Document generated on 04/23/2024 11:08 a.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

La négociation d'une convention collective en milieu universitaire

Trefflé Lacombe

Volume 33, Number 2, 1978

URI: https://id.erudit.org/iderudit/028866ar
DOI: https://doi.org/10.7202/028866ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Lacombe, T. (1978). La négociation d'une convention collective en milieu universitaire. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *33*(2), 281–289. https://doi.org/10.7202/028866ar

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1978

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

COMMENTAIRES

LA NÉGOCIATION D'UNE CONVENTION COLLECTIVE EN MILIEU UNIVERSITAIRE

TREFFLÉ LACOMBE

Avant de discuter des modalités de la négociation en milieu universitaire, il est sage de revoir les facteurs qui ont contribué de près ou de loin à la syndicalisation des professeurs de nos universités. De cette façon, on comprendra mieux les principales revendications syndicales, de même que les conflits qui ont surgi dans certaines de nos institutions.

En général, on peut dire que la syndicalisation des professeurs d'université, surtout dans les provinces autres que le Québec, a gagné en popularité à la suite des contraintes budgétaires imposées par les gouvernements provinciaux. Lorsque, l'une après l'autre, les provinces se mirent à resserrer les cordons de la bourse, les administrateurs universitaires durent limiter la croissance des déboursés. Cela ne pouvait faire autrement que de ralentir la progression des salaires payés à leurs professeurs puisque 80% de leurs budgets d'exploitation sont alloués au traitement et aux avantages sociaux de leurs personnels. Les professeurs soutiennent donc qu'ils n'ont pu maintenir la place relative qu'ils occupaient par rapport à d'autres catégories de professionnels sur le marché du travail, puisque les augmentations de salaires qui leur étaient consenties compensaient à peine, selon eux, la croissance galopante du coût de la vie. De là à songer à se syndiquer, il n'y eut, dans plusieurs universités, qu'un pas d'autant plus facile à franchir que les grandes centrales syndicales réussissaient au cours de la même période à obtenir des augmentations substantielles pour leurs membres.

Une autre série de facteurs ayant favorisé la syndicalisation des professeurs d'université fut sans aucun doute la perspective d'une diminution éventuelle des inscriptions, ainsi que la désaffection à l'égard de certains programmes d'études; autant de choses menaçant à plus ou moins brève échéance la sécurité d'emploi des professeurs. Devant ces perspectives, un grand nombre d'entre eux ont cru bon développer des instruments leur permettant de se prémunir contre «l'arbitraire» d'éventuelles décisions administratives pouvant aller à l'encontre de leurs intérêts. Pour plusieurs d'entre eux, en effet, les mécanismes usuels de participation n'étaient pas considérés comme suffisants pour leur

* LACOMBE, Trefflé, vice-recteur adjoint aux relations de travail, Université d'Ottawa

permettre de contester éventuellement, et efficacement, les décisions rendues par l'administration des universités puisque ces décisions appartenaient toujours en dernier ressort, à l'employeur qui pouvait les prendre unilatéralement. La négociation collective leur est donc apparue comme un moyen de transiger d'égal à égal avec l'université et de forcer celle-ci à être plus attentive à leurs besoins et à leurs revendications. En même temps, d'autres professeurs proclamaient clairement qu'ils désiraient contrôler leurs conditions de travail et que la syndicalisation était la seule voie efficace à cette fin. D'autres encore voyaient, naïvement à mon avis, que la syndicalisation aiderait les universités dans leurs demandes auprès des autorités provinciales. Selon eux en effet, les gouvernements finiraient par comprendre que les administrateurs universitaires devraient céder aux pressions syndicales; et conséquemment, les subventions gouvernementales seraient d'autant plus généreuses.

À tous ces facteurs d'ordre économique et politique expliquant la montée du syndicalisme universitaire, s'en sont ajoutés d'autres tel que la dépersonnalisation attribuable à la croissance rapide des universités au cours des années '60, un corps professoral relativement plus jeune et pour qui la syndicalisation professorale paraît tout à fait légitime et même souhaitable, les administrations universitaires devenues lourdes et un peu trop éloignées des préoccupations de la base, etc.

Ajoutons à tous ces facteurs les frustrations ressenties par le corps professoral de telle ou telle université à cause de circonstances locales; et on trouve réuni un ensemble de conditions suffisantes pour expliquer le recours à la syndicalisation.

LA DÉTERMINATION DE L'UNITÉ DE NÉGOCIATION

L'accréditation syndicale a donné lieu à deux problèmes qui continuent de faire l'objet de controverses. Le premier concerne les directeurs de département. Le second concerne le corps professoral de certaines écoles professionnelles, notamment celles de médecine et de droit.

Dans presque toutes les universités, l'appartenance des directeurs de département à la gérance ou au syndicat a été fortement contestée par les deux parties. Essentiellement, les administrations universitaires ont soutenu que les directeurs représentent l'administration auprès des professeurs, alors que les professeurs ont tendance au contraire à soutenir que les directeurs de département représentent les professeurs auprès de la direction. À l'Université de Montréal et à l'Université Laval, par entente entre les parties, il a été décidé que les directeurs de département seraient exclus de l'unité syndicale. Mais partout ailleurs, et dans toutes les provinces, les commissions de relations de travail qui ont statué sur la question ont choisi d'inclure les directeurs de département dans les unités de négociations. Ces décisions sont d'ailleurs en accord avec les précédents américains et s'appuient sur les considérations suivantes. Le pouvoir des directeurs s'exerce de

façon collégiale. Leur mandat est transitoire. Une partie importante de leurs fonctions est identique à celles des membres de l'unité. Dans cette optique, le directeur de département est davantage un « primus inter pares » qu'un directeur au sens propre du mot. C'est là une conception de la direction d'un département universitaire que plusieurs universités et plusieurs doyens ont trouvé très difficile à accepter.

J'avoue qu'à la lumière de l'expérience que nous vivons, je me suis personnellement réconcilié avec cette conception de la direction d'un département. En effet, et en autant bien sûr que les directeurs de département continuent d'être d'abord guidés par un souci d'éthique professionnelle, la décision de les inclure dans l'unité de négociation n'est pas aussi désavantageuse pour les universités qu'elle ne le paraît à première vue. Étant en effet près de leurs confrères, les directeurs de département sont informés des revendications syndicales; et conséquemment, ils peuvent à l'occasion régler des difficultés avant que les problèmes ne prennent des proportions alarmantes. L'exclusion des directeurs de département de l'unité de négociation ajouterait par ailleurs une dimension supplémentaire à la question déjà fort délicate de la communication, au sein même de l'administration, des positions patronales lors de la préparation des négociations. Cela étant dit, il faut tout de même reconnaître que là où les relations de travail se gâtent, le syndicat peut exercer des pressions très fortes sur les directeurs de département lorsque ceux-ci sont inclus dans l'unité de négociation; cela représente alors un risque quant à l'équilibre, déjà fragile, de l'administration d'une faculté.

Le second point d'intérêt particulier concerne l'appartenance des professeurs des écoles professionnelles. Les lois ouvrières sont claires à cet effet. Elles stipulent que certaines personnes ne peuvent être considérées comme employés et syndicables lorsque les deux conditions suivantes sont remplies. Premièrement, il faut être membre accrédité de certaines professions dont le droit, l'architecture, la médecine et quelques autres. Deuxièmement, la nature de l'engagement professoral doit nécessiter l'exercice de l'acte professionnel. On comprend donc pourquoi les cliniciens de la faculté de Médecine par exemple, dont l'enseignement exige la pratique médicale auprès des patients, furent exclus des syndicats alors que les professeurs de droit, de génie ou d'architecture par exemple, dont l'enseignement ne requiert en soi l'exercice de l'acte professionnel, furent inclus.

Dans certaines universités, Sherbrooke, entre autre, les professeurs de certaines facultés professionnelles ont formé leur propre syndicat. À l'Université York, les professeurs de la faculté de Droit (Osgoode Law School) ont mené une dure bataille contre leur intégration dans le syndicat des professeurs. La Commission des Relations du travail de l'Ontario a rendu une décision à la fois intéressante et amusante. Elle a décrété que, tout comme les autres professeurs de l'Université, les professeurs de la faculté de Droit sont syndicables. Par contre, elle a choisi de les exclure du Syndicat des professeurs de l'Université York parce que les deux groupes n'ont pas d'intérêts communs. La Commission a donc reconnu à la faculté de Droit un statut particulier.

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ET LE POUVOIR À L'INTÉRIEUR DE L'UNIVERSITÉ

Au début des années '60, lorsque j'ai commencé ma carrière en milieu universitaire, j'ai été formé à l'idée que l'Université est une «communauté» (community of Scholars) et que, en réalité, nous faisions tous partie de l'organisme employeur. Toutefois, la syndicalisation est venue dissiper tous mes doutes. L'employeur est le Bureau des gouverneurs et c'est lui qui nomme les représentants de la partie patronale à la table de négociation. Il s'ensuit donc que le Bureau des Gouverneurs[1] fixe les paramètres de la négociation à l'intérieur desquels ses porte-parole devront évoluer. Les doyens trouvent parfois difficile d'accepter que le Bureau puisse admettre ou refuser une orientation sur un sujet aussi académique que la permanence ou la promotion; mais force nous est de reconnaître que les questions de cette nature font partie des conditions de travail dans une université et que, par conséquent, elles sont du ressort du Bureau, à moins que la Charte de l'Université les délègue explicitement à un autre organisme. D'où la nécessité pour les doyens de convaincre le Bureau du bien-fondé de leur point de vue.

Dans le même ordre d'idées, le Bureau des gouverneurs a trouvé difficile de déléguer à ses négociateurs le degré d'autorité qu'exige la crédibilité à la table de négociation. Il s'agit là d'une question plutôt délicate, car le syndicat entend négocier avec des agents capables d'engager l'institution; alors que le Bureau est parfois réticent à donner à ses représentants, si compétents soient-ils, toute latitude à «engager» l'Université.

LES NÉGOCIATIONS

Après avoir surmonté de nombreux obstacles techniques, les représentants des deux parties se rencontreront à la table de négociation. Je vous ferai maintenant part de l'expérience que nous avons tentée à l'Université d'Ottawa. Elle s'y est révélée fructueuse et nombreux sont ceux qui depuis s'en sont inspirés.

Nous avons d'abord cherché à diviser en trois secteurs les différentes questions à négocier.

1. les questions *techniques*: celles qui, d'une manière générale, se retrouvent dans toute convention collective ou qui sont liées à l'existence même du syndicat: retenue syndicale, les droits de la gérance, etc.;
2. les questions *pédagogiques*: celles qui sont spécifiques à un milieu d'enseignement et de recherche: normes et procédures de promotion, éligibilité et critères de permanence, etc.;
3. les questions *monétaires*: celles qui portent sur les salaires et les avantages sociaux.

[1] Où, dans le système unilatéral, le conseil tenant lieu de Bureau de direction exerçant le pouvoir suprême au sein de l'Université.

Nous avons abordé chaque section d'une manière tout à fait différente. Pour les questions *techniques*, nous avons proposé au Bureau des gouverneurs que l'équipe de négociation ait pleine autorité pour conclure un règlement au nom de l'Université. Le Bureau a accepté cette proposition. Les genres d'articles compris dans cette section traitaient des droits de la direction, de l'absence de discrimination, de la correspondance, des renseignements, de la perception des cotisations syndicales, etc.

La procédure que nous avons suivie au sujet des questions *pédagogiques* était, à juste titre, plus complexe. À mon avis, cette partie de la convention collective est de beaucoup la plus importante. Elle avait trait notamment à la liberté universitaire; aux droits, devoirs fonctions et responsabilités des membres du corps professoral; aux charges de travail; aux activités professionnelles extérieures; au dossier personnel des professeurs, aux nominations et aux contrats à durée limitée; à la permanence, aux règles régissant les promotions; aux congés sabbatiques; etc. Pour chacune de ces questions, l'équipe de négociation préparait un document de prise de position. Elle consultait ensuite les doyens et apportait au document initial tout remaniement nécessaire. Puis elle rencontrait le comité de Relations de travail du Bureau afin d'en obtenir l'approbation.

En ce qui concerne les questions *monétaires*, l'équipe de négociation prenait cette fois encore l'initiative. Elle consultait le Recteur et les Vice-recteurs et obtenait ensuite l'approbation du Comité exécutif du Bureau des gouverneurs.

Il se dégage de ce qui précède que, dès le début du processus, nous avions posé le principe que ceux qui seraient chargés de l'application de la convention devaient être consultés au cours de chacune des étapes de son élaboration.

L'ÉQUIPE PATRONALE DE NÉGOCIATION

L'administration doit nommer une équipe de négociation raisonnablement petite, composée de gens qui peuvent travailler efficacement ensemble. Cette équipe doit avoir la confiance de la direction et se gagner le respect de l'équipe de négociation du syndicat. Elle doit par ailleurs être très au courant des conditions de travail des professeurs et doit bien connaître les objectifs et le mode d'action de la direction. Si elle accomplit bien son travail, elle pourra prévoir l'essentiel des propositions que le syndicat soumettra et se préparer en conséquence à y répondre adéquatement.

L'équipe de négociation devra faire appel à plusieurs services de l'Université. Elle aura besoin d'une multitude de données sur les programmes, les charges de travail, les budgets, les salaires et avantages sociaux, etc.; et ce, très souvent à bref avis. Parfois, elle mettra de côté les renseignements requis du fait qu'ils seront inapplicables, ou encore elle se rendra compte qu'elle n'a pas posé la bonne question ou qu'elle ne l'a pas rédigée de la manière que l'exigeait le contexte.

Les dirigeants de l'Université se doivent d'accepter de vivre avec un groupe de gens qui pénètrent réellement dans un domaine inexploré et qui, très souvent, ne savent pas exactement où les conduira leur prochaine démarche. Ayant exploré une nouvelle voie, l'équipe de négociation peut se rendre compte qu'elle a fait fausse route et qu'il lui faut recommencer. Il faudra effectuer des recherches afin d'établir clairement comment les conditions de travail de l'Université se comparent avec celles d'autres institutions, de taille comparable, présentant un ensemble semblable de facultés et situées dans des régions géographiques similaires. Il faudra analyser les conventions collectives d'autres universités et, espérons-le, en comprendre la teneur.

L'équipe de négociation devra enfin être en mesure de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à cette nouvelle responsabilité. Élaborer une première convention collective, cerner les problèmes en jeu, préparer des documents de prise de position, consulter les autorités compétentes, obtenir l'approbation nécessaire, mettre au point une stratégie de négociation, passer en revue les activités qui se sont déroulées à la table de négociation et mener à bien les négociations mêmes; tout cela nécessite en moyenne de 15 à 20 heures de travail par semaine pendant 6 ou 7 mois et même davantage. Dans certaines universités, la négociation de la première convention collective s'est étalée sur près de deux ans.

LA STRATÉGIE DES NÉGOCIATIONS DU POINT DE VUE DE L'UNIVERSITÉ

J'ai rencontré dernièrement une phrase du Dr. A.W.R. Carrothers qui, je crois, dénote l'attitude que nous avons adoptée à la table de négociation à l'Université d'Ottawa: « Antagonistic cooperation based on enlightened self-interest ». En octobre 1975, la fameuse déclaration de J. F. Kennedy nous servait de guide « We must never negotiate out of fear, but we must never fear to negotiate ». Nous avons étudié le champ des relations patronales-ouvrières et avons conclu qu'il fallait rechercher un moyen susceptible d'atténuer l'affrontement. Nous avions l'espoir que dans un cadre de vie universitaire, il devait être possible de régler nos différends par l'étude du bien-fondé de chaque cas. Nous avions la conviction que donner à des professeurs d'université le droit de négociation n'est pas plus une invitation à faire la guerre que « giving a medical student a scalpel is an invitation to malpractice: the result is a matter of intent and competence in the use of morally neutral technology ».[2]

C'est pourquoi, à l'Université d'Ottawa, nous avons commencé par bien identifier les objectifs que nous voulions poursuivre sur une question donnée et nous avons décidé d'informer le syndicat de ces objectifs dès le début de ces négociations. Nous avons aussi indiqué clairement au syndicat que nous étions disposés à envisager d'autres moyens pour atteindre nos objectifs. Nous avons pris grand soin de ne pas créer, par notre manière d'agir à la table de négociation, le cli-

[2] Alfred W.R. CARROTHERS: *Collective Bargaining as Public Policy.*

mat d'affrontement que plusieurs voyaient inhérent à la syndicalisation; cela tout en maintenant une attitude ferme lorsqu'il y avait lieu.

Un exemple concret servira peut-être mieux à illustrer le point que je veux faire ressortir. À l'Université d'Ottawa, certains de nos professeurs ne faisaient pas ce dont on pouvait attendre d'eux pour maintenir leurs qualifications professionnelles et leur compétence. Nous savions fort bien que, par voie de conséquence, la qualité de nos programmes et notre réputation en souffraient. Nous étions résolus à mettre un terme à cette situation. Nous avons donc proposé au syndicat de remplacer le concept de la permanence par des nominations d'une durée de cinq ans. Le syndicat nous informa qu'il était d'accord avec notre objectif mais qu'il ne pouvait accepter notre façon de procéder. À la suite de plusieurs séances de négociations difficiles, nous avons convenu de remplacer notre proposition par des articles qui reconnaîtraient à la direction le droit d'évaluer les programmes d'études et les différents professeurs de telle sorte que, grâce à ces évaluations, nous pourrions mettre en œuvre des procédures visant à congédier un professeur — qu'il soit permanent ou non — pour cause d'incompétence ou négligence à maintenir ses qualifications et aptitudes professionnelles à un niveau approprié.

Il est difficile à quiconque n'est pas au fait de la conduite des négociations en milieu universitaire de voir comment la formule traditionnelle du compromis et du marchandage, qui caractérise les négociations collectives dans d'autres milieux, peut s'appliquer à des sujets tels que les promotions, les congés sabbatiques, etc. Tout le monde peut comprendre sans peine l'application de ce procédé aux questions monétaires; mais comment peut-ont l'appliquer à la permanence, par exemple? C'est là un des nombreux défis que les équipes de négociation doivent relever.

Nous avons, à l'Université d'Ottawa, choisi deux approches. En toute connaissance de cause, il nous est arrivé de soumettre une proposition que le syndicat trouverait inacceptable et d'attendre de connaître l'attitude du syndicat avant de décider précisément des modifications que nous savions d'avance devoir y apporter. Dans l'exemple que j'ai évoqué plus haut, l'équipe patronale de négociation savait pertinemment que le syndicat refuserait les contrats de cinq ans; parce qu'ils auraient équivalu à une remise en cause de la permanence à tous les cinq ans. Toutefois, nous voulions que le syndicat prenne position en matière de contrôle de la qualité; dès qu'il le fit, il nous fut possible de trouver un compromis nous permettant d'atteindre notre objectif.

Quant à notre seconde méthode, elle consistait à affirmer sans équivoque que notre position initiale nous laissait peu de place pour manœuvrer. Les deux parties ont eu recours à cette seconde méthode et l'ont respectée. Notre association de professeurs l'a employée pour l'article intitulée «Droits, devoirs, fonctions et responsabilités des membres de l'unité de négociation»; de fait, l'article de la convention est presque identique au texte initial qu'elle a présenté.

Autant que je sache, il n'existe pas de formule magique qui garantisse la paix industrielle, mais certains éléments sont de nature à y contribuer, à savoir:

1. l'existence de bonnes relations avant l'accréditation;
2. l'absence de problèmes importants au moment de l'accréditation;
3. l'acceptation du syndicat;
4. la confiance mutuelle et une volonté d'en venir à un compromis;
5. une approche pragmatique dénotant un désir véritable de régler les difficultés évitant de verser dans une attitude trop légaliste;
6. un effort honnête pour comprendre les objectifs, les besoins et les difficultés du syndicat.

L'un des éléments qui a contribué à l'instauration de bonnes relations collectives de travail à l'Université d'Ottawa a été l'acceptation par notre Bureau des gouverneurs, au début du processus de négociation, de soumettre à l'arbitrage exécutoire d'un tiers tous différents éventuels sur les articles monétaires ou autres articles connexes. Plusieurs membres du Bureau hésitaient à se départir des pouvoirs qu'ils pouvaient exercer en matière de règlements des questions monétaires. Toutefois, l'équipe de négociation a réussi à les convaincre que, sous réserve du respect de deux conditions, nous pouvions accepter l'offre du syndicat relative à une convention interdisant toute grève ou lock-out. Nous nous sommes dits d'accord à ce sujet à la condition que toutes les autres questions fussent réglées préalablement à l'arbitrage sur les questions monétaires; et que cet arbitrage se fasse selon une technique appelée «choix de l'offre finale». Notre prise de position impliquait, en premier lieu, que nous pouvions et devions consacrer autant de temps qu'il le fallait aux questions pédagogiques fondamentales. La direction désirait utiliser le processus de négociation pour réaliser un certain nombre d'objectifs. En second lieu, on ne ferait appel à un arbitre qu'en tout dernier ressort. Les deux parties savaient que l'arbitre ne pouvait choisir sa propre voie pour trancher le différend et qu'il aurait à décider entièrement en faveur de la dernière demande du syndicat. Un arbitrage de cette nature impose un lourd fardeau aux deux parties: s'assurer que leur dernière prise de position sera jugée raisonnable. Je dois signaler que le règlement s'est éventuellement fait par voie d'arbitrage et que, en outre, les arbitres se sont prononcés en faveur des propositions monétaires du syndicat. Toutefois, le Bureau des gouverneurs doit avoir été raisonnablement satisfait de la méthode employée puisqu'il nous a autorisé à l'utiliser de nouveau. En 1977, nous avons eu la bonne fortune d'en venir à une entente à la table de négociation. Les parties ont maintenant conclu une entente qui incorpore une disposition identique pour la ronde de négociation, printemps 1978.

LA GESTION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Après plusieurs mois de labeur, les négociateurs réussiront sans doute à conclure une entente; entente qui devra être respectée par les deux parties. On oublie trop souvent que les professeurs devront respecter les obligations contractuelles. L'administration devra admi-

nistrer le contrat intelligemment, rigoureusement et, en autant que faire se peut, uniformément. Les administrateurs se doivent d'être prudents mais il ne faut pas pour autant craindre la convention collective ou le syndicat. Comme le disait Harry Truman: « The worst danger we face is the danger of being paralysed by doubts and fears ».

La syndicalisation professorale a engendré plusieurs modifications importantes dans la vie de nos universités et elle a eu un impact majeur sur le rôle des doyens. Leur rôle de gestionnaire s'est cristallisé, et ils doivent tous maintenant consacrer une partie plus importante de leur temps à la gestion du personnel enseignant. Ils doivent faire l'apprentissage de l'utilisation efficace de la convention collective. Plus qu'autrefois, les doyens doivent se concerter afin d'assurer une administration uniforme de la convention. Cependant, l'effet le plus considérable — et celui auquel les doyens ont le plus de mal à s'adapter — consiste en ce qu'il ne suffit plus qu'ils puissent se convaincre eux-mêmes de la justesse d'une décision; ils doivent en effet être maintenant prêts à la défendre efficacement devant un arbitre qui n'accepte pas le postulat que « Father knows best ». La convention collective prévoit en effet un mécanisme efficace de contestation des décisions rendues par l'administration. Celle-ci doit donc être capable de se défendre honorablement. Les doyens doivent enfin assumer pleinement leur responsabilité d'identifier les formes et les faiblesses de la convention collective; et ainsi contribuer à la prochaine négociation, puisqu'en somme la négociation est un processus continu.

L'AVENIR

Au cours des dernières années, les négociations collectives ont été vivement critiquées de plusieurs sources différentes. Le ministre du travail, l'honorable Munro, déclarait l'an dernier « que le Gouvernement ne pouvait à proprement parler se permettre de laisser les relations industrielles dégénérer d'un affrontement à un autre, d'une crise à une autre ». Je crois que les relations entre les parties s'amélioreront à mesure que nous comprendrons tous mieux les différents aspects du régime de négociation collective qui est à la fois un processus rationnel, politique, de relations humaines et de pouvoir. Dans certains milieux, les représentants des parties ont manifesté beaucoup plus de maturité, ces dernières années, en consentant à échanger autant de données factuelles et statistiques que possible et ainsi chercher à régler tout désaccord sur les faits avant le début des négociations. Ces gens ont tout simplement compris que la table de négociation offre suffisamment matière à désaccord quant aux orientations qu'on se doit donc de les éviter sur les faits.

Je crois que la clé de voûte de saines relations industrielles repose sur le respect mutuel entre les parties et la bonne volonté traditionnelle; c'est ce que les codes du travail appellent depuis longtemps la « bonne foi ».