité que de plaisir. Me retrouver avec d'autres récipiendaires pour lesquels j'ai le plus grand respect constitue un hommage qui ne peut que susciter chez moi un sentiment d'humilité.

En effet le département a déjà remis ce prix à des personnes originaires de la CSN qui ont marqué le monde du travail à savoir Marcel Pepin, Robert Auclair et Fernand Matteau. Il en est tout autant de même de pouvoir me retrouver avec deux militantes qui ont marqué non seulement le syndicalisme mais aussi la cause de l'avancement de la condition des femmes au travail, je pense à Léa Roback et à Madeleine Parent.

Lorsque je me suis engagée dans mon syndicat en 1981, tant dans son organisation qu'à l'occasion de sa toute première négociation, j'ai senti profondément l'importance de l'action collective et de la construction de la solidarité comme moyens principaux d'améliorer les conditions de travail de mes camarades.

Dès ce moment, j'ai appris comment était importante la démocratie syndicale et le travail bien fait. C'est ainsi et dans cet esprit que j'ai poursuivi mon engagement dans les instances de la CSN, notamment à la Fédération du Commerce et plus tard à la direction de la Confédération.

Ce fut une école incroyable qui m'a permis de participer activement à la mise en œuvre d'une réelle coordination des négociations dans le secteur de l'hôtellerie afin de rompre l'isolement, que trop souvent nos syndicats vivent dans notre système décentralisé de relations industrielles.

En adoptant des politiques communes de négociation et en unissant les forces de nos syndicats, tout en respectant leur autonomie, valeur fondamentale à la CSN, notre action a permis de rééquilibrer les rapports entre les syndicats et les employeurs de l'hôtellerie. Notre action nous a permis d'innover en matière de protection financière à la retraite, de charges de travail, et de rémunération. Il en est de même dans les secteurs de l'agroalimentaire et dans celui des caisses Desjardins par exemple.

Au-delà de la négociation, mon engagement syndical m'a permis de faire avancer les causes des jeunes, des relations interculturelles, des droits des gais et des lesbiennes ainsi que celle de la promotion de la langue française. J'en suis particulièrement fière, tout en étant immensément reconnaissante au mouvement syndical, d'avoir pu y apporter ma contribution. Cela fait partie de la richesse du mouvement syndical au sens où ces actions bénéficient à l'ensemble de notre société.

Le Congrès des relations industrielles est une institution qui distingue la société québécoise depuis plus de 65 ans. Il joue un rôle essentiel en permettant aux acteurs de se retrouver avec votre département pour échanger différents points de vue. Toute ma reconnaissance va donc aux organisateurs de ce congrès qui années après années nous convient à cette réflexion.

Le Québec se distingue aussi des autres provinces par l'existence des trois départements de relations industrielles, dans trois de nos universités. Pour nous du mouvement syndical cela constitue un acquis essentiel car cela nous permet non seulement d'y recruter du personnel qualifié mais aussi de pouvoir compter sur ces nombreux chercheurs qui acceptent de partager avec le mouvement leurs connaissances. Je pense ici à vos recherches sur l'organisation du travail, sur la santé et la sécurité du travail, sur la négociation collective et sur l'équité salariale.

Dans cette veine, le mouvement CSN est heureux de vous inviter régulièrement en tant que chercheurs, à son colloque Gérard-Picard et à son université d'hiver, ce sont autant d'initiatives et de collaboration qui par la qualité et la profondeur de vos interventions nous apparaissent fructueuses. De plus, c'est là une mission essentielle de l'université, c'est-à-dire qu'elle doit partager avec la toute la communauté les savoirs et les connaissances. Je vous encourage à persévérer et à garder ce cap.

L'action syndicale est exigeante, mais combien essentielle, pour que notre société soit solidaire, que nos milieux de travail soient meilleurs et que le travail soit reconnu à sa juste valeur. Avoir pu y participer a été pour moi un privilège qui m'a permis de rendre dans la mesure de mes moyens et de mes convictions, notre société meilleure.

Encore une fois tous mes remerciements pour votre reconnaissance et pour ce prix. Je vous souhaite tout le succès que votre Congrès mérite.

Lise Poulin



# Fondements et sources du rapport de forces

## Points de repère pour l'analyse des rapports collectifs du travail au Québec

Pier-Luc BILODEAU

Département des relations industrielles  
Université Laval

Dans le cadre de ce 68<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles, nous sommes invités à nous pencher sur la question du rapport de forces dans la relation d'emploi. Mais pourquoi une telle thématique en 2013 ? Le rapport de forces n'est-il pas un enjeu d'une autre époque, d'avant la négociation basée sur les intérêts (ou « raisonnée ») ? Les données du ministère du Travail concernant les arrêts de travail sont pourtant claires quant au recul soutenu que connaîtrait la conflictualité du travail depuis les années soixante-dix (Boivin et Sexton, 2007 : 15 ; ministère du Travail, 2011 : 17).

Le fait est que l'antagonisme entre les parties à la relation d'emploi est inhérent à la nature de celle-ci (Edwards, 2003). En effet, si d'aucuns reconnaissent l'intérêt partagé par les travailleurs et leur employeur pour la survie de l'organisation productive (et donc des emplois), ce dernier cherche néanmoins à contrôler le travail des premiers afin d'en tirer un surplus. Ce faisant, il exerce une autorité contraignant la liberté des travailleurs (dimension hiérarchique) et s'approprie une richesse, en privant ainsi ceux qui la génèrent par leur effort collectif (dimension économique).

Outre cette persistance du potentiel conflictuel de la relation d'emploi, l'importance du rapport de forces réside dans la liberté accordée aux parties dans la détermination conjointe des conditions de travail, tout rapport de forces étant bien sûr futile si le moindre différend doit être tranché par les pouvoirs publics. Au Québec, la liberté de négocier collectivement est consacrée dans le droit constitutionnel (Morin et coll., 2010 : 44-45)<sup>1</sup> et dans les régimes généraux de rapports collectifs du travail contenus dans le *Code du travail*<sup>2</sup> et le *Code canadien du travail*<sup>3</sup>. Si cette liberté a

---

1 *Loi de 1982 sur le Canada*, 1982, c. 11 (R.-U.) Ann. B, Partie I, dans L.R.C. (1985), App. II, n° 44 (*Charte canadienne des droits et libertés*).

2 L.R.Q., c. C-27.

3 L.R.C. (1985), ch. L-2, partie I (« Relations du travail »).

un sens, les parties à la négociation collective doivent disposer des moyens de dénouer une impasse faisant obstacle à la conclusion d'une convention collective. C'est là l'unique finalité licite de l'épreuve de force dans les relations du travail contemporaines, et si les statistiques officielles témoignent de son importance numérique somme toute limitée<sup>4</sup>, elle n'en demeure pas moins indispensable dans un système de libre négociation collective.

Afin d'offrir au lecteur des éléments pour mieux comprendre et apprécier les rapports de forces dans les rapports collectifs du travail, ce texte sera consacré à la force des parties à la négociation collective et à ses fondements<sup>5</sup>. Après avoir défini quelques notions permettant de mieux saisir ce que nous entendons par « force », nous discuterons de la forme que revêt celle-ci dans le cadre spécifique de la négociation collective. Nous présenterons enfin différentes ressources dont disposent les parties pour parvenir à leurs fins ainsi que certains aspects du cadre organisationnel et juridique ayant une incidence sur leur mobilisation<sup>6</sup>.

### **Qu'est-ce que la force ?**

Qui dit « rapport de forces », dit « force ». Cette dernière est un attribut permettant à un acteur d'agir sur son environnement. En négociation collective, elle revêt une forme particulière, qui est évidemment différente de celle permettant à un individu de soulever une charge ou de triompher lors d'un combat de boxe. Pour la saisir, il est donc nécessaire de nous pencher sur la négociation collective et, plus particulièrement, sur la capacité d'influence des parties patronales et syndicales, dont la force constitue une composante essentielle. Cette capacité, que nous nommons « puissance », doit être définie avant de traiter spécifiquement de la force et de sa mise en rapport.

---

4 Il convient de souligner que les limites des statistiques de grèves et de lock-out comme indicateurs de la conflictualité du travail ont été mises en évidence par plusieurs auteurs, dont Bérout et coll. (2008).

5 Notre exposé ainsi que les exemples sur lesquels il s'appuie renvoient, de façon générale, aux réalités des milieux de travail visés par le régime général de rapports collectifs du travail prévu dans le *Code du travail*. Il y aurait toutefois beaucoup à dire sur la réalité des secteurs public et parapublic, où le rapport de forces revêt une forme plus politique qu'économique (Bilodeau et Sexton, 2013 : 54).

6 Les parties 2 et 3 de ce texte reprennent plusieurs éléments contenus dans le chapitre 4 de la deuxième édition de l'ouvrage *Initiation à la négociation collective* (Bilodeau et Sexton, 2013).

### ***La puissance : un produit de l'interdépendance des acteurs sociaux***

La notion de puissance renvoie à une capacité d'action des individus et des groupes et recouvre ce qui leur permet d'atteindre des objectifs donnés en situation de conflit<sup>7</sup>. Weber (1995 : 95) en propose la définition classique suivante : « toute chance de faire triompher au sein d'une relation sociale sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance ». Cette définition n'est toutefois pas suffisamment précise et il nous faut nous en remettre à d'autres travaux pour identifier le triple fondement de cette capacité : l'interdépendance des parties, les moyens permettant de mitiger ou d'exploiter la dépendance ainsi que la capacité stratégique nécessaire pour le recours à ces moyens (Bilodeau, 2011).

La puissance repose d'abord sur l'interdépendance des individus et des groupes dans les rapports sociaux (Bacharach et Lawler, 1988). Deux réalités, ou dimensions, déterminent le degré de dépendance d'un acteur A envers un acteur B. Il s'agit [1] de l'existence de solutions de rechange pour atteindre l'objectif poursuivi dans le cadre de la relation avec B et [2] de l'engagement envers ce que procure le vis-à-vis B dans le cadre de cette relation.

TABLEAU 1

#### **La dépendance comme fondement de la puissance**

<i>Dimensions de la dépendance</i>	<i>Puissance de A</i>	<i>Puissance de B</i>
Solutions de rechange de l'acteur A	+	-
Engagement de l'acteur A	-	+
Solutions de rechange de l'acteur B	-	+
Engagement de l'acteur B	+	-

Source : adapté de Bacharach et Lawler (1988 : 69)

L'engagement de l'acteur A envers son vis-à-vis B, dépendra, à son tour, [2a] de l'importance de ce qui est recherché (et que B est supposé pouvoir procurer) ainsi que de [2b] l'urgence du besoin qu'éprouve A pour ce bien, quel qu'il soit (Bilodeau et Sexton, 2013 : 64).

7 Ainsi définie, la puissance correspond à ce que l'on nomme souvent pouvoir. C'est par souci de justesse terminologique et de finesse analytique que nous distinguons les deux, le terme « puissance » correspondant à l'infinitif du verbe latin *posse* alors que « pouvoir » correspond à son participe. Le pouvoir est donc la mise en œuvre, l'actualisation, de la capacité que nous nommons puissance. Pour quiconque s'intéresse aux rapports sociaux, cette distinction ne saurait être négligée, car elle permet de séparer le pourquoi du comment (Bilodeau, 2011 : 175).

Compte tenu de ce que nous venons d'exposer, une partie A disposant de moins de solutions de rechange et ayant un engagement important à l'égard de ce que son vis-à-vis B est en mesure de lui procurer est ainsi plus dépendante de ce vis-à-vis B, conférant plus de puissance à ce dernier. Cela est d'autant plus manifeste lorsque le vis-à-vis B éprouve une dépendance moindre envers notre partie A puisqu'il bénéficie d'un large éventail de solutions de rechange et qu'il peut plus facilement se passer, du moins pour un temps, de ce qui lui procure A dans le cadre de leur relation<sup>8</sup>.

À elle seule, l'interdépendance ne suffit toutefois pas à permettre à des individus ou des groupes en conflit de faire « triompher leur volonté ». En effet, l'opposition d'une résistance à la volonté de l'autre implique que les parties à la relation disposent des moyens de tirer profit de la situation, en mitigeant leur propre dépendance et, surtout, en exploitant celle du vis-à-vis. C'est là que réside la force des acteurs.

Enfin, qu'il s'agisse de mitiger leur propre dépendance ou d'exploiter celle d'un vis-à-vis, les parties à un affrontement doivent avoir les aptitudes nécessaires à une mobilisation efficace des ressources qui sont à leur disposition. Ces aptitudes, ou « capacités stratégiques », comprennent, sur le plan individuel, des connaissances, une certaine créativité ainsi que la motivation nécessaire au déploiement des efforts nécessaires pour l'atteinte des fins poursuivies (Ganz, 2000 : 1011-1014). Sur le plan collectif, certains facteurs tels que la diversité culturelle, les structures délibératives en place ainsi que la répartition et le mode d'exercice de l'autorité, sont susceptibles de favoriser une plus ou moins grande capacité stratégique dans la mobilisation des ressources (Ganz, 2000 : 1017-1018).

Ce que nous nommons puissance repose donc d'abord sur l'interdépendance des parties, mais également sur l'accès à des ressources permettant la mitigation et l'exploitation de la dépendance ainsi que sur la capacité stratégique nécessaire à la mobilisation de ces ressources.

### ***La force comme dimension objective de la puissance***

Tel que nous venons de le voir, la notion de force correspond, dans les rapports sociaux, à l'une des trois composantes de la puissance des individus et des groupes : l'ensemble des ressources à la disposition de ces derniers et leur permettant de vaincre la résistance d'un vis-à-vis (ou de lui résister efficacement). Sa forme la plus élémentaire est physiologique et les ressources sont alors des propriétés de l'individu : « L'homme fort est celui qui, grâce à son poids ou à sa musculature, possède les moyens

---

8 Inversement, une partie A disposant de plus de solutions de rechange et ayant un engagement faible à l'égard de ce que son vis-à-vis B est en mesure de lui procurer est ainsi moins dépendante de ce vis-à-vis B, conférant moins de puissance à ce dernier. Cela est d'autant plus manifeste lorsque le vis-à-vis B éprouve une dépendance accrue envers notre partie A puisqu'il ne bénéficie que de peu de solutions de rechange et qu'il peut plus difficilement se passer, même pour un temps limité, de ce qui lui procure A dans le cadre de leur relation.