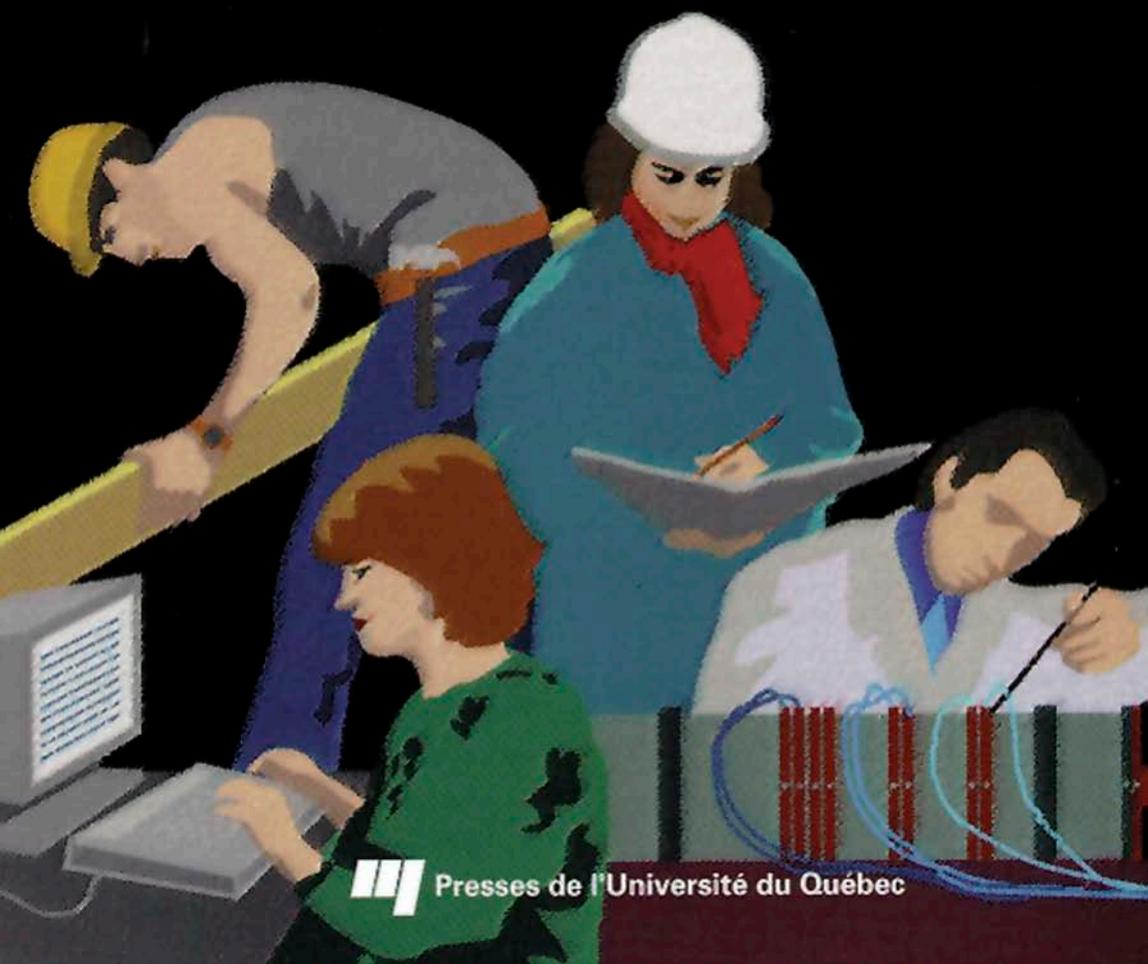


2^e édition

LES RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC

MICHEL LECLERC • MICHEL QUIMPER



Presses de l'Université du Québec

**LES RELATIONS DU
TRAVAIL
AU QUÉBEC**

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta 1, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G 1 V 2M2

Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.quebec.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone: (418) 831-7474/ 1-800-859-7474 • Télécopieur: (418) 831-4021

FRANCE

DIFFUSION DE L'ÉDITION QUÉBÉCOISE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone: 33 1 43 54 49 02

Télécopieur: 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone: 022 960 95 25'

Télécopieur: 022 776 35 27



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des oeuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

LES RELATIONS DU
TRAVAIL
AU QUÉBEC

MICHEL LECLERC • MICHEL QUIMPER

2^e édition

2003



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Données de catalogage avant publication (Canada)

Leclerc, Michel, 1939-

Les relations du travail au Québec

2^e éd.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1059-X

1. Relations industrielles - Québec (Province). 2. Secteurs public et parapublic - Relations de travail - Québec (Province). 3. Négociations collectives - Québec (Province). 4. Syndicats - Québec (Province). 5. Travail - Droit - Québec (Province). 6. Personnel - Direction - Québec (Province). 1. Quimper, Michel, 1948- . II. Titre.

HD8109.Q82L43 1999

331'.09714

C99-941817-3

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Mise en pages : PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Couverture : DENIS SAVARD ET RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2003 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2000 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2000

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Préface de la première édition

Il est parfois malaisé de distinguer les personnes de leur œuvre; on accole même parfois aux commentaires (négatifs) qui versent dans ce travers l'expression de propos ad hominem. L'attachement émotif voué à la personne peut également susciter, à l'inverse, une grande ferveur à l'endroit de l'œuvre. Je n'ai pas à me faire le héraut d'un ouvrage dont la qualité lui garantit la pérennité. On m'a consenti le privilège de procéder à la lecture critique d'un manuscrit original dont les Presses de l'Université du Québec se font l'éditeur. J'y ai trouvé de grandes qualités qui lui assurent un présent louangeur et un avenir plein de promesses.

Il a néanmoins été impossible de conclure la lecture du manuscrit du présent ouvrage sans que me reviennent au cœur (plutôt qu'à l'esprit) ces mots de Kipling:

If you can meet with Triumph and Disaster and treat those two imposters just the same: [...]

If you can make one heap of all your winnings and risk it on one turn of pitch-and-toss, and lose, and start again at your beginnings, and never breathe a word about your loss: [...]

Yours is the Earth and everything that's in it.

And - which is more - you'll be a Man, my son !

Je n'ai de doute que le destinataire de ce message tout à fait personnel et intimiste (qui sied peut-être mal à la préface d'un ouvrage collectif) l'accueillera comme un témoignage de profonde estime et d'amour.

L'ouvrage de Michel Leclerc et de M^e Michel Quimper arrive à point nommé. Il s'inscrit dans la foulée d'un processus de négociation collective particulièrement acrimonieux au Québec (et en Ontario) et dont les enjeux sont énormes à plusieurs égards. Au moment où ces lignes sont écrites, les représentants syndicaux et gouvernementaux débattent de l'opportunité de l'adoption par l'Assemblée nationale du Québec de la Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public et le secteur municipal (projet de loi 102 de 1993), dont un des effets principaux est le gel de la rémunération des employés visés, pour une durée de deux ans.

Par ailleurs, les ouvrages qui se penchent précisément sur la gestion des relations de travail dans le secteur public ne sont pas légion au Québec; les deux principaux sont du professeur Maurice Lemelin¹ et de Jacob Finkelman et Shirley B. Goldenberg². On notera que l'écart dans le temps est de dix ans.

L'importance toujours accrue (mais combien récente) du champ disciplinaire et du domaine d'activité et d'intervention des relations du travail se traduit notamment dans le fait que cette fonction dans l'organisation a dorénavant des considérants économiques, financiers et comptables. L'audit de la fonction «ressources humaines et relations du travail», et du service qui l'assume, dont on arrivait difficilement à circonscrire les paramètres il y a déjà trente-cinq ans³, devient maintenant, surtout dans le secteur public, outrageusement évident et simple: la crise des finances publiques y trouve allègement (et parfois panacée) et la convention collective que sous-tend le processus de négociation collective devient un outil privilégié de restauration de la santé financière du Québec et, à un degré bien moindre, du Canada.

En effet, à combien de reprises dans l'histoire le ministre des Finances du Québec a-t-il livré le message suivant, à l'occasion de son exposé budgétaire ?

En bref pour répondre aux enjeux soulevés par la restructuration industrielle et la mondialisation de l'économie, le gouvernement s'est donc donné une politique économique qui couvre la majorité des facteurs de compétitivité que sont la capitalisation, la recherche et le développement, les relations de travail et la participation des travailleurs aux bénéfices, la qualité totale, la formation, l'automatisation de la production et la promotion de l'environnement⁴. (Je souligne)

Le ministre ne poursuit-il pas sur la même lancée en soulignant la «ferme détermination du gouvernement à contrôler efficacement la taille du secteur public⁵» en en restreignant farouchement les coûts par «un gel des salaires de deux ans⁶ ? « Une intervention gouvernementale plus musclée en faveur de l'emploi [passe enfin par la modernisation du] Code du travail⁷ ».

Cet ouvrage de Leclerc et Quimper est appelé à devenir un Traité des relations de travail dans le secteur public québécois. Tous les ingrédients y sont: la large collecte de l'information, son traitement analytique, synthétique et critique, sa perspective multidisciplinaire et sa capacité de prospective. Le caractère enlevant du style et la clarté des explications constituent un atout pédagogique peu négligeable.

Le cadre juridique y est étudié, le processus de la négociation collective propre à l'environnement des relations de travail du secteur public est à nul autre comparable, ni au Canada, ni à l'étranger, et il se démarque de façon considérable du régime général propre aux relations du travail québécois; le présent ouvrage en fait la démonstration.

On sait l'importance de la convention collective comme outil de gestion dans le secteur public; la convention collective devient en effet un des nombreux «codes» et «bibles» qui, malheureusement, véhiculent lourdement le «mode d'emploi du secteur jusque dans ses moindres détails et épousent les méandres de la lourdeur bureaucratique. Cette organisation détaillée du travail prescrite par convention collective n'est pas le seul fait du secteur public où elle semble surtout sévir; elle risque d'être le fait de toute grande organisation. L'ouvrage de Leclerc et Quimper trace les contours de la convention collective dans le secteur public et en délimite la portée.

L'organisation syndicale est omniprésente dans l'environnement du secteur public; les auteurs décrivent la structure des organisations syndicales d'une façon extrêmement éclairante, avec toutes les ramifications qu'elles recèlent, et ils ont mieux réussi que les derniers auteurs qui se sont hasardés à le faire. La perspective historique qui accompagne les explications fait comprendre les résonances du passé sur le présent.

La contribution la plus intéressante de cet ouvrage se situe à deux niveaux. Dans un premier temps, les auteurs procèdent à l'intégration et à l'arrimage des sous-champs d'étude et d'intervention, de même que des «sous-domaines» fonctionnels que sont respectivement la gestion des ressources humaines et celle des relations du travail. A cet égard, les auteurs et leur brochette de collaborateurs sont les adeptes de Thomas A. Kochan, réputé professeur de relations du travail de la non moins réputée Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Dans un second temps, les auteurs abordent les aspects rigoureusement politiques (parfois bassement politiques) de toute tâche de gestionnaire, sans égard au secteur d'exercice et de prestation de la tâche. C'est un aspect toujours négligé de l'exécution de la tâche du gestionnaire.

Cet ouvrage, dont vous avez la première édition entre les mains, me paraît promis à un très bel avenir et son accueil présent en sera vraisemblablement le plus sûr garant.

NOËL MALLETTÉ

École des sciences de la gestion, UQAM Le

16 juin 1993

Notes bibliographiques

1. *Les négociations collectives dans les secteurs public et parapublic* (expérience québécoise et regard sur l'extérieur), Montréal, Agence d'Arc, 1984, XV, 381 p.
2. *Collective Bargaining in the Public Service*, Montréal, Institute for Research on Public Policy, 1983, LXXII, 824 p.
3. YODER, Dale, H.G. HENEMAN, John G.C. TURNBULL, Harold STONE, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1958, section 24.
4. Discours **sur le budget et Renseignements supplémentaires, Budget 1993-1994**, prononcé à l'Assemblée nationale par monsieur Gérard D. Lévesque, ministre des Finances, le 20 mai 1993, Gouvernement du Québec, ministère des Finances, p. 24.
5. Discours sur le budget et Renseignements supplémentaires, *Budget 1993-1994*, prononcé à l'Assemblée nationale par monsieur Gérard D. Lévesque, ministre des Finances, le 20 mai 1993, Gouvernement du Québec, ministère des Finances, p. S. Le ministre des Finances du Canada a énoncé cet objectif par son exposé budgétaire: *Le budget 1993*, déposé à la Chambre des communes par le ministre des Finances, monsieur Don Mazankowski, le 26 avril 1993. Ministère des Finances, p. 12, 18, 23 et 62.
6. Discours sur le budget et Renseignements supplémentaires, *Budget 1993-1994*, prononcé à l'Assemblée nationale par monsieur Gérard D. Lévesque, ministre des Finances, le 20 mai 1993, Gouvernement du Québec, ministère des Finances, p. 9. Le ministre des Finances du Canada a ouvert la voie par son exposé budgétaire: *Le budget 1993*, déposé à la Chambre des communes par le ministre des Finances, monsieur Don Mazankowski, le 26 avril 1993. Ministère des Finances, p. 6, 9, 53 et 62.
7. Discours sur le budget et Renseignements supplémentaires, *Budget 1993-1994*, prononcé à l'Assemblée nationale par monsieur Gérard D. Lévesque, ministre des Finances, le 20 mai 1993, Gouvernement du Québec, ministère des Finances, p. 25.

Table des matières

<i>Préface de la première édition</i>	VII
<i>Liste des figures</i>	XVI
<i>Liste des tableaux</i>	XVII
<i>Avant-propos de la première édition</i>	XIX
<i>Avant-propos de la deuxième édition</i>	XXV
INTRODUCTION	
<i>Les relations industrielles: une discipline, un champ d'étude, une science?</i>	3
<i>Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles</i>	4
<i>Les relations industrielles en tant que système: un cadre d'analyse</i>	4
<i>Quelques clarifications et quelques définitions</i>	7
<i>Gestion des ressources humaines et relations du travail</i>	9
<i>Gestion et relations du travail</i>	12
<i>Sociologie, psychologie et relations du travail</i>	13
<i>Économie du travail et relations du travail</i>	14
<i>La fonction relations du travail dans l'organisation publique</i>	15
<i>La nécessité de l'émergence d'une éthique</i>	16
<i>Notes bibliographiques</i>	19
PREMIÈRE PARTIE	
HISTORIQUE DES RELATIONS DU TRAVAIL	
Chapitre premier	
DE 1820 À 1913: LA RÉVOLUTION INDUSTRIELLE	
ET LES DÉBUTS DU SYNDICALISME	
<i>De l'atelier à la manufacture</i>	24
<i>De la manufacture à l'usine</i>	25
<i>Les premières organisations syndicales en Grande-Bretagne</i>	28
<i>En France</i>	31
<i>En Amérique du Nord</i>	32
<i>Aux États-Unis</i>	32
<i>Au Canada et au Québec</i>	35

<i>Les premières lois</i>	39
<i>Notes bibliographiques</i>	42

Chapitre 2

DE 1914 À 1945: LES NOUVELLES CONNIVENCES ENTRE L'ÉTAT, LE PATRONAT ET LES SYNDICATS

<i>En Grande-Bretagne</i>	46
<i>En France</i>	48
<i>Aux États-Unis</i>	51
<i>Au Canada</i>	54
<i>Au Québec</i>	57
<i>Notes bibliographiques</i>	61

Chapitre 3

DE 1946 À 1972: LES SYNDICATS ET L'ÉTAT, QUI SE SONT BUREAUCRATISÉS, S'ÉLOIGNENT ET PRÉPARENT LES GRANDS AFFRONTEMENTS

<i>En Grande-Bretagne</i>	65
<i>En France</i>	67
<i>Aux États-Unis</i>	68
<i>Au Canada</i>	71
<i>Au Québec</i>	72
<i>Notes bibliographiques</i>	77

Chapitre 4

DE 1973 À MAINTENANT: DE L'AFFRONTEMENT SYSTÉMATIQUE À LA REDÉFINITION DES RÔLES ET DES OBJECTIFS

<i>En Grande-Bretagne</i>	81
<i>En France</i>	85
<i>Aux États-Unis</i>	89
<i>Au Canada</i>	93
<i>Au Québec</i>	98
<i>Notes bibliographiques</i>	109

DEUXIÈME PARTIE

LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

Chapitre 5

LE CADRE CONSTITUTIONNEL

<i>Problématique</i>	116
<i>Le partage constitutionnel des compétences en droit du travail:</i>	
<i>Loi constitutionnelle de 1867</i>	116

<i>La Charte canadienne des droits et libertés</i>	118
<i>La Charte canadienne des droits et libertés et le droit du travail au Québec</i>	121
<i>La Charte des droits et libertés de la personne du Québec</i>	122
<i>Le droit à l'égalité et le droit du travail</i>	123
<i>Le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés</i>	126
<i>Autres dispositions de la Charte québécoise qui ont un effet direct sur les relations du travail</i>	134
<i>Notes bibliographiques</i>	136
Chapitre 6	
<i>LES LOIS DU TRAVAIL</i>	
<i>L'évolution du droit des relations du travail</i>	140
<i>La Loi sur les normes du travail (L.R.Q., c. N-1.1)</i>	142
<i>La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (L.R.Q., c. A-3.001)</i>	153
<i>La Loi sur la santé et la sécurité au travail</i>	157
Chapitre 7	
<i>LE CODE DU TRAVAIL</i>	
<i>Définitions (article 1)</i>	166
<i>Le droit d'association et l'accréditation (articles 3 à 51.1)</i>	168
<i>La négociation collective et le droit de grève et de lock-out (articles 52 à 99.11 et 105 à 110.1)</i>	173
<i>L'arbitrage de griefs (articles 100 à 104)</i>	177
<i>Le commissaire du travail et le tribunal du travail (articles 112 à 137)</i>	178
<i>Dispositions particulières applicables aux services publics et aux secteurs public et parapublic</i>	178
Chapitre 8	
<i>LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC</i>	
<i>La Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1)</i>	180
<i>La Loi sur les régimes de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (L.R.Q., c. R-8.2)</i>	185
<i>Déroulement de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic</i>	193
<i>Dispositions particulières du Code du travail</i>	195
<i>Notes bibliographiques</i>	198

TROISIÈME PARTIE

LA VIE SYNDICALE AU QUÉBEC**Chapitre 9****LES ORGANISATIONS SYNDICALES ET****PATRONALES** *Ampleur et structure des organisations syndicales*

<i>au Canada et au Québec</i>	204
<i>Le Congrès du travail du Canada</i>	211
<i>La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec</i>	213
<i>La Confédération des syndicats nationaux</i>	214
<i>La Centrale des syndicats démocratiques</i>	216
<i>La Centrale de l'enseignement du Québec</i>	216
<i>Les autres centrales et les syndicats indépendants</i>	218
<i>Les organisations patronales: le Conseil du patronat du Québec</i>	218
<i>Note bibliographique</i>	219

Chapitre 10**LA NÉGOCIATION COLLECTIVE**

<i>Le processus de négociation collective</i>	225
<i>La préparation des parties en vue des négociations</i>	226
<i>La dynamique des négociations collectives</i>	228
<i>Le concept de pouvoir de négociation</i>	231
<i>La négociation collective dans les secteurs public et parapublic</i>	235
<i>L'avenir de la négociation collective</i>	238
<i>Les clauses «orphelin»</i>	239
<i>La négociation raisonnée</i>	240
<i>Notes bibliographiques</i>	243

Chapitre 11**LA GESTION DE LA CONVENTION COLLECTIVE**

<i>La convention collective</i>	246
<i>La gestion de la convention collective</i>	257
<i>Notes bibliographiques</i>	285

QUATRIÈME PARTIE

L'AVENIR DES RELATIONS DU TRAVAIL**Chapitre 12****LES NOUVEAUX PROGRAMMES DE GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES**

<i>Les programmes de santé et de sécurité du travail</i>	293
--	-----

<i>Les programmes d'accès à l'égalité</i>	296
<i>Les programmes de gestion de la carrière</i>	299
<i>Les programmes d'aide aux employés</i>	301
<i>Les programmes de gestion de la performance</i>	302
<i>Les programmes de participation des travailleurs</i>	303
<i>La qualité de vie au travail</i>	303
<i>Les cercles de qualité</i>	305
<i>Le partenariat</i>	305
<i>Les programmes de communication</i>	306
<i>La gestion par la qualité totale</i>	307
<i>Le télétravail</i>	308
<i>La réingénierie</i>	309
<i>Notes bibliographiques</i>	310
Chapitre 13	
<i>L'ADAPTATION AUX NOUVELLES RÉALITÉS</i>	
<i>La précarisation de l'emploi</i>	314
<i>L'alcool et les autres toxicomanies</i>	314
<i>Les nouveaux types de conflits</i>	315
<i>Vers une société de l'information</i>	316
<i>Notes bibliographiques</i>	319
Chapitre 14	
<i>LES PROSPECTIVES DES RELATIONS DU TRAVAIL</i>	
<i>La prospective: une création de l'avenir par l'Homme</i>	322
<i>Les nouveaux travailleurs et les nouvelles valeurs de la société</i>	323
<i>Les prochaines années</i>	327
<i>Les relations du travail au début du XXI^e siècle</i>	337
<i>Notes bibliographiques</i>	340
Annexes	
<i>I L'évolution de la gestion des ressources humaines</i>	345
<i>II L'interrelation entre les concepts de gestion des ressources humaines, des relations industrielles et de négociation raisonnée</i>	355
<i>III Les communications organisationnelles et la résolution des conflits interpersonnels</i>	373
<i>IV Les problématiques actuelles</i>	391

Liste des figures

<i>A</i> Le système des relations du travail	6
<i>B</i> Effets possibles des contrats de travail sur la gestion des ressources humaines	9
<i>C</i> Évolution de la fonction gestion des ressources humaines	11
<i>D</i> Structure du mouvement syndical canadien	212
<i>E</i> Organigramme de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ).....	214
<i>F</i> Organigramme de la Confédération des syndicats nationaux (CSN).....	215
<i>G</i> Organigramme de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD)	216
<i>H</i> Organigramme de la Centrale de l'enseignement du Québec (CEO)	217
<i>I</i> Organigramme du Conseil du patronat du Québec (CPQ)	221
<i>J</i> Modèle type de zone de négociation	230
<i>K</i> Sources de pouvoir influençant les résultats de la négociation	232
<i>L</i> Modèle de négociation multilatérale	236
<i>M</i> Modèle d'une procédure disciplinaire	279
<i>N</i> Différentes stratégies d'intervention en gestion des ressources humaines	292
<i>O</i> Exemple d'article sur l'accès à l'égalité pour les femmes	300
<i>P</i> Évolution de la gestion	331
<i>Q</i> Politiques et activités en ressources humaines Tendances générales	338

Liste des tableaux

1 Nombre de travailleurs touchés et de jours personnes perdus par année au Québec	102
2 Taux de syndicalisation dans 12 pays industrialisés	204
3 Comparaison entre les effectifs syndicaux canadiens et américains, 1920-1997	205
4 Pourcentage d'employés syndiqués et couverts par une convention collective par province canadienne, 1984-1997	206
5 Répartition des salariés couverts par une convention collective selon l'affiliation syndicale, Québec, 1991-1997	207
6 Effectifs des syndicats nationaux et internationaux au Canada, 1916-1997	208
7 Syndicats possédant les plus grands effectifs, 1987-1997	210
8 Effectifs syndicaux canadiens selon l'affiliation ou la non-affiliation à une centrale syndicale	211
9 Dossiers ouverts à la Commission de la santé et de la sécurité du travail de 1985 à 1996	293
10 Intervention de la Commission de la santé et de la sécurité du travail dans des établissements et mesures prises selon le type d'intervention (1996)	295
11 Emploi par sexe au Canada (1976-1997) (moyenne annuelle en milliers de personnes)	324

Avant-propos

de la première édition

Le cours auquel est associé cet ouvrage se présente comme un survol rapide des relations du travail, en guise d'initiation générale et d'invitation à aller plus loin. Dans cet avant-propos, je préciserai d'abord le contexte de ma réflexion, pour ensuite me pencher sur les principaux défis actuels dans le monde du travail.

Le contexte

Pourquoi avoir voulu écrire, avec quelques collaborateurs, les pages qui suivent ? Lorsque j'ai accepté d'enseigner les relations du travail, j'ai essayé d'imaginer les grandes questions auxquelles je voudrais pouvoir répondre. Qu'est-ce que l'histoire des relations du travail pouvait nous enseigner ? Comment les lois du travail encadraient-elles les négociations et la gestion des conventions collectives ? Que devrions-nous faire pour mieux gérer les relations du travail ? Finalement, la grande question de la prospective : où allons-nous, de quoi sera donc fait le XXI^e siècle ? Quatre questions faciles à formuler mais complexes et presque sans fin, lorsqu'on essaie d'y répondre en faisant le tour de ce qui s'est écrit sur le sujet. D'autres questions se sont ajoutées : quel était le statut épistémologique des relations industrielles ainsi curieusement nommées ? Comment le management pouvait-il mieux intégrer la gestion des ressources humaines et la gestion des relations du travail en les teintant des stratégies et des valeurs de «l'entreprise» dans le secteur public ?

Pour répondre à ces questions, j'ai entrepris ce qui devait être pour moi le début des grandes fouilles... J'ai choisi, au début, de résumer mes lectures en écrivant des fiches : des fiches qui renaient les extraits, à mes yeux, les plus pertinents des livres écrits par des universitaires, ou parfois des fiches qui résumaient des théories ou des parties de l'histoire. Et, puisque j'avais fait dactylographier ces centaines de fiches, j'ai choisi de les faire imprimer et d'en donner une copie aux étudiants. De fil en aiguille, ces fiches devaient devenir des notes de

cours, puis un livre qui se présente, simplement, comme un ouvrage de vulgarisation qui n'a aucune prétention à l'œuvre scientifique.

Les principaux défis

La lecture des extraits qui suivent d'une conférence de Roland Arpin nous fait voir que le premier défi rencontré est sans doute celui de comprendre et de diminuer les rigidités dans le domaine des relations du travail.

[...] les syndicats qui ont du mal à se sortir de leur rigidité et de leur centralisation bureaucratique et qui hésitent à faire certains choix sociaux qui les obligeraient à proposer à leurs membres bien nantis un partage différent et plus équitable de leur propre richesse.

[...] Pensez à la normalisation excessive dont on peut trouver d'éloquents exemples dans les conventions collectives. Elles codifient la vie dans des milliers d'articles qui se sédimentent toujours un peu plus de négociation en négociation, entretenant dans la prospérité l'industrie des relations du travail et rendant le quotidien toujours plus complexe et plus lourd sur le plan juridique et réglementaire [...]¹.

Cette rigidité devient d'autant plus difficile à administrer que les gestionnaires doivent plus rapidement régler de nouveaux problèmes tels que l'absentéisme, la démotivation, le vieillissement de la main-d'oeuvre. Les administrations devront aussi bâtir une gestion des relations du travail et des ressources humaines qui soit novatrice et qui mobilise la participation des syndicats pour qu'ils deviennent des acteurs importants dans l'entreprise et dans le secteur public. Il faudra, de plus en plus, fonctionner par projets, par groupes *ad hoc*, en révisant les attitudes et les organigrammes trop autoritaires; il faudra aussi mettre en place des systèmes de récompense mobilisants, des horaires encore plus flexibles même dans le secteur public.

Les syndicats, devant ces nouvelles attitudes patronales, seront probablement méfiants et présenteront des revendications pour humaniser le changement technologique et organisationnel. Les centrales syndicales devront davantage tenir compte des employés à temps partiel et des occasionnels. Les demandes syndicales devraient s'accroître en ce qui concerne le vieillissement des membres (retraite anticipée), les éléments touchant la qualité de vie au travail (congés, garderies, horaires), le perfectionnement pour l'adaptation des personnels aux nouvelles technologies.

De plus, les mouvements syndicaux devront s'ajuster pour répondre, notamment, aux nouveaux défis que Michel Agnaïeff, directeur général de la Centrale de l'enseignement du Québec, et

Carla Lipsig-Mummé, professeure à l'Université Laval, résumaient de la façon suivante :

- Comment les mouvements syndicaux vont-ils s'ajuster face à la perte d'une partie de leur base traditionnelle et à la transformation de la base restante ?
- Comment vont-ils recruter, représenter et socialiser le nouveau salariat en voie d'émergence et qui vit la précarité et une nouvelle stratification (origine ethnique, sexe, âge) ?
- Comment vont-ils exercer leur pouvoir d'influence dans les lieux de travail, en particulier face à des techniques de gestion participative ?
- Comment vont-ils continuer à assumer leur action démocratique dans la vie publique ?
- Autant de questions, autant de défis qui ramènent à des considérations de base comme les modes de recrutement, les structures d'affiliation, les choix des solidarités et des alliances politiques ou sociales, et l'identification des champs d'intervention².

Les syndicats réfléchissent, cependant, de plus en plus à toutes ces questions, comme nous le montrent, entre autres, ces commentaires de Pierre Paquette, secrétaire général de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) :

S'impliquer davantage dans la gestion et l'orientation des entreprises. Nos conventions collectives ont été imaginées à l'époque du taylorisme. Avec les changements technologiques, les travailleurs ont plus de responsabilités. On a besoin de flexibilité. On peut imaginer des conventions collectives qui seraient plutôt des chartes, avec des principes, qu'une liste de mécanismes rigides. Le mouvement syndical doit aussi reprendre son action politique en faveur de mesures de protection sociale plus adéquate pour l'ensemble de la population. Nous devons protéger l'universalité des programmes sociaux. À partir du moment où les riches vont se payer des services privés, ils ne voudront plus payer pour le régime public. C'est la fin de la solidarité. [...]

On doit même modifier nos structures. Il y a 20 ans, nous avions environ le même nombre de membres que maintenant, mais nous avons deux fois moins de syndicats! Nos syndicats sont de plus en plus petits. Les rapports de force sont difficiles à bâtir³.

Le gouvernement dans ses rapports avec ses employés continuera, qu'il le veuille ou non, à véhiculer l'ambiguïté inhérente à son double rôle d'employeur et d'État qui gouverne. D'importants défis, tels la lutte à l'endettement, la gestion du déficit et la réduction du chômage

viendront compliquer cette situation. Le vieillissement de la fonction publique et la présence plus marquée des employés à statut précaire sont aussi de nouvelles problématiques qui exigeront une attention particulière.

Le syndicalisme de la fonction publique demandera probablement une participation accrue pour devenir un partenaire dans la gestion, la détermination des objectifs et la nécessaire augmentation de la régionalisation des services. Les syndicats feront probablement valoir avec plus de vigueur l'importance de conserver le rôle de maître d'œuvre pour l'État en démontrant que cet aspect est relié à un projet de société et non à la seule notion de profit et de rentabilité. C'est dans ce contexte qu'il faudra discuter sérieusement du maintien de la centralisation ou de la décentralisation des négociations dans le secteur public. Gérard Hébert, dans son récent et monumental ouvrage sur la négociation collective, donne une réponse lapidaire à la question de la décentralisation :

[...] certains pourraient recommander la décentralisation comme un moindre mal et une façon de conserver, pour ce nombre très élevé de citoyens travaillant pour l'état, un droit considéré comme essentiel. Mais vouloir décentraliser la négociation du secteur public, c'est rêver en couleurs. Ceux qui ont pensé le régime fédéral de négociation avaient sans doute prévu les inconvénients d'une négociation pleinement centralisée. Malgré leurs prévisions, malgré la loi adoptée en 1967, les parties ont accepté le mouvement vers la centralisation, qui s'est terminé par l'échec des négociations de 1991. D'ailleurs, même s'il y avait une certaine décentralisation, la bonne foi des parties et le respect d'un véritable code d'éthique de la négociation seraient toujours nécessaires⁴.

Je ne partage pas le pessimisme d'Hébert et je crois que le débat entre la centralisation et la décentralisation des pouvoirs et des structures deviendra un enjeu important pour notre appareil gouvernemental qui devra être plus attentif aux besoins régionaux et municipaux ainsi qu'aux caractéristiques et particularités des «clientèles» : comment répondre à ces besoins au moment des négociations collectives tout en évitant la surenchère ?

Puisque les relations du travail influencent fortement la gestion des ressources humaines, nous savons que nous aurons plusieurs défis de taille, notamment dans l'amélioration et la décentralisation de la gestion des ressources humaines.

L'organisation du travail devrait viser à maximiser la satisfaction au travail : plusieurs études démontrent que la motivation au travail se cultive beaucoup plus dans la satisfaction et l'amélioration de la relation supérieur-subordonné que dans l'ajout de congés ou encore dans les augmentations des salaires.

Finalement et surtout peut-être, des défis s'adressent aux gestionnaires :

- mieux intégrer la gestion des relations du travail, la gestion des ressources humaines et la planification stratégique;
- rendre la gestion plus efficace et plus humaine en la féminisant davantage et rapidement ;
- en association avec les syndicats, prévoir les changements, organiser l'innovation et développer des mécanismes d'adaptation aux changements en cours.

Remerciements

- aux secrétaires, pour leur patience et leur virtuosité : à Michèle Béchar, à Francine Amyot et à Claudette Lambert;
- à Denis Savard et à Denise Fortin pour leur aide et leurs précieux conseils de mise en page;
- à l'équipe des relations du travail de l'Université du Québec pour la réalisation des chapitres sur les lois : à Francine Verreault, à M^e Anne Thibaudeau et à M^e André G. Roy;
- à deux diplômés de l'École nationale d'administration publique, Andrée L'Heureux et Richard Dominique, qui m'ont accompagné dans le travail de recherche ;
- à Sylviane Tremblay et à Renée Dolbec pour la révision linguistique;
- à Louise Phaneuf qui m'a beaucoup aidé pour produire la dernière version de ce livre;
- à M^e Michel Quimper, responsable des chapitres sur la législation du travail, qui a accepté d'être le coauteur de cet ouvrage;
- finalement, au professeur Noël Mallette de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal qui a accepté de faire une lecture critique de ce manuscrit et qui m'a suggéré plusieurs modifications fort pertinentes. Noël Mallette a, de plus, rédigé la préface de ce livre et je l'en remercie.

MICHEL LECLERC

Le 20 juin 1993

Notes bibliographiques

1. ARPIN, Roland dans Michel LECLERC (dir.), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1990, p. 7 et 11.
2. AGNAÏEFF, Michel et Carla LIPSIG-MUMMÉ, « L'avenir du syndicalisme dans les pays développés », *La Presse*, 9 avril 1990.
3. *L'actualité*, 15 mai 1990, p. 20.
4. HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1992, p. 1220.

Avant-propos de la deuxième édition

J'ai pensé qu'il était plus intéressant de conserver l'avant-propos de la première édition (20 juin 1993) puisqu'il représentait bien ce que je pensais à ce moment, évidemment, et qu'il était difficile d'adapter ces paragraphes aux problématiques et réflexions actuelles.

Pourquoi une deuxième édition ? D'abord, à cause de la nécessaire mise à jour des données (tableaux 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8) sur les taux de syndicalisation, etc., de l'histoire des relations du travail, jusqu'en 1998, dans les quatre pays étudiés ainsi qu'au Québec et de la législation. Ensuite, parce qu'il fallait ajouter quelques paragraphes à propos de la réingénierie, des clauses « orphelin », du télétravail et de la négociation raisonnée. Finalement, parce que j'ai pensé qu'il était utile d'insérer à la fin du livre quatre annexes à propos, premièrement, de *l'évolution de la gestion des ressources humaines* (constamment en dialectique avec la gestion des relations du travail), deuxièmement de *l'interrelation entre les concepts de gestion des ressources humaines, des relations industrielles et de négociation raisonnée*, troisièmement sur *les communications organisationnelles et la résolution des conflits interpersonnels* et, quatrièmement, sur *les problématiques actuelles* (la vitesse du change-ment, la diversité de la main-d'oeuvre, les nouvelles valeurs, etc.). Ces annexes sont des digressions sur des sujets importants qui reviennent toujours dans nos discussions dans le cours de Relations du travail que je donne, chaque année, à l'ENAP, depuis dix ans.

Pour en terminer avec les principaux changements de cette deuxième édition, j'ai finalement décidé d'enlever le sous-titre du livre, *une analyse dans le secteur public*, parce que l'analyse du secteur public, comme certains me l'ont fait remarquer, n'est pas suffisamment développée, mis à part les chapitres 8 et 11.

La relecture de ce livre, dans sa deuxième édition rendue nécessaire à cause des mises à jour, m'incite à répéter que nous avons voulu produire un volume d'introduction à l'étude des relations du travail au Québec et non un traité exhaustif à propos des titres des différents chapitres : nous l'avons voulu ainsi et nous vous demandons de le lire

en y trouvant ce qu'il est et non pas ce que certains critiques voulaient que l'on écrive.

Terminons l'avant-propos de cette deuxième édition avec les quelques réflexions qui suivent et qui n'engagent que le signataire.

Les relations du travail se pratiquent dans un monde qui change à une vitesse inimaginable et imprévisible : *CHANGE IS CHANGING*, comme l'écrivait Charles Handy, le changement change... Les recettes classiques sont dépassées, les modes se succèdent à une vitesse folle, le temps est venu de faire autrement, mais nous ne connaissons pas le nouveau chemin. Le problème des organisations n'en est plus un de productivité des travailleurs, il en est un de management et de leadership. Le problème de nos organisations n'est pas d'abord un problème de structures, mais surtout de vision et donc de leadership « visionnaire ». Trop souvent, dans nos milieux de travail, les nouveaux dirigeants brassent les structures pour les brasser sans trop savoir où ils veulent aller et les employés voient venir les annonces de nouvelles structures avec un scepticisme qui frôle parfois le cynisme... Il faudrait obliger ceux qui veulent absolument changer les structures à lire et à relire le livre très court (une centaine de pages) des professeurs Beckhard et Harris du MIT sur les changements organisationnels complexes, livre plein de schémas, où l'on retrouve toujours le même conseil : avant d'enclencher un changement organisationnel complexe, il faut décider où l'on veut aller : «to define the desired state »...

On a beaucoup écrit et parlé, depuis la parution des thèses de Peter Senge, de l'organisation apprenante (*the learning organization*) : comment concilier cette vision idéalisante de nos milieux de travail avec la dure réalité des compressions budgétaires qui sont peut-être, toutefois, terminées.

Depuis quelques années, les spécialistes en gestion des relations du travail nous annoncent la fin du système des conflits (*the adversary system*) et l'avènement d'une ère nouvelle, celle de la coopération. Pourtant, peu de choses changent... Pourquoi ? Force nous est de constater la distance très grande entre les discours des centrales syndicales et les thèses des théoriciens des relations du travail. La négociation dite raisonnée n'est pas encore généralisée, c'est le moins qu'on puisse dire.

Faut-il revoir les règles du jeu ? Clément Godbout, alors président de la FTQ dans une lettre ouverte aux chefs d'entreprise, le 6 juillet 1995, invitait « les partenaires à se concerter, à innover, à travailler ensemble pour réévaluer les méthodes d'action, à prendre les virages qui s'imposent avec courage, à dépoussiérer tout le dossier des relations du travail, le Code du travail inclus, et à concevoir de nouveaux outils de travail ».

Je termine cet avant-propos par des remerciements à mon collègue Michel Quimper pour la révision de sa partie sur la législation, à deux recherchistes, Chantale Boily et Louise Phaneuf, aux secrétaires, Lucie Couture et Fernande Michaud, ainsi qu'à l'École nationale d'administration publique pour son aide financière. Michel Quimper remercie M^e Martin Hudon pour sa précieuse collaboration.

MICHEL LECLERC

Le 20 novembre 1999

Introduction

<i>Les relations industrielles : une discipline, un champ d'étude, une science?</i>	<i>3</i>
<i>Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles</i>	<i>4</i>
<i>Les relations industrielles en tant que système: un cadre d'analyse</i>	<i>4</i>
<i>Quelques clarifications et quelques définitions</i>	<i>7</i>
<i>Gestion des ressources humaines et relations du travail</i>	<i>9</i>
<i>Gestion et relations du travail</i>	<i>12</i>
<i>Sociologie, psychologie et relations du travail</i>	<i>13</i>
<i>Économie du travail et relations du travail</i>	<i>14</i>
<i>La fonction relations du travail dans l'organisation publique</i>	<i>15</i>
<i>La nécessité de l'émergence d'une éthique</i>	<i>16</i>
<i>Notes bibliographiques</i>	<i>19</i>

L'étude des relations du travail a d'abord vu le jour en Grande-Bretagne et s'est ensuite développée rapidement aux États-Unis, se préoccupant avant tout des problèmes rencontrés dans l'industrie minière et manufacturière. Selon Dion¹, l'expression *industrial relations* s'est alors vite imposée pour désigner cette réalité et les études qui s'y rapportaient. Peu après, l'équivalent français de *relations industrielles* est apparu dans les milieux francophones.

Toutefois, poursuit Dion, le mot *industrie* évoquant le domaine des mines et des manufactures plutôt que celui du commerce, des services et de la fonction publique, l'expression *relations du travail* a peu à peu remplacé celle de *relations industrielles*.

Aujourd'hui, le terme *relations professionnelles* serait de plus en plus utilisé. L'allusion à la profession, souligne Dion, attire davantage l'attention sur la fonction du travailleur et sur son occupation que sur le lieu où il exerce son travail. Le Bureau international du travail encourage d'ailleurs l'utilisation de cette dernière expression.

Cependant, plusieurs auteurs contemporains continuent toujours de désigner par l'expression *relations industrielles* la discipline consacrée à l'étude des relations du travail. Ainsi, Barbash définissait en 1984 les relations industrielles comme étant :

*the management of labor problems in an industrial society or, more operationally, the theories, techniques, and institutions for the resolution of contending money and power claims in the employment relationship*².

Quelques années plus tard, Boivin³ dans un texte sur « l'émergence d'une réalité nouvelle en relations industrielles » emprunte à Barbash cette dernière définition en affirmant que les relations industrielles consistent d'abord dans la gestion des problèmes du travail et qu'une telle gestion implique nécessairement la création de théories. Les relations du travail correspondraient plutôt « aux phénomènes et aux opérations liés à l'établissement des règles dans le domaine du travail⁴ ».

De telles définitions des relations industrielles englobent donc différents aspects. Ainsi, Dion intègre à la fois la gestion des ressources humaines et les politiques publiques en matière de travail dans sa définition des relations industrielles. Hébert, Jain et Meltz⁵ ainsi que Boivin⁶ englobent quant à eux dans l'expression *relations industrielles* la gestion des relations du travail, la gestion des ressources humaines et les politiques publiques en matière de travail.

Au Canada, l'expression *relations industrielles* semble toutefois évoquer des réalités et des préoccupations différentes selon les milieux, qu'ils soient anglophone ou francophone. Ainsi, les universités anglophones du Canada ont plutôt tendance à avoir des centres de relations

industrielles dont la préoccupation première vise essentiellement les relations collectives de travail. Dans ces universités, l'enseignement de la gestion des ressources humaines appartient aux écoles ou aux facultés d'administration ou de management. Les universités francophones ont privilégié une formule différente. Elles ont préféré généralement mettre sur pied des départements ou des écoles de relations industrielles où sont enseignés à la fois les rapports collectifs et la gestion des ressources humaines.

Les relations industrielles ne sont donc pas faciles à définir. La définition des relations industrielles est d'ailleurs le premier problème auquel a dû faire face, en 1989, un comité de l'Association canadienne de relations industrielles chargé de faire le point sur l'état de la discipline en relations industrielles au Canada. Un an après la parution de ce rapport, Hébert⁷, un des membres du comité d'étude, souhaitait «que l'on s'entende sur une définition large et englobante des relations industrielles, qui inclut la gestion des ressources humaines».

LES RELATIONS INDUSTRIELLES : UNE DISCIPLINE, UN CHAMP D'ÉTUDE, UNE SCIENCE?

Depuis déjà quelques décennies, les relations industrielles font l'objet d'études et de recherches. Il ne faut cependant pas oublier qu'avant tout les relations industrielles sont un champ de pratique représentant d'abord, comme le soulignent si bien Hébert, Jain et Meltz, un ensemble d'expériences de vie au travail. Aujourd'hui encore, les universitaires s'interrogent à savoir si les relations industrielles constituent une discipline propre ou un champ d'étude pour les sciences sociales. Audet et Larouche⁸ affirment dans un article de 1988 que pour certains théoriciens et scientifiques, les relations industrielles sont maintenant reconnues «comme une discipline bien établie en sciences sociales», alors que pour d'autres, elles sont plutôt caractérisées «par l'interdisciplinarité de certaines branches scientifiques tels le droit, la sociologie, l'économie, la psychologie et l'administration». Le débat, s'il en est un, se poursuit toujours. Pour Craig⁹, s'il existe une discipline propre aux relations industrielles, elle ressemble davantage à une approche multidisciplinaire, tandis que pour Larouche et Déom¹⁰, l'objectif visé semble clair : il faut «faire passer les relations industrielles de *champ d'étude* à *discipline académique* pour enfin aboutir au statut de science».

PARADIGMES, ÉCOLES DE PENSÉE ET THÉORIES EN RELATIONS INDUSTRIELLES

Très peu d'études ont paru en relations industrielles sur les théories existantes et sur l'état même de la discipline. Il est, de plus, très difficile de dégager une vision commune des théories existantes. Larouche et Déom¹¹ affirment d'ailleurs que les relations industrielles constituent «un champ d'étude qui manque de cohérence particulièrement au niveau théorique».

Cela dit, depuis quelques années les recherches en relations industrielles se sont diversifiées. Audet et Larouche ont même tenté dans un article de classer et de regrouper les théories en relations industrielles selon les quatre grands paradigmes propres aux sciences sociales. Selon ces auteurs, même si elles se font rares, les théories des relations industrielles ont tout de même cheminé :

*des mécanismes de règlement de conflits, de la négociation collective et de la création-administration de règles, vers les problèmes du marché du travail et, surtout, vers la gestion des ressources humaines et les initiatives managériales en matière d'organisation du travail*¹².

Certains milieux universitaires se sont centrés sur une approche et une école de pensée plus particulières, afin de développer la recherche et l'enseignement en relations industrielles. C'est ainsi que certains universitaires américains, canadiens et québécois se sont intéressés à l'approche systémique des relations industrielles.

Les relations industrielles n'échappent donc pas aux nouveaux courants. En effet, comme le soulignent Larouche et Déom¹³:

[...] les sciences et disciplines récentes [...] de même que les plus anciennes [...] se sont « mises » à l'approche systémique en vue d'obtenir une certaine intégration des connaissances propres à leur objet d'étude et de développer une certaine capacité de prédire les variations de l'objet qui leur est propre.

LES RELATIONS INDUSTRIELLES EN TANT QUE SYSTÈME : UN CADRE D'ANALYSE

À la fin des années 1950, Dunlop devenait le premier théoricien des relations industrielles à s'inspirer de l'approche systémique.

John T. Dunlop propose d'aborder les réalités du domaine dans leur globalité et non pas au niveau «micro». Son système comporte quatre éléments : les acteurs, les règles, les contextes et l'idéologie du système. Les acteurs sont les principaux intéressés aux enjeux du système: les employeurs, les syndicats et l'État. Les contextes dont il traite sont la

technologie (aspect technique), le marché (aspect économique) et la distribution du pouvoir dans la société (aspect politique). Les règles se rapportent aux normes qui régissent les relations entre les parties (procédure) et les conditions de travail applicables dans l'entreprise. L'idéologie incarne l'ensemble des croyances et des idées qui confèrent une certaine unité au système et qui lui permettent de subsister dans une société donnée¹⁴.

Depuis, beaucoup d'autres théoriciens nous ont présenté leur vision d'un système des relations industrielles. Selon Larouche et Déom, la majorité des théoriciens utilisant l'approche systémique en relations industrielles se regroupent autour de deux courants d'idées :

Un premier groupe définit le système de relations industrielles comme celui qui permet la création ou l'administration des règles régissant les relations du travail. Le second groupe insiste plutôt sur l'identification d'un objet d'étude qui graviterait autour des *ressources humaines* ou encore de la *main-d'œuvre*¹⁵.

Les universitaires canadiens anglophones semblent d'ailleurs avoir une vision du système canadien de relations industrielles différente de celle de certains de leurs collègues francophones. Ainsi, nous observons que la plupart des auteurs canadiens-anglais consultés¹⁶ qui appliquent l'approche systémique à l'étude des relations industrielles se limitent, comme le souligne Boivin¹⁷, « à la dimension détermination des conditions de travail ou relations du travail de ce champ d'étude ». Les auteurs québécois, tel Boivin, font une utilisation plus rigoureuse de l'approche systémique en relations industrielles en y incorporant les variables liées à la gestion des ressources humaines.

L'approche systémique est rendue intéressante par l'importance qu'elle accorde, en matière de relations industrielles, à l'influence des diverses variables contextuelles ou environnementales. A cet effet, la figure A nous fournit un cadre d'analyse du système des relations du travail.

La société dans laquelle nous vivons peut être conçue comme un ensemble de systèmes dont celui des relations du travail. Les autres systèmes qualifiés par Craig de contextes ou d'intrants externes sont les suivants : les contextes écologique, économique, politique, légal et social. Ces systèmes constituent l'environnement dans lequel est plongé le système des relations du travail et ont une influence directe sur les intrants de ce dernier. Le système des relations du travail met en présence trois acteurs principaux : les employeurs, les employés et l'État. Ce sont les intrants internes et chacun d'eux a ses propres objectifs, valeurs et pouvoirs. Les processus de gestion des ressources humaines et des relations du travail sont les deux activités ou mécanismes qui permettent de convertir les intrants en résultats ou en

Figure A
LE SYSTÈME DES RELATIONS DU TRAVAIL

CONTEXTES (INTRANTS EXTERNÉS)	ACTEURS (INTRANTS INTERNÉS)	ACTIVITÉS OU MÉCANISMES DE CONVERSION	RÉSULTATS (EXTRANTS)
CONTEXTE ÉCONOMIQUE			
Marché du travail	Chaque acteur à ses propres :	PROCESSUS DE RELATIONS DU TRAVAIL	TOUCHANT LES TRAVAILLEURS
Marché du produit ou du service	objectifs	INTERNE	Roulement de personnel
Marché monétaire	valeurs	négociation collective	Droit de gérance de l'employeur
Technologie	pouvoirs	gestion de convention collective	Salaire, avantages sociaux et autres conditions de travail
CONTEXTE POLITIQUE			
Pouvoir exécutif		EXTERNE	Existence d'un niveau variable de conflits de travail
Pouvoir législatif		interventions étatiques	
CONTEXTE SOCIAL			
Structures sociales		interventions des tribunaux	Satisfaction au travail
Pressions de l'opinion publique		activités politiques et lobbying	
CONTEXTE ÉCOLOGIQUE	EMPLOYEURS	PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	TOUCHANT LES ORGANISATIONS
Géographie / environnement physique	EMPLOYÉS	INTERNE	Reconnaissance et sécurité syndicales
État des ressources naturelles	ÉTAT	recrutement, évaluation, formation du personnel, etc.	Productivité
Climat		EXTERNE	Absentéisme
		politiques gouvernementales	

Boucle de rétroaction

Inspiré de J. Boivin (1989) ; A. Craig (1986) ; A. Craig (1988).

extrants. Boivin ajoute à ces deux processus les activités politiques et le *lobbying*. Ces dernières activités sont utilisées par les employeurs et les employés organisés de façon à influencer, dans le sens de leurs intérêts respectifs, les décisions de l'État. Les extrants sont enfin les variables dépendantes liées aux deux précédents processus. Parmi ces extrants, nous retrouvons les résultats touchant les organisations, qu'elles soient patronales ou syndicales, ainsi que ceux touchant plus particulièrement les travailleurs. Notons que nous trouvons aussi, parmi les extrants, l'existence toujours possible d'un niveau variable de conflits de travail. La boucle de rétroaction constitue le dernier élément du système de relations industrielles. Cette boucle fait en sorte que les résultats ou les extrants deviennent des variables indépendantes qui influencent à leur tour les autres systèmes de l'environnement.

QUELQUES CLARIFICATIONS ET QUELQUES DÉFINITIONS

Nous avons vu qu'il n'était pas toujours facile de trouver dans les écrits sur le sujet une certaine unanimité quant à la définition des termes. Ainsi, les mêmes mots ne sont pas toujours utilisés dans le même sens. Or, comme le souligne Dion, en exergue de son *Dictionnaire canadien des relations du travail*, il est essentiel que les termes soient définis correctement, surtout dans le domaine des affaires publiques. Il faut donc, avant de poursuivre, clarifier les termes ou les expressions qui seront maintenant utilisés tout au long de ce livre.

Il nous apparaît d'abord important de distinguer les relations *de* travail des relations *du* travail. En effet, nous entendons encore fréquemment les gens parler de relations de travail quand ils devraient préférentiellement utiliser le terme *relations du travail*.

Nous emprunterons à Dion la définition qu'il donne des *relations de travail*:

1. Situation sociale qui s'établit dès qu'une personne entre au service d'une autre à la suite de son engagement.
2. Rapport qui s'établit entre un employé, son employeur et ses compagnons de travail à l'occasion de l'exercice d'une activité professionnelle.

La *relation de travail* ou les *relations de travail* sont toujours concrètes et particularisées, alors que les relations du travail sont générales. Syn. - Relations avec les employés; relations employeur-employé; relations avec le personnel¹⁸.

Les relations du travail sont plutôt considérées par Dion comme un :

1. Ensemble des rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail (en vue de la production de biens et de services) dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou par la législation.
2. Ensemble cohérent de connaissances faisant appel à diverses disciplines (droit, économique, sociologie, psychologie, histoire du travail, science politique et de l'administration, etc.) qui permettent de comprendre, d'expliquer, de prévoir et d'aménager les rapports économiques et sociaux mentionnés plus haut.
3. Ensemble de moyens, procédés et techniques tirés des connaissances et de la pratique servant à l'aménagement des rapports économiques et sociaux mentionnés plus haut.

Les relations du travail incluent la gestion des ressources humaines, les rapports individuels et collectifs, les politiques publiques en matière de travail, comme celle de la solution des conflits et la politique de main-d'œuvre, les processus et les organismes mis en place pour régler le travail et les conditions du travail¹⁹.

Nous constatons donc que pour ce maître, relations du travail et relations industrielles sont synonymes; pourtant, beaucoup d'autres auteurs définissent distinctement ces termes. Pour nous, les relations du travail correspondent plutôt « aux phénomènes et aux opérations liés à l'établissement des règles dans le domaine du travail²⁰ » et dans ce contexte la gestion des ressources humaines se présente alors comme :

l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite²¹.

Les relations patronales-syndicales deviennent quant à elles « l'ensemble des rapports qui s'établissent au niveau d'un établissement, d'une entreprise, d'une industrie ou de l'économie entre les syndicats et les employeurs²² ».

Enfin, tout comme pour beaucoup d'auteurs, les relations industrielles désignent, pour nous, la discipline consacrée à l'étude des relations du travail.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET RELATIONS DU TRAVAIL

Les relations du travail influencent fortement la gestion des ressources humaines, principalement dans les organisations où le personnel est syndiqué. Foucher affirme que cette influence se manifeste de deux façons bien différentes, soit :

par les tâches que requièrent la négociation et l'administration de la convention collective, et par les effets que cette dernière exerce sur les autres activités de gestion des ressources humaines²³.

La figure B nous donne quelques exemples d'effets possibles des contrats de travail sur certains programmes de gestion des ressources humaines.

Figure B
**EFFETS POSSIBLES DES CONTRATS DE TRAVAIL
SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

DOTATION	<p>Dispositions sur la sécurité d'emploi qui peuvent influencer sur les possibilités d'effectuer des changements technologiques ou autres.</p> <p>Dispositions sur la sécurité d'emploi qui influent sur les possibilités de muter un individu, de le mettre à pied ou de le congédier.</p> <p>Dispositions précisant les critères d'embauche du personnel syndiqué et de l'attribution de la permanence.</p> <p>Dispositions prévoyant le respect de l'ancienneté comme critère de promotion, de mutation, etc.</p>
RÉMUNÉRATION/	Retenue à la base de cotisations syndicales.
AVANTAGES SOCIAUX	<p>Échelles de salaire qui ne tiennent pas compte du rendement réel de l'individu (d'où la nécessité, parfois, de trouver d'autres moyens pour susciter la motivation).</p> <p>Nécessité de respecter les dispositions de la convention collective en matière d'attribution des congés et des vacances.</p>
ORGANISATION DU TRAVAIL	<p>Nécessité de respecter des descriptions de tâches qui sont susceptibles de compliquer le fonctionnement de l'organisation.</p> <p>Nécessité de respecter des dispositions de la convention collective en matière d'attribution des horaires de travail.</p>

Source: Rolland Foucher, « Les structures organisationnelles au service de la GRH ou Les services des ressources humaines » dans L. Bélanger *et al.* (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaétan Morin éditeur, 1988, p. 65.

L'impact des relations du travail sur la gestion des ressources humaines semble donc important et c'est en analysant l'évolution de la fonction « *originellement appelée personnel* » qu'on est le plus en mesure de véritablement étudier les rapports entre les relations du travail et la gestion des ressources humaines.

Kochan, célèbre professeur du Massachusetts Institute of Technology²⁴, distingue quatre grandes périodes dans l'évolution de la fonction *personnel* et de la fonction relations du travail. La première s'étend de 1900 à 1929. A cette époque, apparaît pour la première fois au sein des entreprises la fonction *personnel*. C'est dans un contexte de rareté de main-d'oeuvre occasionnée par la Première Guerre mondiale alors que l'on cherchait à appliquer les principes tayloriens de gestion que nous assistons à la naissance de cette nouvelle fonction. La deuxième période s'étend de 1930 à 1960 environ; une croissance rapide du syndicalisme fait apparaître cette fois-ci la fonction relations du travail. Cette fonction occupe alors une grande place au sein des entreprises et relègue rapidement au second rang les développements de la fonction *personnel*. C'est entre 1960 et 1980 que l'on voit réapparaître progressivement cette fonction. Bien que les relations du travail occupent toujours une place prépondérante, la gestion des ressources humaines retrouve une certaine influence. Celle-ci est causée notamment par l'accroissement de la demande de nouveaux types de travailleurs, l'accroissement de la réglementation gouvernementale ainsi que par le développement des sciences du comportement et l'expérimentation de nouvelles techniques de gestion du personnel dans certaines entreprises dont les salariés sont généralement non syndiqués.

Enfin, depuis 1981, la gestion des ressources s'associe de plus en plus fréquemment à la fonction relations du travail; en effet, la fonction relations du travail, incapable de gérer seule les changements technologiques et économiques auxquels doivent maintenant faire face les entreprises, s'associe dorénavant l'équipe de gestionnaires des ressources humaines, ceux-ci se révélant plus aptes à communiquer directement avec les employés sans nécessairement passer par les syndicats. En nous inspirant, entre autres, d'un texte de Pierre Colletette et de Robert Schneider²⁵, *Les modèles organisationnels en mutation*, nous avons ajouté une cinquième période à celles décrites par Kochan : la période des années 1990. En effet, nous croyons que nous vivons actuellement une étape qui témoigne d'un important changement d'attitude à l'égard des ressources humaines et des relations du travail. Un changement qui va beaucoup plus loin qu'une simple transformation des activités. En fait, c'est toute notre conception de la réalité qui est appelée à changer, affirment plusieurs observateurs. La figure C présente une description de cette cinquième période ainsi qu'une synthèse de l'évolution de la gestion des ressources humaines et des relations du travail.

Figure C
ÉVOLUTION DE LA FONCTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Phases	Contexte	Vision	Acteurs	Activités	Modes de gestion
Phase 1 1900-1929 La gestion d'un grand nombre de personnes	<ul style="list-style-type: none"> • Lignes de montage et d'assemblage • Rareté de la main-d'oeuvre • Production de masse 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision mécaniste des organisations • Personne vue comme un facteur de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition de la fonction et des spécialistes en personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection • Dotation • Rémunération 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation scientifique du travail
Phase 2 1930-1960 Focalisation sur les activités	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisation • Consommation de masse 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision rationnelle et économique de la motivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Montée du syndicalisme • Apparition de la fonction relations du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Rémunération et gestion des avantages sociaux • Dotation 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération selon l'offre et la demande • Gestion des conventions collectives
Phase 3 1960-1980 Approche systémique	<ul style="list-style-type: none"> • Informatisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision organisationnelle • Actualisation de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Apogée du syndicalisme • Règne des spécialistes en relations du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes de QVT • Santé et sécurité • Développement organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations humaines • Grille managériale • Direction participative par objectifs • Socio-technique
Phase 4 1980-1990 Vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Turbulence et compétition internationale • Instabilité économique et sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance des cerveaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Ère des spécialistes en ressources humaines 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de diagnostic et de planification • Qualité intégrale • Accès à l'égalité 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion stratégique • Programmes : Aide aux employés • Gestion de carrière • Accueil, etc.
Phase 5 1990- Changement de paradigme	<ul style="list-style-type: none"> • Télécommunications • Préoccupations environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> • Survie par l'apprentissage, l'innovation et la créativité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources déployées aux différents échelons de l'organisation, près de l'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Face à la complexité, gérer les interdépendances • Apprentissage en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des emplois précaires et de la multiethnicité • Autocontrôle • Formation continue • Dissémination du pouvoir

Adaptation de L. Bélanger et de T. Kochan ainsi que de Collerette et Schneider.

Lire l'annexe I, *L'évolution de la gestion des ressources humaines*.

La gestion et les relations du travail sont deux domaines étroitement liés. Comme le soulignent Côté, Lemelin et Toulouse²⁶, le style de gestion a des répercussions sur les relations du travail, tout comme un conflit de travail a une incidence sur la gestion. Nous ne pouvons donc limiter les relations du travail au seul domaine des relations patronales-syndicales. En effet, la direction d'une organisation est aussi en relation de travail avec ses employés par l'entremise de ses gestionnaires, puisque ceux-ci sont en contact quotidien avec les employés et représentent à leurs yeux l'employeur. Il devient donc important de considérer ces relations comme partie intégrante des relations du travail et ne pas en minimiser les conséquences sur les relations patronales-syndicales. D'ailleurs, Dulude affirme que :

la détérioration que l'on constate dans les relations patronales-syndicales, et qui se manifeste souvent de façon particulière au moment de la négociation, trouve son origine, en grande partie, dans la détérioration générale des relations entre employés et représentants de la direction sur le plan des opérations²⁷.

Cette forte influence amène même Kochan²⁸ à croire que « the management is the driving force in any advanced industrial relations system » puisqu'il a, notamment, l'entière responsabilité de l'utilisation efficace et efficiente de la totalité des ressources humaines, matérielles et financières. Ces ressources se font de plus en plus rares dans le système économique actuel et, pour atteindre ces objectifs, la gestion devra nécessairement faire des choix qui auront une réelle incidence sur les relations du travail.

Certains théoriciens de la gestion et des relations du travail ont aussi étudié les liens entre ces deux domaines à travers la notion de stratégie. La stratégie constitue pour une organisation ce vers quoi elle tend, comment elle désire utiliser ses ressources et quelles orientations elle choisira pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. La stratégie de l'organisation aura donc un impact sur la façon qu'aura cette dernière de se comporter à l'égard de ses ressources humaines ainsi qu'à l'égard des syndicats. Les relations du travail dépendent donc étroitement de la gestion et des choix stratégiques de l'organisation. Certains auteurs s'interrogent toutefois sur la nature et l'existence même d'un lien entre la stratégie et les relations du travail dans les secteurs public et parapublic. Pouvons-nous, dans ces secteurs où prévaut l'absence de concurrence, recourir à des stratégies compétitives ou de redressement comme il en existe dans les organisations du secteur privé ? Si l'on en croit les études de Hafsi²⁹, il semblerait que oui. En effet, les entreprises publiques finiraient avec le temps par avoir des comportements tout à fait semblables à ceux des entreprises

du secteur privé. Les liens entre la gestion et les relations du travail à travers la notion de stratégie mériteraient d'être davantage approfondis, tout au moins en ce qui a trait aux secteurs public et parapublic.

SOCIOLOGIE, PSYCHOLOGIE ET RELATIONS DU TRAVAIL

Les relations du travail ont aussi des liens avec les principales sciences du comportement, comme la sociologie et la psychologie. Il se développe actuellement des rapports étroits entre les relations du travail et les sciences du comportement appliquées aux relations du travail au point où, selon leurs sujets d'étude, elles sont devenues très semblables.

Dans un texte sur la sociologie, la psychologie et les relations industrielles, Kervin³⁰ étudie le rôle des sciences du comportement. Selon lui, dans le domaine des relations du travail, les recherches de nature sociologique et psychologique sont de trois niveaux soit les attitudes et les comportements individuels, les structures et les actions menées tant par les organisations que par les syndicats et, enfin, les comparaisons sur le plan macroscopique ou sociétal.

Depuis déjà fort longtemps, les sociologues et les psychologues étudient les syndicats. Les sociologues ont apporté une contribution toute particulière à la compréhension du syndicalisme en travaillant notamment à expliquer le phénomène du mouvement syndical, à mieux comprendre la nature et les objectifs des syndicats ainsi que leur rôle dans la société et, enfin, à tenter d'expliquer les différences dans le taux de participation; le récent livre de Diane-Gabrielle Tremblay, *Travail et Société, une introduction à la sociologie du travail*, permettra de fouiller davantage un des aspects de ce résumé³¹. Quant aux psychologues, ils sont davantage préoccupés par les raisons qui poussent les individus à se rassembler en groupe; ils s'intéressent donc davantage aux attitudes et aux comportements des membres pris individuellement.

À un niveau plus macroscopique et sociétal, les sociologues et psychologues se penchent aussi sur les causes et les conséquences des changements technologiques que nos sociétés postindustrielles sont amenées à vivre. Ils étudient alors plus particulièrement les réactions des employés et des syndicats à l'égard de la nouvelle technologie ainsi que l'impact de cette dernière sur les syndicats.

Les sociologues et les psychologues analysent aussi les comportements liés à la négociation collective et aux conflits. Leurs études tentent alors d'expliquer la dynamique de la négociation collective et les comportements adoptés dans le processus de négociation, les

facteurs sociaux et psychologiques qui affectent les résultats de la négociation collective ainsi que les processus sociaux et psychologiques liés aux conflits, qu'ils soient industriels ou intraorganisationnels.

ÉCONOMIE DU TRAVAIL ET RELATIONS DU TRAVAIL

Il n'y a, actuellement, pas de consensus sur les rapports existant entre l'économie du travail et les relations du travail. Gunderson a tenté de clarifier la question :

À mon point de vue, l'économie du travail a un double rôle à jouer en relations industrielles. Elle est d'abord partie intégrante du système global des relations industrielles; dans cet ensemble elle joue le rôle d'un intrant et elle impose certaines contraintes à tout le système. Mais elle a une autre fonction, qui lui est propre, celle d'expliquer, au moins partiellement, le pourquoi de certains phénomènes institutionnels des relations industrielles³².

Ainsi l'économie du travail aurait une influence sur un certain nombre de phénomènes de relations du travail comme les grèves, les nouveaux modes de rémunération et le niveau d'emploi. Par exemple, Gunderson souligne que de plus en plus d'auteurs croient que quand les coûts associés à la grève sont élevés, celle-ci devrait normalement se produire moins fréquemment et avoir une durée plus courte. De même, les conditions mêmes du marché pourront, dans certains cas, déterminer directement les niveaux de salaire et d'emploi.

Enfin, le syndicalisme aurait un impact sur l'économie du travail; en effet, du point de vue traditionnel, les syndicats auraient, par les restrictions qu'ils imposent en matière de règles de travail, un effet négatif sur la productivité d'ensemble d'une organisation. Cette opinion, nous apprend Gunderson, n'est toutefois pas partagée par tous les économistes puisque, pour plusieurs, les syndicats peuvent, au contraire, promouvoir la productivité par des moyens comme l'amélioration de la communication, la réduction du taux de roulement de la main-d'oeuvre et l'amélioration du moral des travailleurs.

Il existe donc, comme le souligne Gunderson, des pressions contradictoires en ce qui a trait aux rapports entre l'économie du travail et les relations du travail. La recherche d'une certaine unanimité exigerait une meilleure compréhension tant de l'économie du travail que des relations du travail. Enfin, l'analyse souvent mathématique qui se développe de plus en plus en économie du travail risque dorénavant d'élargir démesurément l'écart qui existe déjà entre ces deux disciplines.

Ces quelques paragraphes sur l'économie du travail sont malheureusement un résumé trop rapide et nous recommandons au lecteur qui voudrait approfondir le sujet deux livres relativement récents, *Economie du travail: les réalités et les approches théoriques* ainsi que *The Economics of Human Resource Management*³³.

LA FONCTION RELATIONS DU TRAVAIL DANS L'ORGANISATION PUBLIQUE

Il nous apparaît important de situer la fonction *relations du travail* dans l'organisation publique en tentant notamment de mieux saisir le rôle que l'État y joue.

L'État participe à la gestion des relations du travail à deux titres : il agit à la fois en tant que représentant de l'intérêt public et en tant qu'employeur. L'État-employeur, l'État-législateur est d'ailleurs une expression qui revient souvent lorsque l'on discute de relations du travail dans la fonction publique et parapublique. Cette expression traduit, selon Garant et Berlinguette³⁴, «le particularisme de la négociation collective lorsqu'on l'envisage par rapport à l'État». En effet, lorsqu'il négocie, l'État ne poursuit pas les mêmes objectifs qu'un entrepreneur privé; l'objectif de ce dernier est d'abord économique, tandis que l'État n'agit pas dans un milieu de concurrence et est fréquemment le seul employeur pour certaines catégories de personnel. L'Etat attribue, de plus, environ 60 %* de son budget à la masse salariale; il est donc très sensible aux variations salariales. Enfin, les négociations dans les secteurs public et parapublic peuvent avoir des conséquences politiques et sociales importantes; même s'il agit avant tout comme employeur, l'État peut rarement, sinon jamais, nier dans une négociation sa fonction de protecteur de l'intérêt public.

Boivin circonscrit, quant à lui, quatre domaines de l'intervention étatique, soit ceux du marché du travail (plein emploi, formation professionnelle et placement), des normes minimales en matière de conditions de travail et santé et sécurité au travail, des relations du travail et, enfin, du respect des droits de la personne. Barbash ajoute un cinquième domaine de l'intervention étatique : le *social welfare fonction* qui correspond principalement à la stabilisation des prix et des salaires et à la sécurité sociale.

L'État intervient donc dans de multiples domaines en y jouant différents rôles, ce qui amène d'ailleurs Crispo³⁵ à affirmer que « the government has a competing and conflicting range of interests in the

* Excluant les immobilisations.

collective bargaining process in particular and in industrial relations in general ». Quel est l'avenir de la négociation dans le secteur privé et dans le secteur public ? Très différent, selon Gérard Hébert qui affirme dans son récent livre que :

[...] la négociation collective dans le secteur privé semble avoir devant elle un avenir prometteur. Le cadre où elle se déroule force les parties en présence à agir de façon raisonnable. Dans le cas du secteur public, tout invite les parties à agir de façon catégorique et péremptoire, mais cela conduit inévitablement à la négation même de la négociation. À moins que les agents de la négociation dans le secteur public ne se donnent un code d'éthique qu'ils respecteront malgré tout, malgré les inconvénients immédiats qui peuvent en découler, la négociation dans le secteur public est condamnée à disparaître. Certains disent qu'il n'y en a déjà plus, depuis 1982 au Québec, et depuis 1991 au fédéral. L'avenir de la négociation collective est entre les mains de ceux qui la pratiquent³⁶.

Hébert semble faire ici une adéquation entre négociation et pouvoir de marchandage. S'il est vrai que le pouvoir de marchandage des syndiqués du secteur public s'amenuise de plus en plus, on ne peut automatiquement conclure à la disparition de la négociation.

LA NÉCESSITÉ DE L'ÉMERGENCE D'UNE ÉTHIQUE

Depuis quelques années, l'éthique connaît une renaissance. Elle incite à repenser la gestion des organisations et devrait amener à revoir les relations du travail. Ce courant, comme le soulignent plusieurs auteurs, a pris naissance aux États-Unis à la suite d'événements comme le Watergate. McKay³⁷ nous dit que plusieurs grandes entreprises canadiennes ont aussi emboîté le pas à cause d'un sentiment d'urgence relié aux problèmes sociaux et environnementaux. Les buts poursuivis sont variés. Certains sont axés sur la satisfaction de la clientèle, d'autres sur un traitement juste et équitable de leur personnel, mais un changement de mentalité demeure le premier objectif. Le souci d'un sens accru des responsabilités, l'imputabilité de la prise de décision et l'engagement des gestionnaires et du personnel semblent être à la base d'un comportement éthique³⁸.

L'éthique se présente sous différentes formes. Elle s'adapte à des situations variées, parce qu'elle sous-tend une compréhension et une application collectives, personnelles et individuelles de valeurs et de principes. Sherwin³⁹ définit l'éthique comme une discipline qui offre aux personnes la possibilité de justifier leurs propres principes et valeurs. Il faut établir une distinction entre l'éthique et la morale. La morale se définit comme une croyance élémentaire du bien et

du mal. Le comportement associé qui résulte de la valeur morale constitue l'éthique.

Et nous arrivons à la question fondamentale de l'éthique, du comportement associé, en relations du travail, aux valeurs morales. Les syndicats doivent développer une éthique et plus particulièrement, à notre avis, une éthique qui gouverne l'utilisation du droit de pratiquer la grève. Au Québec, le fondateur de la défense des droits des malades, Claude Brunet, a été le révélateur de cette question fondamentalement éthique : peut-on faire la grève et, si oui, comment, dans les hôpitaux ? D'autres événements, comme le saccage de LG-2, la grève des policiers à Montréal, renvoient encore à l'éthique et, plus particulièrement, «à l'utilisation du rapport de force comme mode de règlement des différends⁴⁰ ». Il y a une question qu'il faut aussi poser : celle de l'utilisation par les différents gouvernements de la législation (les lois spéciales) pour ordonner le retour au travail. Les gouvernements invoquent souvent des raisons qui rejoignent des questions d'éthique pour ordonner le retour au travail. Ces raisons sont parfois les raisons de la partie patronale et personne n'est dupe.

Le contrepoids au rapport de force est l'éthique. Seule l'éthique pose les vraies questions: quelles sont les justes conditions de travail vers lesquelles devraient tendre les deux parties ? Comment y arriver ? Comme on l'a vu plus haut [...], c'est par un processus respectueux des aspirations légitimes des personnes concernées que l'on peut atteindre une juste mesure d'équité et d'égalité.

Une vision éthique de la négociation collective est nécessairement intégrative* plutôt que compétitive. Elle tend à rapprocher les parties par l'importance qu'elle accorde à résoudre les problèmes reliés aux revendications par une approche *win-win* qui fait une large place à l'échange d'informations et à des discussions centrées sur les problèmes à régler plutôt que sur les acteurs. La bonne foi vaut mieux que la destruction mutuelle⁴¹.

Comment en arriverons-nous à développer progressivement une vision éthique de la négociation, de la gestion de la convention collective, des activités syndicales...? Certainement pas en imaginant une « super-commission », au-dessus des forces en présence, qui édicterait une vision éthique et les règles qui devraient l'accompagner. Nous y arriverons peut-être en voulant collectivement et de façon permanente

* Négociation intégrative ou Integrative Bargaining - « Integrative Bargaining refers to the system of activities which is instrumental to the attainment of objectives which therefore can be integrated to some degree. Such objectives are said to define an area of common concern, a problem. » R. Walton et R. McKersie, *Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York, ILR Press, 1991, p. S.

passer d'un système adversatif* à un système de relations du travail appuyé sur une théorie de la participation. Il faudra, pour ce faire, installer un climat de confiance qui a pour préalable, à notre avis, une décentralisation des relations du travail dans le secteur public. Est-ce possible ? Les « establishments » favoriseraient-ils cette mutation profonde ?

* « Système adversatif — adversary theory; adversary system. Théorie selon laquelle l'aménagement des rapports entre des parties possédant des intérêts divergents ne peut s'effectuer sans que chacune réussisse à s'assurer des avantages qu'aux dépens de l'autre. Cette théorie s'oppose à celle de la participation où chacune des parties tout en pro-mouvant ses intérêts peut accorder des avantages à l'autre sans pour cela y perdre. En somme, l'aménagement nouveau résultant des concessions est avantageux pour les deux partenaires. Au niveau de l'entreprise, la conception antagoniste des relations industrielles est de plus en plus considérée comme négative, coûteuse, antisociale.. G. Dion, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 465.

Notes bibliographiques

1. DION, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 405.
2. BARBASH, Jack, *The Elements of Industrial Relations*, Madison, The University of Wisconsin Press, 1984, p. 3.
3. BOIVIN, Jean, «Émergence d'une réalité nouvelle en relations industrielles», dans Michel AUDET *et al. (dir.)*, *La mobilisation des ressources humaines: Tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 17-30.
4. *Ibid.*, p. 20.
5. HÉBERT, Gérard, Hem C. JAIN et Noah M. MELTZ, «L'état de la discipline en relations industrielles : Quelques interrogations et notions de base », dans Gérard HÉBERT, Hem C. JAIN et Noah M. MELTZ (dir.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, P. 1-11.
6. BOIVIN, Jean et Jacques GUILBAULT, *Les relations patronales-syndicales*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1989.
7. HÉBERT, Gérard, « L'état de la discipline en relations industrielles au Canada : un brin d'histoire et une postface », *Relations industrielles*, vol. 44, n° 4, p. 884-897, 1989, p. 894.
8. AUDET, Michel et Viateur LAROUCHE, « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 43, n° 1, p. 3-25, 1988, p. 3.
9. CRAIG, Alton W.J., « Les relations industrielles au Canada : aspects principaux », dans Gérard HEBERT, Hem C. JAIN et Noah M. MELTZ (dir.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie no 19, Montréal, Ecole des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p. 13-54.
10. LAROUCHE, Viateur et Esther DÉOM, « L'approche systémique en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 39, n° 1, p. 114-143, 1984, p. 139.
11. *Ibid.*, p. 134.
12. AUDET et LAROUCHE, *loc. cit.*, p. 24.
13. LAROUCHE et DÉOM, *loc. cit.*, p. 114.
14. HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1992, p. 1090. DUNLOP, John T., *Industrial Relations System*, New York, Holt, 1958.
15. LAROUCHE et DÉOM, *loc. cit.*, p. 126.
16. CRAIG, Alton W.J., *The System of Industrial Relations in Canada*, Scarborough, Prentice-Hall, 1986.
- ANDERSON, John C. et Morley GUNDERSON, *Union-Management Relations In Canada*, Don Mills, Addison-Wesley, 1982.
- CRISPO, John, *The Canadian Industrial Relations System*, Toronto, McGraw-Hill, 1978.
17. BOIVIN et GUILBAULT, *Les relations patronales-syndicales, op. cit.*, p. 39.
18. DION, Gérard, *op. cit.*, p. 404.
19. *Ibid.*, p. 405.
20. BOIVIN, Jean, *La mobilisation des ressources humaines : Tendances et impact, op. cit.*, p. 20.
21. BELANGER, Laurent *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 5.
22. DION, Gérard, *op. cit.*, p. 405.
23. FOUCHER, Roland, «Les structures organisationnelles au service de la GRH ou Les services des ressources humaines », dans Laurent BELANGER *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 64.

24. KOCHAN, Thomas A. et Peter CAPPELLI, « The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function », dans Paul OSTERMAN (dir), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MIT Press, 1984, p. 133-161.
25. COLLERETTE, Pierre et Robert SCHNEIDER, « Les modèles organisationnels en changement », dans Michel LECLERC (dir), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1990, p. 33-64.
26. CÔTÉ, Maurice, Maurice LEMELIN et Jean-Marie TOULOUSE, « Les liens entre le management et les relations industrielles », dans Gérard HEBERT, Hem C. JAIN et Noah M. MELTZ (dir.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p. 181-224.
27. DULUDE, Yves, « Le conflit: la gestion au banc des accusés », dans Michel AUDET *et al.* (dir.), *La mobilisation des ressources humaines: Tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 111-133, 1986, p. 132-133.
28. KOCHAN, Thomas A. et Harry C. KATZ, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Irwin, 1988, p. 189.
29. HAFSI, Taïeb, *Entreprise publique et politique industrielle*, Paris, McGraw-Hill, 1984.
30. KERVIN, John, « Sociologie, Psychologie et Relations industrielles », dans Gérard HEBERT, Hem C. JAIN et Noah M. MELTZ (dir.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p. 225-294.
31. TREMBLAY, Diane-Gabrielle, *Travail et Société, une introduction à la sociologie du travail*, Québec, Télé-université et Editions Agence d'Arc, 1992, 627 p.
32. GUNDERSON, Morley K., « Économie du travail et relations industrielles », dans Gérard HEBERT, Hem C. JAN et Noah M. MELTZ (dir.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, p. 55-90, 1988, p. 55.
33. TREMBLAY, Diane-Gabrielle, *Économie du travail: les réalités et les approches théoriques*, Québec, Télé-université et Editions Saint-Martin, 1990 et Daniel D.B. MITCHELL et Zaidi MAHWOOD, *The Economics of Human Resource Management*, Oxford, Basic Blackwell, 1990.
34. GARANT, Patrice et Claude BERLINGUETTE, « Les relations du travail des secteurs public et parapublic », dans Noël MALLETTE (dir), *La gestion des relations du travail au Québec. Le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill, p. 531-546, 1980, p. 533.
35. CRISPO, John, *op. cit.*, p. 248.
36. HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1992, p. 1220.
37. McKAY, Shanon, « Fais ce que dois », *En Route*, octobre 1990, p. 41-60.
38. GAGNÉ, André, « Éthique et gestion », dans Ghislain THÉBERGE, *L'éthique et l'administration dans le secteur public*, Montréal, Fides, 1988, p. 37-67.
39. SHERWIN, Douglass, « The Ethical Roots of the Business System », dans *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, Boston, Boston Harvard Business School Press, 1989, p. 144-145.
40. DOUCET, René, « L'éthique et la gestion des ressources humaines », *Gestion*, mai 1991, p. 75.
41. *Ibid.*, p. 75.

Première partie

*HISTORIQUE
DES RELATIONS
DU TRAVAIL*

*De 1820 à 1913: la révolution industrielle
et les débuts du syndicalisme*

<i>De l'atelier à la manufacture</i>	24
<i>De la manufacture à l'usine</i>	25
<i>Les premières organisations syndicales en Grande-Bretagne</i>	28
<i>En France</i>	31
<i>En Amérique du Nord</i>	32
<i>Aux États-Unis</i>	32
<i>Au Canada et au Québec</i>	35
<i>Les premières lois</i>	39
<i>Notes bibliographiques</i>	42

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

Nous avons souhaité comparer l'évolution des relations du travail de Québec avec celle du Canada, des États-Unis, de la Grande-Bretagne et de la France. Notre travail, il est important de le souligner, n'est pas celui d'historiens écrivant surtout à partir de textes originaux, mais bien celui, de vulgarisateurs qui ont travaillé à partir d'ouvrages écrits par des historiens.

Pourquoi avoir choisi de faire l'histoire des relations du travail de ces quatre pays en plus de celle du Québec? Parce que ces pays nous ont beaucoup influencés et de façon fort différente. En y regardant de plus près, on s'aperçoit que le mythe de la grande affinité de notre système syndical avec celui des Français tient plus du sentimentalisme patriotique que de la réalité. Les influences idéologiques les plus marquantes nous sont certainement venues des États-Unis – pensons au syndicalisme d'industrie, aux syndicats internationaux ou encore au Wagner Act –, alors que l'influence de la Grande-Bretagne s'est surtout fait sentir au tout début de l'histoire de nos relations du travail avec l'avènement des syndicats de métiers et la lutte pour la reconnaissance légale des syndicats. En étudiant parallèlement l'évolution de ces quatre pays, nous serons mieux à même de comprendre notre propre évolution.

* * *

La révolution industrielle représente le point de départ des relations du travail contemporaines. À partir des grands changements technologiques survenus au cours du XIX^e siècle, l'organisation des entreprises a été transformée et a permis l'émergence des premières associations syndicales et des premières lois propres au monde du travail. Deux grandes étapes caractérisent la révolution industrielle : la première correspond au passage de l'atelier à la manufacture, tandis que la seconde se définit par la transition de la manufacture à l'usine grâce à la mécanisation généralisée de la production¹.

DE L'ATELIER À LA MANUFACTURE

Autrefois, les produits de consommation courante étaient l'œuvre d'apprentis qui, sous la tutelle d'un maître, apprenaient un métier pour ensuite accéder au titre d'artisan et éventuellement à celui de maître. Dans ce contexte, maître, apprentis et artisans partageaient en quelque sorte le même savoir et le même sort². Toutefois, au début du XIX^e siècle, avec l'ouverture des marchés sur les scènes nationale et internationale, une production plus massive devint nécessaire pour répondre à la nouvelle demande. Pour y remédier, une autre

organisation du travail fut mise en place : la manufacture. Cette forme de production, sans abolir les métiers, fit en sorte qu'on se mit à confectionner un produit de façon séquentielle. En effet, l'organisation d'une manufacture repose essentiellement sur la décomposition des diverses opérations manuelles nécessaires à la réalisation d'un bien. Par exemple, dans une manufacture de souliers, un cordonnier ne fabrique plus tout le soulier, mais exécute plutôt une tâche qui, ajoutée à d'autres, conduit à la confection finale du soulier. Ainsi un artisan peut passer la journée à tailler du cuir, tandis qu'un autre coud des semelles³.

Cette nouvelle répartition du travail fit en sorte qu'il n'était plus nécessaire pour un artisan de connaître toutes les opérations associées à la confection d'un produit et d'être capable de les réaliser. De plus, avec cette parcellisation du travail, certaines opérations furent confiées à des manoeuvres. L'arrivée de ces ouvriers peu spécialisés permit aux entrepreneurs de réduire leurs coûts de production. La faible compétence nécessaire pour effectuer certaines tâches et le vaste bassin de main-d'oeuvre disponible leur ont permis de recruter des manoeuvres à meilleur prix que celui demandé par les artisans.

Le passage de l'atelier à la manufacture fut donc, d'une part, l'amorce de l'organisation objective du travail définie plus tard par F.W. Taylor⁴, car d'ores et déjà une séparation entre la conception du travail et son exécution est observée⁵. D'autre part, ce changement a servi d'assise à une catégorie de travailleurs qui, au fur et à mesure que la production à la chaîne s'intensifia grâce à la mécanisation, prendra une place importante dans le monde du travail.

DE LA MANUFACTURE À L'USINE

En 1784, avec l'invention de la machine à vapeur à double effet et génératrice de mouvement rotatif, James Watt a donné un second souffle à la révolution industrielle en permettant la transition de la manufacture à l'usine. Presque un siècle s'écoula avant que la plupart des moyens de production soient branchés sur cette nouvelle technologie. La machine à vapeur a été jusqu'en 1914 la source d'énergie la plus utilisée, déterminant une configuration particulière pour l'organisation du travail⁶.

Avec cette technologie, les industriels n'étaient plus contraints par les limitations naturelles, humaines ou géographiques de l'énergie. Les nouvelles usines pouvaient maintenant fonctionner 24 heures par jour et être à l'abri des irrégularités de la nature, car le charbon, principal combustible de l'époque, pouvait être stocké et son approvisionnement planifié.

Du fait que plusieurs machines-outils pouvaient être actionnées à l'aide de machines à vapeur, l'ouvrier était peu à peu relégué au rôle d'observateur. En effet, le travailleur, au lieu d'être une source d'énergie, devint un contrôleur des machines et un assistant à la production.

Dans la manufacture et le métier, l'ouvrier se sert de son outil; dans la fabrique, il sert la machine. Là, le mouvement de l'instrument de travail part de lui ; ici, il ne fait que le suivre. Dans la manufacture, les ouvriers forment autant de membres d'un mécanisme vivant. Dans la fabrique, ils sont incorporés à un mécanisme mort qui existe indépendamment d'eux⁷.

Par conséquent, la mécanisation de la production par la machine à vapeur et plus tard par l'électricité et le moteur à explosion a accentué l'organisation objective du travail et a favorisé l'accroissement de la main-d'oeuvre non spécialisée⁸.

Dans une usine, l'ouvrier n'a pratiquement plus qu'à suivre le mode d'emploi des machines. Cela a conduit à l'éclatement des métiers traditionnels en tâches parcellaires et particulières ainsi qu'à l'abandon du mode traditionnel de formation du personnel. Avec les machines, l'apprentissage devient relativement court et il est acquis sur le tas. Par conséquent, les postes de travail sont devenus interchangeables, nécessitant de moins en moins de main-d'oeuvre qualifiée. Les apprentis ont donc laissé leur place aux manoeuvres, une réduction des salaires est observée et l'embauche de femmes et d'enfants s'est répandue. Par ailleurs, la gestion des entreprises est transformée, car les patrons ont délégué la surveillance de leurs employés à des contremaîtres pour se préoccuper davantage de comptabilité, d'investissements et de relations publiques⁹.

Durant la deuxième période de la révolution industrielle, on assista aussi à la formation de grandes sociétés qui prirent la relève des grandes familles industrielles incapables de compétitionner, avec leurs structures locales, dans un contexte de marché national et international. La mécanisation, en plus d'entraîner une concentration des ouvriers dans de vastes usines, amena le regroupement des capitaux pour répondre à une concurrence qui se mondialisait au fur et à mesure que les pays s'industrialisaient¹⁰.

À l'orée du XX^e siècle, l'utilisation de l'électricité et du moteur à explosion a permis à une autre forme d'industrialisation de se juxtaposer à la tendance existante. En effet, ces technologies, contrairement à la machine à vapeur, ont favorisé la création de petites unités indépendantes tant géographiquement que structurellement. De par sa conception, la machine à vapeur nécessitait le raccordement de machines-outils au même moteur et la localisation des usines à proximité des sources d'approvisionnement en énergie afin de diminuer les

coûts de production. Grâce à leur flexibilité et à leur maniabilité, l'électricité et le moteur à explosion ont permis, d'une part, l'industrialisation des régions périphériques et des colonies, de même que, d'autre part, la séparation des unités de production. Avec ces technologies, on a pu installer des appareils qui possédaient leur propre moteur et qui effectuaient des opérations particulières selon leur rythme et en fonction de la demande. En d'autres mots, la taille de l'unité de production n'était plus déterminée par les capacités de la source d'énergie, mais davantage par la fonction de l'opération. De cet état de fait ont découlé une déconcentration géographique des usines et une mise sur pied de petites et moyennes entreprises spécialisées dans un domaine de production¹¹.

Cette nouvelle vague d'expansion industrielle attira de nouveau une main-d'oeuvre peu spécialisée et favorisa l'urbanisation des localités jusque-là laissées à la marge du développement industriel. Cette conjoncture incita des industriels à rechercher des endroits où ils pouvaient obtenir une main-d'oeuvre bon marché, tout en permettant à des travailleurs d'aller tenter leur chance ailleurs dans l'espoir de trouver de meilleurs revenus, sachant qu'une formation spécialisée n'était pas requise. Soutenue par le développement rapide et ramifié des moyens de transport et des communications, la circulation de la main-d'oeuvre et des capitaux fit en sorte que la concurrence quitta de plus en plus l'enceinte nationale pour se diriger davantage vers la scène mondiale à la veille d'une première guerre tout aussi mondiale.

La concurrence internationale augmentait rapidement, en raison de l'industrialisation des États-Unis, de l'Allemagne et d'autres pays, et les industriels britanniques, voyant leurs bénéfices s'amoinrir, ressentaient le besoin de trouver des marchés nouveaux. Mais bien que l'agriculture ait connu un réel déclin au cours de ces années, l'industrie dans son ensemble sut trouver de nouveaux débouchés pour ses produits souvent dans des coins du monde éloignés qui étaient colonisés ou développés pour la première fois¹².

Somme toute, la révolution industrielle marqua le début d'une ère nouvelle où les relations du travail se sont appuyées sur une organisation de plus en plus objective du travail. La distanciation de plus en plus marquée entre la conception d'un produit et sa réalisation favorisa l'émergence d'une main-d'oeuvre peu qualifiée et la disparition graduelle des gens de métier. Cette caractéristique s'est amplifiée avec la modernisation des moyens de production et l'implantation massive des usines. Cette séparation du monde ouvrier en deux grandes catégories se reflète d'ailleurs dans les revendications des premières organisations syndicales.

LES PREMIÈRES ORGANISATIONS SYNDICALES EN GRANDE-BRETAGNE

La Grande-Bretagne fut sans contredit le premier pays industrialisé connaître la mise sur pied d'associations ouvrières qui sont devenue! par la suite des syndicats regroupés au sein d'un organisme nations: assez puissant pour faire des représentations auprès d'un parlement

Avant que la révolution industrielle atteigne sa vitesse de croisière au début du XIX^e siècle, peu de regroupements ou d'associations de travailleurs et d'artisans ont été signalés¹³. En effet, les circonstances se prêtaient mal à de telles organisations puisqu'il existait une communauté d'intérêts entre le maître et l'apprenti, de telle sorte qu'un apprenti avait la conviction qu'un jour ou l'autre il deviendrait patron.

Mais au 18^e siècle, l'expansion rapide du commerce, l'essor des moyens de communication, le développement de la spécialisation et dans certaines industries l'apparition des machines, amenèrent dans de nombreux cas une rupture croissante entre les intérêts du patron et ceux de l'ouvrier¹⁴.

De cette rupture sont nés trois grands types de syndicalisme, soit le syndicalisme de métier, le syndicalisme d'industrie et le syndicalisme général. Voici en résumé comment Charlot¹⁵ décrit ces trois mouvements.

Le syndicalisme de métier

Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, les associations ouvrières ont été pratiquement le seul fait des artisans, car les manoeuvres demeuraient encore une main-d'oeuvre facilement remplaçable, peu instruite et occupant des emplois précaires. Tant que le savoir et la rareté des gens de métier ont pu être des éléments affectant grandement la production, les artisans ont exercé un certain pouvoir dans le monde du travail. Les premières associations d'artisans ont voulu défendre les intérêts de leurs membres face aux transformations survenant dans l'organisation des ateliers, et leur procurer des services liés aux quatre « fléaux du pauvre » : la maladie, l'accident du travail, la vieillesse et les frais d'enterrement¹⁶. Ainsi, les gens de métier ont cherché à obtenir de leurs employeurs des salaires et des conditions de travail leur garantissant une certaine sécurité et ont mis sur pied, grâce à leurs cotisations élevées, des fonds leur procurant diverses indemnités lorsqu'ils étaient touchés par le chômage, la maladie, un accident ou un décès. Le syndicalisme de métier, tel qu'il était pratiqué à cette époque, ne visait aucunement à rejoindre les autres catégories de travailleurs; au contraire, il cherchait à développer un corporatisme de métier. « Il est significatif que

ces groupements [préféraient], presque toujours, le mot " société " au mot " syndicat " dans leur dénomination¹⁷. » Ces associations fonctionnaient davantage comme une mutuelle que comme organisation revendiquant une amélioration générale des conditions de travail.

Le syndicalisme d'industrie

Cette forme d'association préconise le regroupement de tous les ouvriers travaillant au sein d'une même entreprise, sans distinction de qualification. Cette formule a connu sa popularité vers 1880 lorsque, à la suite de la crise économique de 1873, la concurrence internationale força la Grande-Bretagne à trouver de nouveaux marchés. Ainsi, le développement de nouvelles inventions et l'utilisation de nouveaux procédés de fabrication ont réduit les écarts de spécialisation entre les ouvriers et ont permis d'embaucher un grand nombre de travailleurs peu spécialisés. Cette homogénéisation du personnel dans des milieux où les ouvriers courent des risques identiques favorisa le développement du syndicalisme d'industrie. Les mines de charbon demeurent l'exemple typique du milieu de travail où s'implanta ce syndicalisme. Tout en étant dépouillées d'un certain élitisme, ces associations ont cultivé l'esprit de corps au sein de chaque industrie, limitant ainsi sa diffusion à des milieux de travail quasi homogènes et peu sensibles aux conditions de travail existant ailleurs.

Le syndicalisme général

Ce type de syndicalisme accepte des travailleurs de toutes les spécialités et de toutes les industries en visant avant tout la continuité de l'adhésion du travailleur en dépit d'une mobilité géographique ou professionnelle possible. Par cette formule, l'ouvrier n'a pas à changer de syndicat lorsqu'il change d'employeur ou de lieu de travail. De plus, les syndicats généraux portent leurs revendications au niveau de la condition ouvrière dans son ensemble, refusant ainsi l'action mutualiste. A titre d'exemple, The Gasworkers and General Labourers Union obtint la réduction de la journée de travail, qui passa de douze heures à huit heures, et servit d'exemple pour d'autres associations dans l'amélioration de leurs conditions de travail. Le syndicalisme général progressa rapidement à la fin du XIX^e siècle et a été une réponse à la circulation de plus en plus intensive de la main-d'œuvre.

Durant la période de 1870 à 1913, ces trois formes de syndicats ont cohabité et se sont transformées mutuellement. Toutefois, « à partir des années 1880, les syndicats regroupant les ouvriers non spécialisés

ont pu s'établir de façon permanente et sont parvenus avec le temps à égaler et puis à dépasser en importance les associations d'artisans¹⁸ ».

Dès 1820, des tentatives ont été faites pour regrouper les syndicats au sein d'une organisation d'envergure nationale¹⁹ qui ferait pression auprès des autorités politiques en vue d'obtenir des réformes par voie législative. A cette époque, le droit de vote était restreint aux classes moyennes et inaccessible aux ouvriers, et la reconnaissance juridique des syndicats était inexistante.

[Les unions] estimaient que si leurs membres obtenaient le droit de vote, il serait plus facile pour les unions d'obtenir les amendements à la loi, qui permettent de sauvegarder leurs fonds, leur donnant une chance de mener des grèves sans que leurs membres soient sujets à des poursuites sous une accusation ou une autre²⁰.

Ce climat engendra des conflits de plus en plus perturbateurs mettant aux prises employeurs, syndiqués et non-syndiqués. La situation s'envenima à un point tel qu'une commission royale fut instituée dans les années 1860 pour enquêter sur les agissements des syndicats. Jusque-là, les unions évoluaient dans un vide politique où les ouvriers ne pouvaient pas faire valoir démocratiquement leur point de vue, et dans un environnement juridique susceptible de les faire déclarer illégaux à tout moment.

Les travaux de la Commission incitèrent le mouvement syndical à organiser son unité et sa cohésion afin d'influencer en sa faveur le contenu des recommandations des commissaires. A la fin de son enquête en 1871, la Commission proposa la reconnaissance légale des syndicats et la protection de leurs fonds tout en condamnant leurs moyens d'action, principalement la grève. Dans ces circonstances, la centrale syndicale appelée Trades Union Congress fut mise sur pied en 1868. D'ailleurs, elle représente encore aujourd'hui la principale organisation syndicale en Grande-Bretagne²¹.

Les deux dernières décennies du XIX^e siècle marquèrent le début d'un type de relations du travail faisant davantage place à l'arbitrage et à la conciliation. Les employeurs comprirent, à la suite des travaux de la Commission, que les syndicats étaient maintenant là pour y rester et qu'il valait mieux éviter les conflits et les recours en justice en négociant un contrat de travail²².

Sur le plan politique, le Trades Union Congress poussa plus loin son action en 1899 en mettant sur pied un organe d'action politique qui devint par la suite le Parti travailliste. Cette stratégie était devenue opportune afin de contrer le puissant comité parlementaire des employeurs qui annulait en quelque sorte l'influence du comité parlementaire du Trades Union Congress à Westminster²³. Ainsi fut

organisé le premier parti ouvrier reposant sur un mouvement syndical et choisissant la voie parlementaire pour changer la condition ouvrière²⁴.

EN FRANCE

Ailleurs sur le continent européen, Pelling²⁵ remarque que le syndicalisme était beaucoup moins répandu et davantage politisé, puisqu'il entretenait des liens étroits avec plusieurs tendances politiques. Cette différence notoire est partiellement compréhensible du fait que la majorité des pays européens se sont industrialisés tardivement comparativement à la Grande-Bretagne et ont ainsi conservé diverses catégories sociales au sein de leur société.

Ainsi la France, qui possédait encore une structure agricole forte, ne vit apparaître les premières organisations syndicales que vers 1860²⁶. Deux cents ouvriers français, au moment de l'exposition universelle de 1862 à Londres, rendirent visite à des syndicalistes et discutèrent de l'expérience britannique. A leur retour en France, les ouvriers français ont imité leurs confrères anglais en organisant des chambres syndicales ouvrières qui ont surtout pris racine dans des industries ayant encore une structure de production artisanale.

Au sein de ces associations se retrouvaient et s'affrontaient diverses tendances empêchant le mouvement syndical d'afficher une image d'unité. Lefranc²⁷ reconnaît d'ailleurs trois principaux courants pour cette époque, soit le guesdisme, le réformisme et le révolutionnarisme. Le premier, sous l'influence de l'homme politique Jules Guesde, préconisait une liaison organique avec le parti socialiste et revendiquait, entre autres, «la journée de huit heures, l'extension du droit syndical aux fonctionnaires, l'interdiction du travail de nuit et la fixation d'un salaire minimum ». La seconde tendance se caractérisait par sa volonté de transformer le système par voie législative et par la signature de conventions collectives. Quant aux révolutionnaires, l'anticapitalisme et l'antiétatisme étaient les leitmotivs soutenant leurs actions directes, tels des grèves générales et le sabotage des usines.

En 1895, à Limoges, la Confédération générale du travail (CGT) vit le jour et composa jusqu'en 1919 avec les diverses doctrines syndicales de l'heure. Toutefois, au début du XX^e siècle, s'amorça un changement majeur qui conduisit le monde syndical français à ne plus avoir qu'une seule confédération pour le représenter. En effet, la France s'industrialisa rapidement, modifiant considérablement sa configuration du monde du travail. Jusque-là, les salariés avaient été en minorité par rapport aux artisans, aux travailleurs à domicile et aux paysans. Mais la montée de l'industrie du textile et de la métallurgie fit en sorte que

le nombre d'auxiliaires et de manoeuvres sans spécialité définie fut sans cesse grandissant au point de représenter une menace pour la main-d'oeuvre qualifiée.

Le syndicalisme dans la plupart des industries s'est constitué sur la base du métier. Mais au début du XX^e siècle, deux faits poussent les militants à se poser la question d'un regroupement des métiers par industrie: 1) la puissance grandissante du patronat [...] ; 2) le nombre plus élevé d'auxiliaires et de manoeuvres sans spécialité définie²⁹.

Les dirigeants syndicaux ont donc modifié leur approche, favorisant davantage des regroupements par industrie que des associations organisées en fonction des métiers. Le syndicalisme de masse prenait donc forme et la France évoluait vers ce que d'autres pays industrialisés connaissaient déjà.

EN AMÉRIQUE DU NORD

À l'ouest de l'océan Atlantique, comme le souligne Delamotte³⁰, la révolution industrielle avait également cours sans toutefois se réaliser dans le même contexte que celui qui prévalait en Europe. Tout d'abord, la conquête de l'Ouest battait son plein, permettant ainsi à un ouvrier d'espérer obtenir un jour une terre bien à lui et de devenir un exploitant agricole autonome. Cette possibilité de débouché était inexistante depuis fort longtemps en Europe, puisqu'à cette époque la quasi-totalité des terres étaient occupées ou possédées par des familles établies de longue date.

En outre, la participation politique des travailleurs américains était déjà inscrite dans les moeurs depuis la révolution américaine de 1776, tandis qu'en Europe l'obtention du droit de vote fut l'une des principales revendications des syndicats jusqu'à la fin du XIX^e siècle. Enfin, l'Amérique a connu une croissance spectaculaire de sa population attribuable surtout à l'arrivée massive d'immigrants d'outre-mer d'origines ethniques diverses. Cette hétérogénéité sociale favorisa une compartimentation des groupes de travailleurs et empêcha en quelque sorte l'émergence d'une conscience de classe, comme celle vécue en Europe, susceptible d'influer sur la destinée de la société.

AUX ÉTATS-UNIS

Jusqu'à la guerre de Sécession de 1861, l'agriculture demeura l'activité économique dominante des Etats-Unis. Toutefois, l'augmentation de la population, l'essor des machines agricoles et le prolongement des voies ferrées provoquèrent l'élargissement des marchés et orientèrent

les États-Unis vers une organisation industrielle axée sur la production de masse. De quatre millions de personnes qu'ils étaient en 1790, les Américains atteignirent le nombre de 31 millions en 1860 et de 76 millions en 1900. Pour permettre l'industrialisation du pays sans diminuer les ressources à consacrer à l'agriculture, on a recouru de façon intensive à la mécanisation, au recrutement de la main-d'œuvre d'outre-mer et à l'embauche intensive des femmes et des enfants³¹.

Par contre, dans les États du Nord où l'organisation objective du travail était plus développée, les premières associations du travail manifestèrent leur intérêt à l'égard de ces choix. En 1852, le premier syndicat d'ouvriers qualifiés a été mis sur pied, la National Typographical Union. À ce regroupement se sont jointes des associations mixtes d'artisans, de patrons, d'employés et de travailleurs indépendants dans le but de contrôler le prix des produits, de conserver le monopole du marché local, de freiner la concurrence amenée par les nouveaux arrivants et de veiller à la formation des apprentis.

Déjà, avec ces revendications, les assises de la formule « closed shop », qui sera mise de l'avant au début du XX^e siècle et qui consiste à ne faire admettre dans une entreprise que des travailleurs membres d'un syndicat reconnu, sont posées. De cette façon, un ouvrier adhère à un syndicat à cause des avantages qu'il peut en tirer et non parce qu'il veut obtenir une justice sociale universelle et égalitaire par le moyen d'une législation commune.

Alors qu'en France, la préoccupation des syndicats est de consolider et d'étendre les dispositions les plus favorables des conventions collectives en les faisant consacrer par la législation (exemple des trois semaines de congé payées), cette préoccupation universelle et égalitaire ne se retrouve pas chez les responsables syndicaux américains qui ne se considèrent pas comme investis d'une mission générale de justice sociale, mais qui visent surtout à obtenir pour leurs membres, et dans le contexte bien défini d'une entreprise, le maximum d'avantages³².

Cette tendance a caractérisé longtemps le syndicalisme nord-américain par rapport à celui pratiqué en Europe et a été parfois une source de discordes entre les fédérations nationales américaines.

Avec le développement soutenu des marchés et la grande mobilité des travailleurs, la mise sur pied d'une organisation syndicale nationale centralisée devint nécessaire. Afin de pouvoir exercer un contrôle efficace sur le prix de la main-d'œuvre, les syndicats ont dû suivre l'évolution des industries et favoriser l'embauche de leurs membres à des conditions déjà existantes ailleurs³³. En 1866, la National Labor Union fut la première association d'envergure nationale. Puis, en 1870, l'Ordre des chevaliers du travail s'organisa et recruta surtout

des membres dans les industries concentrées dans l'ouest du pays et faisant appel à une main-d'oeuvre peu spécialisée.

Au moment de la crise économique de 1873, l'Ordre enregistra un grand nombre d'adhésions, car les ouvriers spécialisés menacés de perdre leur emploi se sont joints massivement à l'organisation qui prônait une réforme de la société plutôt qu'une amélioration des conditions de travail. Mais, avec la reprise économique des années 1880 les ouvriers qualifiés se sont graduellement retirés de l'Ordre pour reprendre leurs méthodes traditionnelles leur permettant d'augmenter leur pouvoir d'achat. Ce revirement fut à l'origine de l'American Federation of Labor qui, de 1886 à 1935, occupa presque exclusivement la scène syndicale américaine. De leur côté, les Chevaliers du travail se sont divisés en factions rivales et ont cessé leurs activités syndicales vers 1893. Il faudra attendre jusqu'en 1905 pour voir une autre réaction organisée contre le syndicalisme de métier.

L'International Workers of the World a été mise sur pied en 1905 et recruta surtout ses membres dans l'industrie minière où l'emploi massif de manoeuvres et de journaliers était généralisé. Idéalement, l'International Workers of the World voulait rassembler tous les travailleurs au sein d'une organisation unique indépendamment de leur métier ou de leur origine ethnique. Contrairement à l'American Federation of Labor, la IWW avait le pouvoir d'imposer la grève dans toute section qui lui était affiliée. Toutefois, plusieurs dissensions internes entraînèrent la dissolution de cette fédération en 1906.

Même si l'American Federation of Labor demeura la seule fédération nationale, l'existence de sa concurrente et de l'Ordre des chevaliers du travail a signifié son incapacité à représenter l'ensemble des travailleurs. Cette inaptitude est aussi décelable dans la position soutenue par Samuel Gompers, président de l'American Federation of Labor, par son opposition excessive à toute forme de législation de nature à améliorer la situation socio-économique des travailleurs, sous prétexte que cela portait atteinte à la liberté individuelle. Il faut comprendre que l'American Federation of Labor craignait une perte de son pouvoir à la suite de l'adoption de mesures universelles, telles l'assurance-maladie et l'assurance-chômage, améliorant la condition ouvrière. Dans ces circonstances, l'American Federation of Labor aurait perdu l'exclusivité de ces services qu'elle offrait seulement à ses membres et aurait eu peu d'arguments pour conserver son membership ou encore pour recruter de nouveaux adhérents.

Gompers lui-même prit position contre l'assurance-maladie et l'assurance-chômage et bien que l'une et l'autre fussent organisées et fonctionnassent dans plusieurs pays d'Europe, l'A.F.L. ne fit aucun effort pour en informer le public américain. Gompers expliqua son attitude en déclarant que

« l'assurance nationale était contraire à notre conception des libres institutions et de la liberté individuelle ». Il sentait probablement que les assurances affaibliraient le pouvoir des syndicats qui donnaient souvent à leurs adhérents des secours en cas de maladie ou de chômage³⁴.

Par contre, progressivement, l'utilisation des nouvelles sources d'énergie donna l'impulsion à de nouvelles industries comme celle de l'automobile. Celle-ci utilisa un système de production à la chaîne qui nécessitait moins d'ouvriers spécialisés. Cette forme d'organisation inédite, ce mouvement inévitable, affecta plus tard, au cours du XX^e siècle, l'American Federation of Labor.

AU CANADA ET AU QUÉBEC

L'industrialisation du Canada a été réalisée tardivement et selon deux courants qui n'ont pas nécessairement été complémentaires. Avant 1867, le Canada n'était pas ce pays actuel allant d'un océan à l'autre. Il partageait son espace avec d'autres colonies et territoires britanniques qui entretenaient des liens commerciaux privilégiés avec la métropole londonienne. Cette situation faisait en sorte que le développement du marché se réalisait en fonction des besoins particuliers de la Grande-Bretagne qui favorisait peu l'industrialisation à grande échelle des colonies, car la transformation des richesses naturelles était surtout faite à l'est de l'océan Atlantique.

Par contre, dès 1840, l'influence massive des États-Unis s'est fait sentir tant sur le plan économique que politique. En effet, plusieurs emplois salariés étaient disponibles chez nos voisins du Sud et le goût de vivre dans un pays indépendant prenait une saveur particulière.

Cette influence s'accrut lorsqu'un traité de réciprocité fut conclu en 1854 entre le Canada et les États-Unis. Cette entente de libre-échange permit une circulation libre des biens et de la main-d'œuvre entre les deux parties. Dans les faits, le traité favorisa la migration des travailleurs canadiens vers le sud et permit aux États américains du nord un approvisionnement constant de biens et de services durant la guerre de Sécession de 1861-1865. À cette époque, le Québec connut sa première vague d'industrialisation par l'implantation de manufactures et d'usines spécialisées dans des secteurs comme le textile, le cuir et le meuble.

Pour répondre à cet attrait de plus en plus fort des États-Unis, la Grande-Bretagne a soutenu l'idée de regrouper ses colonies en sol nord-américain et la volonté d'instituer un parlement central qui veillerait au maintien d'une économie est-ouest. En abolissant les frontières et les douanes entre les colonies britanniques en Amérique

du Nord et en projetant la construction d'un chemin de fer reliant les deux océans, les Pères de la Confédération canadienne visaient la création d'un marché assez vaste et suffisant pour contrer la circulation nord-sud des biens et des profits. Ainsi, les moyens de communication tels le réseau ferroviaire et les canaux maritimes furent un autre axe autour duquel l'industrialisation canadienne se développa. Cette volonté de construire un pays industrialisé qui ferait concurrence aux Etats-Unis fut plus évidente en 1879, lorsque le gouvernement Macdonald fit adopter sa National Policy. Cet ensemble de mesures visait à stimuler l'économie canadienne en imposant des tarifs douaniers élevés sur les produits d'importation concurrençant la fabrication canadienne. De cette façon, les entrepreneurs canadiens ont été soutenus dans leurs investissements et ont pu occuper le marché. Mais cette politique a vite soulevé des répliques des pays commerçant avec le Canada qui ont aussi établi des tarifs douaniers protectionnistes. Cette situation provoqua une surproduction de biens et occasionna au Canada un chômage tel que la National Policy fut graduellement abandonnée"

Bref, jusqu'au début du XX^e siècle, l'économie canadienne a été partagée entre, d'une part, des entrepreneurs britanniques et canadiens établis principalement dans le domaine des communications et, d'autre part, des investisseurs américains qui géraient de leurs villes américaines des filiales de leurs entreprises. Cette répartition fut modifiée par la suite, car les Américains se sont de plus en plus intéressés à l'extraction des richesses naturelles rendue possible et rentable grâce au potentiel électrique à portée de leur main. En effet, tandis que les capitaux américains ne représentaient en 1900 que 14 % des investissements étrangers, ils atteignirent en 1915 plus de 33 %³⁶. Le Canada et le Québec devinrent alors de plus en plus rattachés à l'économie américaine. Cette caractéristique majeure fut la source de deux prises de position politiques importantes : l'affiliation plus soutenue avec le voisin méridional et la conquête de l'autonomie nationale. Ces deux thèmes ont été l'assise de débats et d'activités qui ont marqué profondément les premières organisations syndicales canadiennes et québécoises³⁷.

Comme dans les autres pays, les premières associations furent formées autour des artisans et des gens de métier et ont dû apparaître sous le couvert de sociétés mutuelles car, selon la législation de l'époque, toute union en vue de négocier des salaires et des conditions de travail était considérée comme étant illégale. En effet, la doctrine du temps soutenait que le fait d'obtenir des salaires par négociation entravait la libre expression du commerce et empêchait les prix de refléter l'exacte adéquation entre l'offre et la demande. Au Canada,

cette situation dura jusqu'à l'adoption d'une loi en 1872 décriminalisant le fait de s'associer et de recourir à la grève pour améliorer les conditions de travail. Toutefois, cette loi ne constituait toujours pas une reconnaissance officielle du mouvement syndical.

Globalement, avant 1860, les associations et les unions ouvrières canadiennes et québécoises ne se sont constituées que localement et n'ont eu qu'une durée de vie proportionnelle au militantisme de leurs membres ou encore à la rentabilité de l'entreprise. Quelques tentatives de regroupement régional, comme l'Union des métiers de Montréal en 1834, furent tentées, mais l'expérience ne dura pas. Il faut attendre les années ultérieures au traité de réciprocité pour observer, d'une part, une percée importante des unions américaines et, d'autre part, un début d'organisation ayant un caractère national.

L'établissement de conseils centraux des métiers et du travail à Montréal (1886) et à Québec (1889), de même que le rôle actif joué par des travailleurs québécois à l'intérieur du Congrès des métiers et du travail du Canada depuis 1886, représentent sans doute le développement le plus significatif dans le monde syndical à la fin du 19^e siècle³⁸.

Plusieurs raisons expliquent la popularité au Canada et au Québec du syndicalisme américain dit international. Tout d'abord, par leur entente, le Canada et les États-Unis constituaient à l'époque un vaste marché de travail où pouvait circuler la main-d'oeuvre des deux pays. En étant membre d'un syndicat international, une personne en chômage pouvait espérer que son organisation puisse lui trouver un emploi à la grandeur du continent. De plus, la syndicalisation des travailleurs à l'échelle continentale restreignait les patrons américains dans l'exportation de travail au Canada qu'ils pratiquaient afin de profiter d'une nouvelle main-d'oeuvre moins chère et non syndiquée. Enfin, grâce au volume de leurs membres, les syndicats américains offraient un meilleur soutien technique et financier nécessaire au moment des grèves et des négociations.

Au départ, les revendications ont porté sur la défense des métiers. Toutefois, avec la mécanisation intensive des manufactures et une forte immigration de travailleurs européens, les syndicats commencèrent à acquérir une conscience ouvrière. En 1872, ils ont réussi à se mobiliser à l'échelle nationale pour former The Nine Hours Movement. A la suite de grèves, d'assemblées et de manifestations pour obtenir une journée de travail de neuf heures, le mouvement força le gouvernement Macdonald à abolir les lois criminalisant la syndicalisation. Par la suite, les syndicats ont fondé l'Union canadienne du travail, organisation pancanadienne qui a eu pour mission d'effectuer des pressions sur les gouvernements en vue de faire adopter des lois favorables au monde ouvrier, de soutenir la formation de fédérations

régionales et de fournir des secours mutuels à l'occasion de grèves importantes. À partir de ce moment, le syndicalisme canadien a pris une envergure nationale tout en étant à la fourche de deux options, soit de pratiquer une action législative par l'entremise de lobby, soit de promouvoir une action globale en ralliant tous les syndicats en vue de modifier les rapports de force en place³⁹.

En 1880, l'Ordre des chevaliers du travail fit une percée au Canada, principalement au Québec où se trouvaient un plus grand nombre d'ouvriers peu spécialisés. En 1886, les Chevaliers et les syndicats de métier de l'Union canadienne du travail ont fusionné pour créer le Congrès des métiers et du travail. Contrairement à ce qui a été observé aux États-Unis, syndicalisme de métier et syndicalisme d'industrie ont cohabité dès le début au Canada, ne cherchant pas à s'exclure mutuellement⁴⁰. En 1891, la campagne commune des Chevaliers du travail, du Conseil des métiers et du travail, du Nationalist Club et du journal *Labour Advocate* pour la municipalisation des transports en commun à Toronto demeure une preuve de cette collaboration entre les organisations syndicales de l'époque⁴¹.

Toutefois, l'influence américaine restait inévitable et l'entrée en scène de l'American Federation of Labor en 1886 allait transformer le décor. Lorsque ce syndicat obtint une base solide au Canada, il réussit à faire expulser les Chevaliers du travail du Conseil des métiers et du travail en faisant adopter une proposition stipulant qu'on ne reconnaîtait aucun syndicat national là où existait un syndicat international⁴². Ce revirement de situation isola principalement le Québec et l'Ouest canadien, où les syndicats d'entreprise étaient plus présents qu'en Ontario. Cette volonté d'occuper toute la place fut également démontrée en 1903 à l'occasion d'une grève menée contre le Pacifique Canadien par le syndicat d'entreprise United Brotherhood of Railway Employees. Au cours de ce conflit, les dirigeants des syndicats internationaux ont signifié à leurs syndicats locaux canadiens qu'ils perdraient entre autres choses leur accréditation et leur régime de retraite s'ils continuaient à soutenir la United Brotherhood of Railway Employees. De cette façon, l'American Federation of Labor imposa ses vues et démontra que pour adhérer au Congrès des métiers et du travail il fallait être membre d'un syndicat international⁴³. En réaction, les expulsés du Congrès mirent sur pied le Congrès national des métiers et du travail : ainsi l'unité syndicale du début se transforma en pluralisme syndical, caractéristique dominante du syndicalisme canadien et québécois du XX^e siècle.

LES PREMIÈRES LOIS

Durant la période de 1820 à 1913, les premières lois se rapportant aux relations du travail furent de deux ordres. En premier lieu, les pressions politiques des syndicats ont été principalement exercées en vue d'obtenir, d'une part, la liberté d'association et, d'autre part, la reconnaissance légale de leurs organisations. Par la suite, lorsque les syndicats ont été reconnus comme représentants et agents négociateurs des ouvriers, l'État joua un rôle de plus en plus important dans les relations du travail. En effet, les patrons, ne pouvant plus ignorer les associations ouvrières, ont dû négocier et conclure des contrats de travail. Toutefois, dans des situations d'impasse, un arbitre était nécessaire et l'État fut appelé à remplir ce rôle. De plus, syndicats et patrons se sont mis par leurs lobbies respectifs à tenter d'influencer les parlementaires, afin qu'ils adoptent des lois favorables à leurs intérêts. Là encore, l'État, qui s'était jusque-là indirectement impliqué dans le monde du travail, se mit à encadrer les parties par son pouvoir de promulguer des lois à caractère universel. Ainsi les premières lois adoptées par les autorités politiques des pays industrialisés ont porté sur le nombre d'heures de travail par jour, le travail des enfants et des femmes, les indemnités en cas d'accident au travail.

L'Europe mit en place assez rapidement une série de mesures sociales réglementant le monde du travail, tandis que l'Amérique, principalement les États-Unis, montrait un certain retard pour l'époque. Par exemple, l'action de se regrouper pour réclamer de meilleures conditions de travail et des augmentations de salaires fut jugée criminelle en Grande-Bretagne jusqu'en 1824, tandis qu'elle le fut jusqu'en 1872 au Canada. Déjà, des programmes d'assurance-maladie et d'assurance-chômage étaient en place en Europe au début du XX^e siècle, tandis que la puissante American Federation of Labor continuait de s'opposer à l'adoption de telles mesures aux États-Unis.

Cette différence notoire entre les deux continents s'explique en bonne partie par deux facteurs. En premier lieu, l'Amérique, contrairement à l'Europe, est essentiellement composée de pays partageant des régimes fédéralistes. Le partage de juridiction entre les États membres et l'État fédéral demeure toujours un sujet de tensions et une matière à interprétation allant jusqu'à l'inconstitutionnalité⁴⁴. Par exemple, en 1895, la Cour suprême de l'État de l'Illinois déclara inconstitutionnelle une loi qui avait réduit la journée de travail des femmes à 8 heures et, en 1905, la Cour suprême des États-Unis a aboli une loi fixant à 10 heures la journée des boulangers de New York. Au Canada, les recommandations de la Commission royale d'enquête sur les rapports entre le capital et le travail n'ont pas connu d'échos législatifs parce

que le partage des compétences entre Ottawa et les provinces demeurait imprécis selon les hommes politiques du temps.

Tout est à faire et le gouvernement fédéral annonce qu'il adoptera quelques éléments d'une législation du travail. Toutefois, les projets de loi demeureront lettre morte, sous prétexte que le partage des responsabilités entre Ottawa et les provinces ne permet pas au gouvernement fédéral de légiférer⁴⁵.

En second lieu, le type de syndicalisme pratiqué en Amérique a été un autre facteur déterminant dans l'adoption des premières lois couvrant les relations du travail. Corporatif et ne défendant que les intérêts de ses membres, le syndicalisme de métier américain occupait la quasi-totalité de la scène syndicale par l'entremise de l'American Federation of Labor. Cette fédération s'opposait notamment à tout projet qui réduisait la journée de travail ou qui pouvait concurrencer les services qu'elle fournissait à ses membres. Cette situation permit le maintien des conditions de travail qui n'auraient pas été acceptées en Europe et qui, paradoxalement, furent surtout vécues par les ouvriers immigrants non syndiqués. L'intervention tardive de l'État dans les affaires du travail se reflète aussi par la mise sur pied d'un ministère du Travail américain en 1910 seulement, 10 ans après celui du Canada.

Au Canada et au Québec, l'influence de l'American Federation of Labor sur le plan législatif ne fut pas aussi marquante qu'aux États-Unis. Jusqu'en 1872, la *Loi des maîtres et des serviteurs*, de compétence municipale, était la seule mesure qui définissait les devoirs des travailleurs et des patrons. Puis, en obtenant que soit décriminalisé le fait de s'associer et de faire la grève, les syndicats ont pu mener des activités plus transparentes et exercer des pressions. Ainsi, en 1885, Québec adopta la *Loi des manufactures* régissant le nombre d'heures de travail. De son côté, le fédéral instaura en 1886 une commission royale d'enquête⁴⁶ qui recommanda, entre autres choses, la semaine de 54 heures pour les femmes et les enfants, l'interdiction du travail pour les enfants de moins de 14 ans, la création d'un ministère du Travail ainsi que la mise sur pied d'un système d'indemnisation, de tribunaux d'arbitrage et d'un réseau d'inspecteurs pour veiller à la sécurité et à l'hygiène dans les milieux de travail.

Ces suggestions ont connu partiellement leur concrétisation au début du XX^e siècle lorsque les parlements ont adopté un bon nombre de lois. Ainsi, en 1900, Ottawa se dota d'un ministère du Travail, tandis que le Québec l'imita en 1905. Toujours en 1900, les parlementaires canadiens ont adopté une loi prévoyant le recours facultatif à la conciliation et à l'arbitrage pour régler les conflits de travail. Par la suite, le fédéral interdit le travail le dimanche en 1906, et Québec, en 1909 et 1910, établit à 14 ans l'âge minimum pour travailler, adopta

sa première loi sur les accidents du travail et instaura des bureaux de placement pour contrer certaines manoeuvres des agences privées⁴⁷.

La période 1820-1913 fut donc l'époque de la reconnaissance légale des associations ouvrières, de l'introduction de la négociation dans les moeurs patronales et de l'entrée de jeu de l'État dans l'harmonisation des relations du travail. Telle est la situation à la veille de la Première Guerre mondiale qui amènera ces trois acteurs à entretenir de nouveaux rapports de force pour répondre à l'urgence des événements.

Trois événements majeurs ont marqué la seconde période de l'histoire des relations du travail dans les pays occidentaux industrialisés. Successivement, la Première Guerre mondiale, la crise économique de 1929-1935 et la Seconde Guerre mondiale ont grandement modifié les relations entre les organisations patronales et syndicales, parce que l'État a dû légiférer et réglementer le monde du travail et est devenu, au cours du XX^e siècle, un agent de développement de premier plan.

Auparavant, syndicats et entreprises tentaient d'instaurer des conditions de travail sans se soucier véritablement de leurs répercussions sur l'ensemble de la société. Mais, avec les deux guerres mondiales et la Grande Crise, les enjeux sociaux débordèrent l'enceinte des industries et des mesures exceptionnelles ont dû être mises de l'avant pour soutenir les efforts de guerre et la relance économique⁴⁸. L'État, transcendant les intérêts privés, mit en place des modes de fonctionnement en vue d'assurer la sécurité nationale et le développement de la société. Ainsi, dans divers pays au cours de cette période, un ensemble de lois fut adopté pour normaliser les relations du travail et de vastes programmes sociaux, tel le New Deal américain, furent élaborés et appliqués pour relancer l'économie.

L'accroissement du rôle de l'État modifia considérablement le monde du travail parce que, d'une part, l'adoption de lois exigea l'incorporation de nouvelles procédures à la gestion coutumière des entreprises et parce que, d'autre part, les organisations syndicales abandonnèrent leur méfiance envers l'État pour entretenir plutôt des relations soutenues auprès des gouvernements, jugeant que l'obtention de lois favorables à la syndicalisation était plus profitable que l'affrontement avec les entreprises⁴⁹.

Notes bibliographiques

1. Sans prendre les mêmes indicateurs, Henry PELLING, *Histoire du syndicalisme britannique*, Paris, Seuil, 1967, p. 11-14; Lewis MUMFORD, *Techniques et civilisation*, Paris, Seuil, 1950, p. 150-152; et Karl MARX, *Le Capital*, Livre premier, tome II, Paris, Éditions sociales, p. 59-104, observent ces deux moments au cours de la révolution industrielle. Pour le Canada et le Québec, voir Fernand HARVEY, *Révolution industrielle et travailleurs. Une enquête sur les rapports entre le capital et le travail au Québec à la fin du 19^e siècle*, Montréal, Boréal Express, 1978, p. 95-126.
2. PELLING, Henry, *Histoire du syndicalisme britannique, op. cit.*, p. 16.
3. D'autres exemples de ce genre sont décrits dans Fernand HARVEY, *Révolution industrielle et travailleurs, op. cit.*, p. 102-114.
4. TAYLOR, E.W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957 (paru pour la première fois en 1909 sous le titre *Scientific Management*).
5. MARX, Karl, *op. cit.*, p. 30 et s.
6. Voir plus particulièrement le chapitre intitulé «La phase paléotechnique» dans Lewis MUMFORD, *Techniques et civilisation*, p. 141-193; ainsi que Fernand HARVEY, *Révolution industrielle et travailleurs, op. cit.*, p. 95-98.
7. MARX, Karl, *op. cit.*, p. 104.
8. HARVEY, Fernand, *op. cit.*, p. 122.
9. Pour plus de détails, voir *Ibid.*, p. 127-156.
10. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 98-99.
11. Pour plus de détails, on peut consulter le chapitre «La phase néotechnique» dans Lewis MUMFORD, *op. cit.*, p. 194-237 et H. PASDERMADJIAN, *La deuxième révolution industrielle*, Paris, Les Presses universitaires de France, 1959.
12. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 97.
13. CHARLOT, Monica, *Le syndicalisme en Grande-Bretagne*, Paris, Librairie Armand Colin, 1970, p. 29.
14. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 15-16.
15. CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 29-35.
16. *Ibid.*, p. 30.
17. *Ibid.*, p. 31.
18. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 98.
19. Ces premières organisations nationales sont: en 1820, la General Union of Trades; en 1829, la Grand Union of All Spinners, et, en 1833, la Grand National Consolidated Trades Union.
20. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 66.
21. CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 38.
22. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 135.
23. *Ibid.*, p. 125.
24. CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 61.
25. PELLING, Henry, *op. cit.*, p. 130.
26. LEFRANC, Georges, *Le syndicalisme en France*, Paris, Les Presses universitaires de France, 1978, p. 4.
27. *Ibid.*, p. 28 et s.
28. *Ibid.*

29. *Ibid.*, p. 34. De plus, Georges LEFRANC rapporte qu'en 1914 il y avait 600 000 syndiqués sur 10 millions de salariés.
30. DELAMOTTE, Yves, Préface dans Henry PELLING, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, Paris, Seghers, 1965, p. 9-10.
31. PELLING, Henry, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, Paris, Seghers, 1965, p. 37.
32. DELAMOTTE, Yves dans Henry PELLING, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, *op. cit.*, p. 13.
33. PELLING, Henry, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, *op. cit.*, p. 68.
34. *Ibid.*, p. 142-143.
35. Pour obtenir plus de détails sur la situation économique de cette époque, voir COLLECTIF CSN-CEQ *Histoire du mouvement ouvrier au Québec 1825-1976*, Québec, Service des communications de la CEQ, 1979, p. 17-23; et RYERSON, Stanley-Bréhaut, *Le capitalisme et la Con fédération*, Montréal, Éditions Parti Pris, 1972.
36. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 55.
37. Pour plus de détails, voir COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 60-72; ROUILLARD, Jacques, *Histoire du syndicalisme québécois*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 71-152; et LIPTON, Charles, *Histoire du syndicalisme au Canada et au Québec 1927-1959*, Montréal, Editions Parti Pris, 1976, p. 133-138.
38. ROUILLARD, Jacques, *Histoire du syndicalisme québécois*, *op. cit.*, p. 70.
39. Pour plus de détails sur ces événements, voir LIPTON, Charles, *op. cit.*, p. 127-153.
40. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 43.
41. Pour une analyse plus approfondie de cette particularité du syndicalisme canadien, voir Charles LIPTON, *op. cit.*, p. 127-153.
42. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 60; LIPTON, Charles, *op. cit.*, p. 205 et s. ; et ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 82-89.
43. Pour plus de détails sur ce conflit, voir Charles LIPTON, *op. cit.*, p. 159-169.
44. PELLING, Henry, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, *op. cit.*, p. 140.
45. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 47.
46. Pour plus de détails sur la Commission royale d'enquête sur les relations entre le capital et le travail, voir Fernand HARVEY, *op. cit.*
47. Pour plus d'information sur ces lois, consulter COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 45-48.
48. PELLING, Henry, *Histoire du syndicalisme britannique*, *op. cit.*, p. 205-206.
49. *Ibid.*, p. 100.

*De 1914 à 1945: les nouvelles connivences entre
l'État, le patronat et les syndicats*

<i>En Grande-Bretagne</i>	46
<i>En France</i>	48
<i>Aux États-Unis</i>	51
<i>Au Canada</i>	54
<i>Au Québec</i>	57
<i>Notes bibliographiques</i>	61

EN GRANDE-BRETAGNE

La Première Guerre mondiale fut l'occasion pour l'État britannique de lancer un cri de ralliement national pour contrer une menace qui touchait l'ensemble de ses citoyens. Concrètement, l'administration gouvernementale mit sur pied plusieurs comités et prit le contrôle de certains secteurs de l'économie, telles les mines de charbon. Ces mesures étaient nécessaires afin d'assurer un approvisionnement constant et de coordonner efficacement les opérations militaires. Cette prise de contrôle fut réalisée avec la coopération des principaux acteurs sociaux. Pour les dirigeants syndicaux, la Première Guerre mondiale fut donc l'occasion d'obtenir la reconnaissance gouvernementale.

La Première Guerre mondiale montra plus clairement encore la puissance économique des syndicats; elle permit aux dirigeants d'obtenir provisoirement la reconnaissance nationale qu'ils réclamaient depuis longtemps¹.

Durant ces années de guerre, l'industrie qui produisait à pleine capacité fit surtout appel à des travailleuses et à des travailleurs peu spécialisés. Cette main-d'oeuvre vint augmenter considérablement le nombre des effectifs syndicaux tout en modifiant, au sein du Trades Union Congress, le rapport de force existant entre les types de syndicalisme. Par exemple, Pelling rapporte «qu'en 1914 les ouvriers des mines et du textile comptaient pour plus de 30 % du nombre total des syndiqués, tandis qu'en 1926 ils en représentaient à peine 21 %² ». En plus de gagner du terrain sur les gens de métier et d'industrie sur le plan de la représentation, les ouvriers non spécialisés ont eu durant la guerre des augmentations de salaire rapprochant leurs avantages de ceux des autres syndiqués. Les syndicats généraux se positionnaient pour jouer un rôle de plus en plus important dans la détermination des objectifs du Trades Union Congress³.

Après la guerre, l'État britannique relâcha ses contrôles et remit progressivement les entreprises dans les mains du secteur privé, provoquant ainsi une baisse substantielle du nombre d'emplois ainsi que des diminutions de salaire. Dans son ensemble, le mouvement syndical se sentit délaissé par l'État et connut également une baisse de ses effectifs. En réaction à cette nouvelle situation, les syndicats ont élaboré une stratégie qui fit appel à la collaboration et à la solidarité des syndiqués des divers secteurs de l'économie. C'est ainsi que cheminots, transporteurs et mineurs ont formé la Triple Alliance, prête à appuyer les revendications particulières de chacun.

Par conséquent, les syndicats s'engagent à coordonner leurs mouvements d'action en lançant simultanément leurs mots d'ordre de grève et en n'y mettant fin que d'un commun accord. Ainsi pressé, le patronat sera plus facilement amené à transiger⁴.

Sachant qu'une grève dans un secteur peut entraîner une perte d'emploi temporaire dans un autre, les syndicats ont mis de l'avant l'idée de la grève générale pour faire valoir leurs points de vue. En 1926, dans l'industrie de la houille, cette stratégie fut appliquée⁵.

Au cours de la Première Guerre, le gouvernement prit le contrôle des mines de charbon pour ensuite les remettre au secteur privé en 1921. Ce retour aux conditions prévalant avant 1914 fut surtout marqué par une diminution substantielle des salaires des mineurs et une augmentation des heures de travail. Par la même occasion, les syndicats firent sentir leur solidarité en faisant planer la menace d'un éventuel embargo sur le transport de charbon si les conditions ne s'amélioraient pas. Le gouvernement intervint en mettant sur pied une commission royale d'enquête qui déposa son rapport au début de 1926. Les conclusions et les recommandations des commissaires donnèrent raison aux mineurs et proposèrent la restructuration de l'industrie. Pour sa part, le patronat minier voyait d'un très mauvais œil l'application de ces mesures et souhaitait briser les syndicats. Le 13 avril 1926, les propriétaires de mines annoncèrent une réduction des salaires et, le 4 mai 1926, la Grande-Bretagne connut sa première grève des services publics (journaux, autobus, gaz, électricité). Les syndicats venaient de répliquer avec la grève générale.

Cette réponse syndicale fut très impopulaire auprès de la population qui éprouvait pourtant une certaine sympathie pour les mineurs. Le gouvernement fit appel à des bénévoles et isola les syndicats en leur refusant l'accès aux ondes radiophoniques de la BBC. La grève générale se termina le 12 mai sans pour autant régler le sort des mineurs. A la suite de ces événements, le Parlement britannique adopta en 1927 le *Trade Dispute Act* qui interdit toute grève générale, certains types de grève de solidarité ainsi que l'affiliation des fonctionnaires au Trades Union Congress et au Parti travailliste. Ces dispositions ont été appliquées jusqu'au moment où le Parti travailliste prit le pouvoir en 1945. Bref, la grève de 1926 vint renforcer la thèse de certains dirigeants du Trades Union Congress qui préconisaient une autre option, c'est-à-dire la transformation de la société anglaise par la voie parlementaire⁶.

La Deuxième Guerre mondiale fut de nouveau l'occasion d'un rapprochement entre l'État, les entreprises et les syndicats. Comme en 1914, ces trois organisations collaborèrent étroitement pour soutenir la production de guerre et les plans de rationnement. Cependant, tirant des leçons du premier conflit, les dirigeants syndicaux ont plus que donné leur appui, puisqu'ils ont manœuvré pour siéger aux comités chargés d'élaborer des politiques et d'administrer des programmes.

La direction syndicale était alors considérablement engagée dans la politique du gouvernement et participait à son administration à tous

les échelons. Des responsables syndicaux faisaient partie d'innombrables comités pour l'encouragement de la production, le fonctionnement des plans de rationnement, et de nombreux objectifs divers⁷.

Pelling rapporte que, de cette façon, les représentants syndicaux ont pu obtenir que toutes les industries jugées essentielles en temps de guerre versent des salaires minimums garantis, que les travailleurs aient des conditions de travail satisfaisantes et que la prérogative de l'employeur de renvoyer des ouvriers soit restreinte. En contrepartie les employés devaient se procurer une autorisation écrite d'un fonctionnaire du ministère du Travail pour quitter leur emploi. Avec ces mesures, les syndicats ont su gagner l'estime de l'opinion publique qui se refléta par l'augmentation de leurs adhérents. En 1938, 6 millions de personnes étaient syndiquées, tandis qu'en 1945, 7,8 millions de travailleurs appartenaient à une organisation syndicale⁸.

À la fin de la guerre, contrairement à ce qui s'était passé en 1918, les syndicats britanniques exercèrent des pressions pour conserver le mode de fonctionnement mis sur pied en 1939. Les syndicats estimaient, d'une part, qu'il était inopportun de revenir à la situation d'avant-guerre, et, d'autre part, qu'ils avaient gagné le droit d'intervenir dans l'administration publique et le développement économique. Ce point de vue s'est surtout traduit par le mouvement de nationalisation des entreprises amorcé dès 1945⁹ et qui permit aux syndicats de devenir une véritable institution.

EN FRANCE

La guerre de 14-18 a fait évoluer très rapidement le syndicalisme français vers le syndicalisme de masse. Par exemple, les arsenaux qui n'employaient que 50 000 travailleurs en 1914 engagèrent jusqu'à 1,7 million de personnes en 1918, principalement de la main-d'oeuvre peu spécialisée¹⁰. Progressivement, le syndicalisme s'instaura dans d'autres sphères d'activités économiques comme chez les cheminots, les ouvriers du textile, les mineurs, les fonctionnaires et les instituteurs, diminuant ainsi la représentativité des grands métiers au sein de la Confédération générale du travail.

De plus, la guerre fit en sorte que le syndicalisme ne pouvait plus se positionner contre l'État. En acceptant de collaborer à la défense nationale en 1914, le syndicalisme français amorça en quelque sorte son intégration durable au sein des institutions nationales.

L'intégration du syndicalisme français à la Défense nationale, acceptée et conçue comme provisoire en août 1914, aboutissait ainsi à une intégration durable à la nation¹¹.

De là, ont germé des idées nouvelles comme la nationalisation des entreprises et le contrôle ouvrier sur le monde du travail.

Cependant, le monde syndical n'était pas homogène et d'autres confédérations furent mises sur pied, mettant ainsi fin au monopole de la Confédération générale du travail. En novembre 1919, la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) et, en 1921, la Confédération générale du travail unitaire (CGTU) ont été constituées et ont poursuivi des objectifs différents de ceux de la Confédération générale du travail. La Confédération française des travailleurs chrétiens visait surtout à ce que l'État intervienne par une législation sociale tout en préconisant une collaboration entre les patrons et les employés¹². Pour sa part, la Confédération générale du travail unitaire voyait dans le syndicalisme une école qui sensibiliserait les ouvriers au communisme.

Lénine ne conseille pas la rupture des communistes avec les syndicats dirigés par leurs adversaires. Il préconise la présence des communistes là où sont les gros bataillons. Pour cette raison, les communistes espèrent jusqu'en 1921 conquérir la Confédération générale du Travail (C.G.T.). Puis, ils fondent la Confédération générale du Travail unitaire (C.G.T.U.) après s'être fait ni plus ni moins interdire au sein de la C.G.T.¹³.

Devant ces divisions et cette instabilité des organisations syndicales, le patronat ne prit plus au sérieux leurs revendications et refusa de signer des conventions collectives. La crise économique des années 1930 et la tension internationale qui résultait de l'arrivée au pouvoir d'Hitler en janvier 1933 contribuèrent à l'affaiblissement des syndicats. La perte grandissante de leurs cotisants et l'état déplorable de leurs finances ne favorisaient guère la mise en oeuvre d'actions radicales comme une grève.

Au lendemain de la scission, la masse des jeunes est partie avec les unitaires et dans la plupart des entreprises privées les effectifs de la C.G.T. sont peu nombreux. Les employeurs constatent alors que le syndicalisme ouvrier est affaibli et veulent tirer profit de la situation¹⁴.

Il fallait donc des changements dans le système. La politique américaine du New Deal et le plan de relance de Henri de Man du Parti ouvrier belge furent des sources d'inspiration. La Confédération générale du travail et la Confédération française des travailleurs chrétiens ont soutenu les réformes et les projets de relance économique. De cette façon, ces confédérations ont pu refaire leur image en se présentant comme des défenseurs de l'intérêt national plutôt que comme des anticonformistes¹⁵.

En 1935, avec la montée du nazisme, la mise sur pied du Front populaire français amena la Confédération générale du travail et la

Confédération générale du travail unitaire, d'idéologie communiste, à collaborer à l'intérieur de divers comités et à fusionner en 1936. Durant les mois de mai et de juin 1936, un mouvement de grève a envahi la France et des usines furent occupées. Le patronat qui, depuis les divisions au sein des organisations syndicales, prenait à la légère les demandes ouvrières, découvrit soudain la profondeur des ressentiments des travailleurs et une autorité syndicale sortant de l'ombre. Ce soulèvement obligea l'État français à intervenir et à promulguer l'accord Matignon du 7 juin 1936. Cette entente tripartite comportait six points majeurs, comme le rapporte Lefranc :

1. La conclusion immédiate de conventions collectives de travail;
2. La reconnaissance de la liberté d'opinion et du libre exercice du droit syndical pour les travailleurs;
3. L'institution de délégués élus par le personnel et chargés de présenter à la direction les réclamations individuelles qui n'auraient pas été directement satisfaites concernant l'application des lois sociales et des salaires;
4. Une augmentation générale des salaires de 15 % pour les salaires les plus bas à 7 % pour les salaires les plus élevés, le total des salaires de chaque établissement ne devant pas être augmenté de plus de 12 %;
5. Un réajustement des salaires;
6. L'engagement qu'aucune sanction ne serait prise par les employeurs pour fait de grève¹⁶.

De plus, une loi fut votée qui instituait la semaine de travail de 40 heures et des congés payés.

Après ces événements de 1936, les deux confédérations ont vu leur nombre d'adhérents augmenter considérablement. La Confédération générale du travail passa de 1 à 5 millions, tandis que la Confédération française des travailleurs chrétiens atteignit 500 000¹⁷.

Mais, avec la Deuxième Guerre mondiale, la dissolution de la Confédération générale du travail, de la Confédération française des travailleurs chrétiens, de la Confédération des syndicats professionnels et de la Confédération générale du patronat français fut décrétée le 9 novembre 1940¹⁸. Une charte du travail fut appliquée en remplacement en 1941. Par conséquent, le monde syndical a dû gagner la clandestinité et attendre que la situation prenne une autre tournure. En septembre 1944, un gouvernement provisoire dirigea la France et annula la charte tout en instaurant une commission nationale pour permettre la reconstitution des organisations syndicales. La Confédération générale du travail refit surface et mit de l'avant ses idées de nationalisation des entreprises et la formule d'administration tripartite.

De plus, elle proposa par deux fois une fusion à la Confédération française des travailleurs chrétiens, qui refusa.

Au lendemain de la Libération, l'aile communiste de la Confédération générale du travail voulut profiter de l'occasion pour faire la révolution¹⁹. De nouveau, la Confédération générale du travail fut divisée et une nouvelle confédération fut organisée, soit la Confédération générale du travail — Force ouvrière (CGT — FO). Encore une fois, la France perdit une occasion de réaliser l'union du monde ouvrier.

AUX ÉTATS-UNIS

Pour les États-Unis, la guerre de 14-18 fut un moment de croissance économique durant lequel le pays a atteint le plein emploi. L'interruption de l'immigration jumelée au développement des usines de guerre fit en sorte que toute la main-d'oeuvre disponible fut mise à contribution. Cette conjoncture profita aux syndicats qui virent leur nombre d'adhérents augmenter considérablement. Cette croissance a aussi été facilitée par l'État qui, en période de guerre, mit sur pied plusieurs appareils administratifs et judiciaires dans le monde du travail et qui a reconnu le droit d'adhérer à un syndicat. Entre 1916 et 1919, le nombre de syndiqués passa de 2,8 à 4 millions²⁰. Par la force des choses, les syndicats américains sont donc devenus un acteur social important avec lequel l'État américain devait composer pour atteindre ses objectifs nationaux..

En mars 1917, alors que la déclaration de guerre était imminente, les dirigeants des syndicats nationaux affiliés à l'A.F.L. se réunirent à Washington et s'engagèrent à soutenir le gouvernement, exigeant en retour une représentation au sein de tous les organes élaborant et décidant de la politique à suivre en matière de défense nationale²¹.

L'une des mesures mises de l'avant par le gouvernement américain fut d'adopter une répartition des salaires uniforme, afin d'assurer l'égalité des salaires et de contrer la mobilité très grande des salariés en période de plein emploi. D'autres directives furent aussi appliquées pour améliorer les conditions de travail et régulariser les heures de travail. Bref, les États-Unis effectuaient un rattrapage sur le plan social, puisque dans plusieurs pays d'Europe ces mesures étaient déjà instaurées.

À la fin de la guerre, la production diminua significativement et l'État abandonna graduellement les contrôles mis sur pied au cours du conflit²². Ce changement de situation permit à Samuel Gompers, président de l'American Federation of Labor, de prôner à nouveau la non-intervention de l'État en matière d'avantages sociaux ou de

développement industriel²³. De cette façon, les syndicats reprenaient l'exclusivité des secours mutuels auprès des ouvriers.

Entre 1920 et 1930, le syndicalisme américain ne progressa pratiquement pas malgré une augmentation annuelle de la population active d'un demi-million de travailleurs.

Les cinq années qui suivirent 1925 furent pour les Américains une période de prospérité, période pendant laquelle, si l'on en croyait l'expérience passée, le syndicalisme aurait dû accomplir de rapides progrès. Cependant, il n'en fut rien. Le nombre des adhérents de l'AFL. se maintint presque sans varier aux alentours de 3 000 000, ce qui traduisait en fait une baisse par rapport à la masse totale des travailleurs, laquelle grossissait de plus d'un demi-million par an²⁴.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette stagnation de l'American Federation of Labor. Par exemple, l'absence de concurrence syndicale et la poursuite du modèle du syndicalisme de métier ont probablement été les deux causes importantes de cet état de fait au sein de l'organisation. Sans concurrents, l'American Federation of Labor s'installa dans une bureaucratisation de ses activités et laissa aussi place à la corruption au sein de ses structures. Quant au syndicalisme de métier comme forme de regroupement de travailleurs, il correspondait de moins en moins aux organisations de travail dans lesquelles se trouvaient maintenant les travailleurs. L'industrie engageait de plus en plus des « cols bleus » et fonctionnait davantage sur le principe de la production à la chaîne²⁵.

Du côté du patronat, on mit au point de nouvelles stratégies de gestion du personnel pour inciter les employés à ne pas adhérer à un syndicat ou encore à ne pas former de syndicat. Participation aux bénéfices, régimes de retraite, assurances, loisirs, programmes de formation ont été quelques-unes des formules mises de l'avant par les patrons pour contrer les syndicats²⁶. L'attitude patronale et le manque de dynamisme et d'innovation de l'American Federation of Labor suscitérent des discussions et des remises en question au sein de la Fédération. En 1935, la formation d'une nouvelle fédération, le Congress of Industrial Organizations, sous la direction de John L. Lewis, fut l'aboutissement de ces affrontements internes. Cette nouvelle centrale préconisa le syndicalisme d'industrie et établit ses assises chez les travailleurs de l'automobile et de la sidérurgie, milieux traditionnellement délaissés par le syndicalisme de métier²⁷.

La crise économique de 1929-1935 fut l'occasion pour les États-Unis d'effectuer un changement radical sur le plan social. En effet, l'effondrement boursier de 1929 avait démontré que la main invisible du marché n'intervenait pas aussi parfaitement que la théorie économique le laissait supposer. L'État devait corriger certaines situations et

appliquer dorénavant des mesures de contrôle. Sous la présidence de Franklin D. Roosevelt, la politique du New Deal fut lancée le 3 mars 1933. Elle consistait en une batterie de programmes et de lois visant principalement à diminuer la pauvreté, à rétablir l'équilibre entre l'agriculture et l'industrie et à exercer un contrôle sur les pratiques bancaires. Pour la population active, le New Deal fut l'occasion de retrouver du travail grâce à la mise en chantier de travaux publics de grande envergure et à des programmes de prêts destinés à relancer des industries en difficulté²⁸.

Depuis 1930, afin de lutter contre la pauvreté et le chômage, divers États américains avaient voté des lois sociales pour établir le salaire minimum, une réglementation des heures de travail et un régime d'assurance-chômage. Cette législation affaiblit en quelque sorte les syndicats, qui perdaient ainsi l'exclusivité des services de secours mutuels. Avec le New Deal, Roosevelt étendit ces mesures à l'ensemble du pays en adoptant le *Fair Labor Standards Act*, qui normalisa les conditions de travail et le salaire minimum, et le *Social Security Act*, qui instaura l'assurance-chômage et les pensions de vieillesse. Généralement, ces programmes étaient financés par la contribution des employeurs et des salariés, administrés par les États et contrôlés par Washington²⁹.

Le New Deal apporta toutefois un nouveau souffle au syndicalisme par l'intermédiaire du *National Labor Relations Act*, mieux connu sous le vocable de *Wagner Act*.

On peut dire que la première, le *Wagner Act* de 1935, posa les bases de la puissance des syndicats américains. Il garantit en effet aux travailleurs le droit de créer les syndicats de leur choix, et, par leur canal, de négocier avec le patronat³⁰.

De plus, le National Labor Relations Board, habilité à arbitrer les conflits, vint s'ajouter comme appareil administratif et judiciaire pour encadrer les relations du travail. L'appareil gouvernemental devint donc aux États-Unis un acteur important et quasi incontournable dans le monde du travail avec lequel il fallait dorénavant composer pour atteindre ses objectifs syndicaux et patronaux.

La guerre de 39-45, surtout après Pearl Harbor, incita le président Roosevelt à faire appel à l'unité nationale pour réagir à l'agression. Pour l'occasion, le président obtint l'appui de la plupart des chefs syndicaux, tant des grandes organisations que des syndicats indépendants, qui renoncèrent explicitement à l'utilisation de la grève comme moyen de pression.

La réaction immédiate à l'affaire Pearl Harbor fut un déferlement violent de sentiments patriotiques et le désir d'abandonner toutes querelles intestines jusqu'à la victoire. Mettant à profit cette situation,

Roosevelt obtint un renoncement explicite aux grèves de la part des chefs de l'A.F.L., du C.I.O. et des syndicats indépendants réunis en conférence³¹.

On doit préciser toutefois que déjà depuis 1940 la menace de guerre rendait les grèves très impopulaires auprès du public américain. A la suite de l'attaque de Pearl Harbor en 1942, le gouvernement instaura, en contrepartie de la promesse des syndicats de ne pas faire la grève, la déduction à la source des cotisations syndicales. Il mit aussi sur pied le Conseil national du travail de guerre investi de pouvoirs extraordinaires pour arbitrer les conflits de travail.

Durant ces 30 années, les syndicats américains ont connu une transformation dans la manière de mettre en place des conditions de travail et des services sociaux. L'intervention étatique devint une voie privilégiée pour atteindre ces objectifs, se juxtaposant à celle de la négociation des conventions collectives.

AU CANADA

Contrairement à ce qui s'est produit dans les pays européens et aux Etats-Unis, la guerre de 14-18 n'a pas suscité au Canada un appui syndical unanime envers l'État. Dans l'Ouest et principalement au Québec, une certaine résistance syndicale s'est manifestée et s'est organisée. Derrière cette opposition, se tramait le débat sur la souveraineté canadienne par rapport à la Grande-Bretagne. Le mouvement contre la conscription voulut déboucher sur une grève générale, mais ne réussit pas à gagner l'appui de l'ensemble des syndicats³². L'American Federation of Labor s'était déjà prononcée sur la question aux Etats-Unis et comptait bien maintenir la même position au Canada. En effet, elle voyait dans la guerre un moment opportun pour augmenter le nombre de ses membres et syndiquer des secteurs jusque-là intouchés. Pour y arriver, les dirigeants de l'American Federation of Labor ont conclu une entente avec le patronat et les chefs politiques stipulant que l'organisation syndicale s'efforcera de ne pas déclencher de grève durant le conflit mondial. Encore une fois, les syndicalistes canadiens virent jusqu'à quel point leur organisation centrale était liée aux décisions des leaders américains.

Cette dépendance fut encore plus marquée lors de la grève générale de Winnipeg de 1919. Le tout débuta lorsque les ouvriers de la métallurgie de la région de Winnipeg voulurent mettre un terme à la compartimentation syndicale due au syndicalisme de métier. Ils fondèrent pour l'occasion le Conseil des métiers de la métallurgie et ils revendiquèrent la reconnaissance de leur organisme, la journée de

travail de huit heures, le paiement des heures supplémentaires et l'augmentation des salaires. Le 15 mai 1919, 12 000 syndiqués ont débrayé et paralysé la vie normale de Winnipeg. Devant l'ampleur du mouvement, les syndicalistes mirent l'accent sur la reconnaissance du droit de se syndiquer et du droit de négocier une convention collective. Le mouvement prit dès lors une dimension politique et risquait de s'étendre à l'ensemble du Canada. La réplique de l'État fédéral fut immédiate et consista à envoyer la Gendarmerie royale pour réprimer le mouvement. En secret, on écrivit à Samuel Gompers pour qu'il brise la grève. La direction des syndicats internationaux rappela alors à ses membres que la grève d'appui était interdite et que seul l'exécutif de la Fédération pouvait donner un mot d'ordre sur ce sujet. Quelque temps plus tard, la grève de Winnipeg s'étouffa tout en laissant des germes qui profiteront au syndicalisme d'entreprise et à la canadienisation du syndicalisme³³

De 1920 à 1930, on vit apparaître de nouveaux mouvements et de nouvelles tendances par une série de confrontations au sein du Conseil des métiers et du travail et des sections canadiennes des syndicats internationaux. Tout d'abord, à la suite de la Conférence ouvrière de l'Ouest canadien en 1919 et des échecs que les délégués de l'Ouest du Congrès des métiers et du travail avaient subis, il fut résolu qu'une bonne partie des syndicats de l'Ouest devaient rompre leur affiliation aux syndicats internationaux. La One Big Union fut mise sur pied et elle regroupa au début plus de 40 000 membres³⁴. La grève de Winnipeg aida la montée de la One Big Union parce que les Conseils des métiers et du travail de Winnipeg et de Vancouver se retirèrent du Congrès des métiers et du travail pour rejoindre ce nouveau syndicat.

La One Big Union représentait avant tout la première forme de véritable syndicalisme canadien. Par contre, sur les plans organisationnel et stratégique, cette centrale n'a pas su durer parce qu'elle voulait trop rompre avec les syndicats internationaux et qu'elle n'a pas su définir des objectifs durables. Bref, la One Big Union a davantage été un mouvement de protestation qu'une organisation.

L'O.B.U. était certes le fruit de la lutte pour l'organisation d'un syndicalisme d'entreprise authentiquement canadien, aux tendances militantes et unitaires. Mais ses chefs n'étaient pas au diapason. Ils étaient trop influencés par les idées qui avaient cours dans les milieux syndicaux des États-Unis et de la Grande-Bretagne: ils ne tenaient pas assez compte de l'expérience propre au syndicalisme canadien³⁵.

En 1921, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada vit le jour. Même si cette centrale avait ses activités presque exclusivement au Québec, elle se comportait comme une organisation d'envergure nationale³⁶.

En 1922, fut fondée la Trade Union Educational League, qui était un organisme dont la mission était de regrouper des syndicalistes de diverses allégeances pour leur donner une orientation progressiste.

Enfin, en 1927, des dissidents du Congrès des métiers et du travail organisèrent le Congrès pancanadien du travail qui regroupait la Fraternité canadienne des cheminots, les syndicats affiliés à la Fédération canadienne du travail, la One Big Union et d'autres syndicats d'entreprise. La caractéristique majeure qui ralliait ces associations était leur absence d'attache avec les syndicats internationaux. Avec la Confédération des travailleurs catholiques du Canada, le Congrès pancanadien du travail et la Ligue pour l'unité ouvrière (Workers Unity League) mise sur pied en 1930, la moitié des syndicats canadiens étaient regroupés en dehors du Congrès des métiers et du travail.

Les syndicalistes des années 1920 se trouvaient donc en face d'un dilemme. Ils voulaient l'unité, le syndicalisme d'entreprise, le rapatriement de l'action syndicale. Mais ils étaient empêchés d'y arriver, non seulement par le patronat et les pouvoirs publics, mais par l'organisation qu'ils avaient bâtie de leurs mains pour atteindre cet objectif³⁷.

L'autre incident majeur qui renforça la canadianisation du syndicalisme fut la scission au sein de l'American Federation of Labor, en 1935, qui conduisit à la formation du Congress of Industrial Organizations. Par la suite, au sein du Congrès des métiers et du travail, l'American Federation of Labor exerça des pressions pour que le Congrès des métiers et du travail expulse de ses rangs les représentants du Congress of Industrial Organizations. Elle y parvint en 1939³⁸. Cette opération favorisa la formation en 1940 du Congrès canadien du travail qui intégra par la même occasion le Congrès pancanadien du travail.

Dès 1902, avec l'expulsion des Chevaliers du travail du Congrès des métiers et du travail, le syndicalisme canadien était appelé à connaître la formation de diverses centrales rivales³⁹. En écartant les revendications des syndicats nationaux durant les années 1920, le Congrès des métiers et du travail favorisa l'émergence du Congrès pancanadien du travail, de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada et de la Ligue pour l'unité canadienne. Enfin, en 1940, le Congrès canadien du travail fut la dernière centrale à s'établir par suite de l'expulsion du Congrès des métiers et du travail des syndicats affiliés au Congress of Industrial Organizations.

Durant la Deuxième Guerre mondiale, le mouvement syndical a connu une progression remarquable. « Cette marche en avant fut reliée à l'effort de guerre, c'est-à-dire à l'expansion de la production, à la relative rareté de la main-d'oeuvre, à la nécessité de faire des

concessions pour gagner l'appui de la classe ouvrière à la guerre⁴⁰. » Ce fut particulièrement le syndicalisme industriel qui profita de la conjoncture parce que la production des usines de guerre était surtout organisée pour la production de masse, tout en faisant appel à une main-d'œuvre peu spécialisée. De plus, l'État canadien adopta des mesures directement inspirées du New Deal américain et du *National Labor Relations Act (Wagner Act)*. Le parlement canadien adopta à cette époque des programmes sociaux tels l'assurance-chômage, le programme de sécurité de la vieillesse et les allocations familiales. Il créa aussi l'Office national du travail de guerre ayant des pouvoirs sur les salaires et les conditions de travail, et adopta le décret CP 1003 en 1944, obligeant ainsi les employeurs à négocier avec un syndicat accrédité. L'arrêté ministériel CP 1003, voté après une longue période de pression de la part des syndicats, visait cependant seulement les industries de guerre de compétence fédérale. Mais comme 75 % des industries étaient alors considérées comme essentielles à l'effort de guerre, ce décret jouissait d'une large portée.

À la fin de la guerre, les organisations syndicales se sont retrouvées fortifiées par l'adhésion massive de nouveaux cotisants et ont obtenu une réforme des lois sociales ainsi qu'une reconnaissance législative de leur droit de négocier. Bref, le syndicalisme canadien gagnait de plus en plus d'autonomie, ce qui laissait présager qu'il revendiquerait de plus en plus de responsabilités dans les années ultérieures.

AU QUÉBEC

À partir de l'expulsion des Chevaliers du travail du Congrès des métiers et du travail en 1902, le syndicalisme québécois devint de plus en plus distinct de celui pratiqué ailleurs au Canada. La période 1914-1945 a donné lieu à plusieurs événements qui ont particularisé le Québec. La conscription de 1917, la fondation de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada en 1921 et l'adoption en 1934 de la *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives* sont les principaux faits de cette époque qui ont singularisé le Québec tout en le rattachant aux grands courants des relations du travail en Occident.

Au Québec, la Première Guerre mondiale a été un facteur important dans l'expansion industrielle. « En 1920, l'industrie manufacturière représentait 38 % de la production totale et dépassait pour la première fois l'agriculture comme activité économique⁴¹. » Cette démarcation alla toujours en progressant, puisqu'en 1929 la production industrielle atteignit 47 % contre 20 % pour l'agriculture⁴².

Cette croissance a été intimement liée aux investissements américains qui, en 1930, représentaient plus de 60 % des capitaux étrangers investis au Québec⁴³. Il y avait prospérité, mais aussi dépendance accrue à l'égard de l'économie américaine. Cette situation ne fut pas étrangère au fondement des revendications syndicales de l'époque qui exigeaient plus d'autonomie pour leurs associations.

La conscription de 1917 fut d'ailleurs une occasion pour les Québécois de manifester leur opposition à l'enrôlement militaire obligatoire et de constater que la voie syndicale véhiculait très difficilement leurs aspirations. Même si le Congrès des métiers et du travail de Montréal adressa une vive protestation à l'exécutif du Congrès des métiers et du travail en vue de dénoncer la conscription, rien ne fut concrètement entrepris pour contrer les démarches de l'État fédéral. En fait, depuis que l'American Federation of Labor avait appuyé l'entrée en guerre des États-Unis, les dés étaient jetés et aucune action syndicale n'a pu être entreprise pour s'opposer à l'effort de guerre. Le Congrès des métiers et du travail était en quelque sorte muselé, car, en vertu de sa constitution, il ne pouvait pas prendre de décision ni entreprendre une action sans l'autorisation des autorités américaines⁴⁴.

Ce fut le mouvement nationaliste, dirigé à l'époque par Henri Bourassa, qui canalisa l'opposition québécoise et qui donna, par la suite, une coloration particulière au syndicalisme québécois. Cet événement suggère d'ailleurs l'hypothèse suivante, à savoir qu'à chaque fois qu'il y aura mécontentement, les mouvements nationalistes deviendront les porte-parole des Québécois, contrairement au reste du Canada qui dirigera plutôt ses énergies vers des mouvements et des partis socialistes. Le plébiscite de 1942 fut encore l'occasion d'une telle démonstration.

La fondation, en 1921, de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada fut en bonne partie une réponse au vide syndical présent au Québec après la Première Guerre mondiale. Cette organisation visait principalement à s'opposer, d'une part, à l'influence américaine qui ne prenait pas en considération les particularités canadiennes et québécoises et, d'autre part, au socialisme en encadrant les travailleurs dans des structures diocésaines et paroissiales. Enfin, le syndicalisme confessionnel de la Confédération des travailleurs catholiques du Canada s'inspira grandement de l'action catholique telle que pratiquée en France et en Belgique et dictée par l'encyclique *Rerum Novarum* du pape Léon XIII en 1891.

À ses débuts, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada fut active dans les PME et dans les régions, ne faisant pas de percée significative à Montréal où étaient concentrées la majorité des manufactures et des usines.

Elle contribue à syndiquer des travailleurs qui ne l'auraient pas été autrement, avec l'aide du clergé. Ainsi, dans la construction et l'imprimerie, elle réussit à faire une percée grâce, entre autres, aux pressions qu'exerceront les autorités religieuses sur les employeurs qui effectuent des travaux pour le compte des institutions catholiques : écoles, églises, hôpitaux⁴⁵.

Durant les années 1920, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada regroupait près de 25 % des 80 000 syndiqués du Québec⁴⁶. À l'époque, cette statistique particularisait le Québec par rapport au reste du Canada où 95 % des syndiqués étaient affiliés à une union internationale⁴⁷.

Les années 1930 ont été des années de chômage et de misère pour plus de 30 % de la main-d'oeuvre québécoise active⁴⁸. À l'époque, des mesures sociales comme l'assurance-chômage ou le bien-être social n'étaient pas encore en vigueur au Canada. Voulant imiter le New Deal américain, le gouvernement Bennett essaya d'intervenir en 1935 en proposant des lois sur l'assurance-chômage, le salaire minimum et les conditions de travail. Cependant, ces lois furent jugées inconstitutionnelles à cause de chevauchements possibles entre les juridictions provinciales et fédérales⁴⁹.

Pour occuper son champ de compétence, le Québec adopta en 1937 la *Loi du salaire raisonnable* qui habilitait le gouvernement à fixer les salaires et les conditions de travail par ordonnance⁵⁰. Mais auparavant, Québec avait adopté, en 1931, la *loi instituant la Commission des accidents de travail* et, en 1934, la *Loi relative à l'extension juridique des conventions collectives*.

Dans un langage juridique, la loi signifie que le gouvernement peut décréter qu'une convention collective signée privément devient obligatoire, du moins dans certaines clauses, pour tous les salariés et les employeurs d'industrie, d'un métier ou d'une profession dans une région déterminée. L'application du décret est sous la juridiction d'un « comité paritaire », composé d'un nombre égal de représentants patronaux et syndicaux⁵¹.

D'inspiration française et belge et souhaitée par la Confédération des travailleurs catholiques du Canada, cette loi fut unique en Amérique du Nord. Elle donnait lieu à la formation de comités paritaires composés de représentants patronaux et syndicaux dans une égale proportion chargés de veiller à l'application de certaines dispositions des conventions collectives.

Sur le plan syndical, les années 1930 furent l'occasion pour les unions internationales de se structurer davantage au Québec pour maintenir leur avance sur la Confédération des travailleurs catholiques du Canada. En 1937, la Fédération provinciale du travail du Québec,

ancêtre de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec actuelle, a été mise sur pied. Par ailleurs, dans le monde de l'enseignement, les premiers regroupements ont été organisés en 1936 au sein de la Corporation des instituteurs et institutrices catholiques du Québec. Cet organisme confessionnel ne pratiquait pas de syndicalisme proprement dit, se définissant plutôt comme une corporation professionnelle. Ce n'est que plus tard que les structures furent modifiées pour en faire un syndicat à part entière qui donna naissance à la CEQ.

La guerre de 39-45, en plus de relancer l'économie, modifia considérablement la composition du monde du travail au Québec.

Contrairement à une idée généralement reçue, ce n'est pas dans les années 1950 que le syndicalisme fait des progrès marquants; c'est pendant la guerre que les effectifs syndicaux font un bond important de 64 %⁵².

En effet, une main-d'oeuvre semi-spécialisée a été davantage requise et attirée dans la région métropolitaine de Montréal. A partir de ce moment, l'industrie du textile n'occupa plus le premier rang des entreprises créatrices d'emplois, car l'extraction et la transformation du fer l'ont remplacée grâce à la demande suscitée par la guerre. Seulement entre 1942 et 1944, 100 000 nouveaux syndiqués venant majoritairement de l'industrie de guerre sont dénombrés⁵³.

Au cours de ces années, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada dut modifier progressivement son organisation afin de s'adapter au nouveau contexte urbain. Elle retira le droit de *veto* accordé auparavant à l'aumônier syndical et modifia ses statuts pour accepter dans ses rangs des ouvriers non catholiques⁵⁴. Enfin, elle engagea en 1942 son premier permanent, Jean Marchand, afin d'offrir des services plus professionnels à ses membres.

Fort de son expérience du premier conflit mondial, le gouvernement fédéral associa, dès le départ de son entrée en guerre, le mouvement syndical à l'élaboration de ses politiques du travail. En retour de leur appui, les syndicats ont demandé l'équivalent du *National Labor Relations Act (Wagner Act)* américain. Parce que le travail est de compétence provinciale, les demandes syndicales n'ont pu être concrétisées au Québec qu'en 1944 avec l'adoption du premier *Code du travail* connu sous le nom de *Loi des relations ouvrières*. Par cette loi, l'accréditation syndicale, la négociation et le droit de grève sont désormais encadrés par l'État⁵⁵. Administrativement, elle mena à la création de la Commission des relations ouvrières, organisme responsable de l'accréditation des syndicats. Enfin, le *Code* obligea pour la première fois les patrons à négocier des ententes de travail avec les syndicats

accrédités. Toujours en 1944, le Québec adopta la *Loi sur les différends entre les services publics et leurs salariés*, qui interdit le droit de grève aux employés du secteur public tout en les empêchant de s'affilier à une des centrales syndicales^{S6}

En somme, à la sortie de la guerre, les relations du travail au Québec étaient enchâssées dans la *Loi des relations ouvrières*, qui favorisait la négociation collective comme voie privilégiée pour établir des conditions de travail. De plus, les organisations syndicales se sont retrouvées mieux organisées et plus enclines à travailler sur le plan politique pour obtenir de nouveaux gains.

Notes bibliographiques

1. Henry PELLING, *Histoire du syndicalisme britannique*, Paris, Seuil, 1967, p. 100.
2. *Ibid.*, p. 199.
3. *Ibid.*, p. 200.
4. CHARLOT, Monica, *Le syndicalisme en Grande-Bretagne*, Paris, Librairie Armand Colin, 1970, p. 70.
5. Pour connaître les détails de cette grève générale, voir PELLING, Henry, *Histoire du syndicalisme britannique*, p. 166-201 et CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 68-80.
6. CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 80.
7. PELLING, Henry, *Histoire du syndicalisme britannique, op. cit.*, p. 240.
8. *Ibid.*, p. 244.
9. *Ibid.*, p. 249.
10. LEFRANC, Georges, *Le syndicalisme en France*, Paris, Les Presses universitaires de France, 1978, p. 40.
11. *Ibid.*, p. 46.
12. *Ibid.*, p. 56.
13. *Ibid.*, p. 50.
14. *Ibid.*, p. 60.
15. *Ibid.*, p. 66.
16. *Ibid.*, p. 72-73.
17. *Ibid.*, p. 74.
18. *Ibid.*, p. 83.
19. *Ibid.*, p. 98.
20. PELLING, Henry, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, Paris, Seghers, 1965, p. 155.
21. *Ibid.*, p. 152.
22. *Ibid.*, p. 156.
23. *Ibid.*, p. 159.
24. *Ibid.*, p. 164-165.

25. DEBOUZY, Marianne, *Travail et travailleurs aux États-Unis*, Paris, Éditions la Découverte, 1984, p. 21-23.
26. PELLING, Henry, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, *op. cit.*, p. 167.
27. SCHOELL, Franck, *Histoire des États-Unis*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1965, p. 253.
28. Pour plus de détails sur le New Deal, voir Franck SCHOELL, *op. cit.*, p. 248-256.
29. *Ibid.*, p. 254.
30. *Ibid.*, p. 252.
31. PELLING, Henry, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, *op. cit.*, p. 199.
32. Pour plus de détails sur ces événements, voir Charles LIPTON, *Histoire du syndicalisme au Canada et au Québec 1927-1959*, Montréal, Éditions Parti Pris, 1976, p. 249-282.
33. *Ibid.*, p. 283-330.
34. COLLECTIF CSN-CEQ *Histoire du mouvement ouvrier au Québec 1825-1976*, Québec, Service des communications de la CEQ 1979, p. 70.
35. LIPTON, Charles, *op. cit.*, p. 337.
36. *Ibid.*, p. 339.
37. *Ibid.*, p. 355.
38. Pour plus de détails sur ces jeux de coulisse, voir Charles LIPTON, *op. cit.*, p. 397-401.
39. *Ibid.*, p. 399.
40. *Ibid.*, p. 407.
41. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 54.
42. *Ibid.*, p. 55.
43. *Ibid.*, p. 59.
44. Pour plus de détails sur cet événement, voir Jacques ROUILLARD, *Histoire du syndicalisme québécois*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 116-120.
45. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 68.
46. ROUILLARD, Jacques, *Histoire du syndicalisme québécois*, *op. cit.*, p. 125.
47. ROY, J. Adam, «Canada-U.S. Labor Link Under Stress», *Industrial Relations*, vol. 15, n° 3, octobre 1976, p. 296.
48. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 85.
49. ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 182.
50. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 100.
51. *Ibid.*, p. 97.
52. ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 201.
53. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 90.
54. Pour plus de détails sur la déconfessionnalisation de la CTCC, voir Jacques ROUILLARD, *op. cit.*, p. 221-226.
55. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 104.
56. *Ibid.*, p. 105.

*De 1946 à 1972: les syndicats et l'État,
qui se sont bureaucratisés, s'éloignent
et préparent les grands affrontements*

<i>En Grande-Bretagne</i>	65
<i>En France</i>	67
<i>Aux Etats-Unis</i>	68
<i>Au Canada</i>	71
<i>Au Québec</i>	72
<i>Notes bibliographiques</i>	77

Durant cette période, des transformations majeures ont eu lieu dans le monde du travail. Tout d'abord, la répartition de la main-d'œuvre selon les grands secteurs de l'économie a été profondément modifiée. Auparavant, le secteur secondaire ou manufacturier employait une bonne partie de la population active et constituait pour les organisations syndicales la majorité de leurs adhérents. Progressivement, au cours de la troisième période, le secteur tertiaire prit de l'ampleur au point d'employer aux États-Unis, dès 1966, près de 60 % de la main-d'œuvre active durant les années 1970¹.

Ce changement important dans la configuration de la main-d'œuvre affecta les syndicats, qui durent recruter ces travailleurs du secteur tertiaire et leur proposer des revendications et des services correspondant davantage à leur milieu, fort différent de l'environnement industriel traditionnel. Au sein des grandes centrales, la représentation des délégués a été modifiée, entraînant quelquefois des crises internes et des scissions à cause de la trop grande hétérogénéité des adhérents.

En second lieu, l'État, qui a pris l'habitude pendant la deuxième période d'intervenir dans des événements majeurs, a cherché au cours des années d'après-guerre à encadrer de façon permanente les relations du travail et à fournir de manière universelle des services comme l'éducation et les soins de santé auparavant offerts à une portion de la population seulement.

Pour accomplir sa nouvelle mission, l'État a recruté de plus en plus de personnel et est devenu un employeur exerçant un effet de levier sur l'ensemble du monde du travail par l'adoption de ses normes et barèmes en matière de rémunération et de conditions de travail. Par conséquent, l'État-employeur fut enclin, d'une part, à utiliser la voie législative pour résoudre des conflits de travail et, d'autre part, à instaurer de nouveaux droits tant pour les employés que pour les employeurs.

Enfin, durant la troisième période, les organisations syndicales se sont davantage structurées au point de devenir une bureaucratie imposante. Après la Seconde Guerre mondiale, il n'était pas question pour les syndicats de revivre les événements qui avaient causé la Crise de 1929-1935. Profitant de leur expérience du passé et des mesures mises sur pied durant la guerre, les organisations syndicales ont intégré de nombreux organismes de l'administration publique et ont proposé une série de mesures législatives à caractère social et économique, telles la nationalisation de certaines entreprises et l'instauration de l'assurance-hospitalisation.

Toutefois, sur les deux continents la situation s'est présentée différemment. En Europe, l'après-guerre fut une période de reconstruction où toutes les forces vives étaient appelées à remettre sur pied l'infrastructure économique. Pour cette raison, les syndicats européens ont davantage été sollicités qu'en Amérique. A l'ouest de l'océan Atlantique, ce fut plutôt une nouvelle expansion industrielle et technologique qui, tout en amenant de nouveaux adhérents aux syndicats, ne nécessita pas leur participation à l'élaboration des politiques nationales en matière de sécurité sociale et économique.

EN GRANDE-BRETAGNE

En 1945, le Parti travailliste prit le pouvoir en Grande-Bretagne et adopta des politiques pour parer aux contrecoups de l'après-guerre. Ainsi, le gouvernement travailliste conserva les mécanismes de contrôle des prix et des salaires instaurés en temps de guerre dans le but d'empêcher une montée des prix, une baisse des salaires et une fluctuation de la monnaie comme ce fut le cas après la Première Guerre mondiale. De plus, de nombreuses industries ont été nationalisées, augmentant, d'une part, le personnel engagé par l'État et drainant, d'autre part, une bonne partie des dirigeants syndicaux vers divers conseils d'administration des nouvelles sociétés d'État. Dans ce contexte, les organisations syndicales britanniques collaborèrent à l'implantation de ces nouvelles formules et continuèrent d'y participer même après la défaite du Parti travailliste en 1951.

Le gouvernement travailliste de 1945-1951 conserva les mécanismes de contrôle du temps de guerre, en partie par principe, en partie par nécessité, à cause des difficultés de redressement. Il persuada les syndicats non seulement d'accepter cette situation, mais d'aller plus loin encore – d'accepter volontairement la « limitation des salaires » – pour maintenir la stabilité des prix et encourager les exportations. Cela n'aurait pas été possible si les syndicats n'avaient pas été satisfaits de la politique fiscale et sociale de l'époque.

On aurait pu penser que le retour des conservateurs en 1951, sans coalition comme jadis, entraînerait une conversion aux attitudes des années 1920. Mais les temps avaient changé, ainsi que le Parti conservateur et les syndicats. Le gouvernement était obligé de poursuivre une politique de plein emploi, adoptée par tous les partis pendant la coalition du temps de guerre, au moment de la publication du *Livre Blanc* de 1944².

Les premières années d'après-guerre ont permis une augmentation rapide des effectifs syndicaux. De 7,9 millions qu'ils étaient en 1945, ils atteignirent les 9,3 millions en 1948. A cette époque, la Grande-Bretagne obtint avec la Suède le plus haut taux de syndicalisation de la population active parmi les pays industriels occidentaux, soit 45 %³.

Toutefois, le développement de la structure industrielle allait mettre en doute la représentativité des syndicats. Aveuglés en quelque sorte par le rôle qu'ils jouaient dans les administrations publiques et par l'augmentation subite de leurs adhérents, les syndicats n'ont pas cru bon de s'ajuster à la croissance rapide du secteur tertiaire, au déclin du primaire et à la stagnation du secondaire.

Les syndicats eurent également des difficultés, conséquence de leur succès en tant qu'institutions et du rôle qu'ils jouaient dans les administrations du gouvernement. Le développement de l'industrie ne correspondait plus à la structure des syndicats : il y avait des problèmes de chevauchement dans le recrutement, surtout dans les industries nouvelles, et le vieux système d'organisation des sections locales en dehors de l'usine devenait en grande partie désuet, en raison de l'importance grandissante des délégués d'atelier⁴.

Au fil des années, les organisations syndicales se sont vues dans la situation de représenter surtout la main-d'oeuvre des industries en déclin comme le charbon. En 1966, par exemple, Charlot⁵ rapporte que les travailleurs manuels composaient la grande majorité des syndiqués tout en représentant à peine 60 % de la population active. Le mouvement syndical avait donc le défi, au cours des années 1970, de se restructurer afin de mieux correspondre à la réalité sociale où cols blancs, fonctionnaires, enseignants et professionnels composaient la population active la plus susceptible de connaître un développement important.

Traditionnellement, en Grande-Bretagne, les salaires et les conditions de travail étaient principalement fixés par les conventions collectives, reléguant ainsi le cadre juridique au second plan. Cependant, vers la fin de la troisième période, une tendance à la normalisation des droits et des statuts des travailleurs par voie législative est remarquée. Par exemple, l'adoption de *The Industrial Relations Act (loi Carr)* en 1971 se situe dans cette nouvelle orientation⁶. Cette loi rendit les syndicats responsables sur le plan civil et par conséquent passibles de poursuites. Cette disposition venait donc mettre un terme aux articles adoptés en 1906 dans le *Trade Dispute Act* qui les mettait à l'abri des poursuites judiciaires. De plus, la *loi Carr* exigea une période de conciliation entre les parties avant le déclenchement d'une grève et obligea les syndicats à s'enregistrer auprès des autorités publiques. Malgré la sévérité de cette loi, une augmentation des troubles sociaux et un accroissement de la désobéissance civile ont été enregistrés en 1972.

Déjà, à ce moment, une crise économique se manifestait et même l'adoption d'une loi coercitive ne pouvait pas contenir les soulèvements sociaux dus au chômage et à l'inflation. D'ailleurs, *The Industrial Relations Act (loi Carr)* fut abrogé en 1974 lorsque le Parti travailliste prit le pouvoir⁷.

EN FRANCE

Dès 1944, les organisations syndicales françaises, dissoutes officiellement sous le maréchal Pétain en 1940, ont manifesté leur présence. Durant la guerre, un comité de liaison clandestin avait maintenu des communications entre les différentes centrales. Lorsque le moment fut jugé propice, soit en août 1944, un ordre de grève générale a été lancé conjointement par la Confédération générale du travail et la Confédération française des travailleurs chrétiens pour soutenir les efforts de la libération⁸.

Par la suite, les centrales ont été officiellement reconstituées. La Confédération générale du travail comptait à cette époque 6 millions de cotisants et la Confédération française des travailleurs chrétiens, 800 000 adhérents⁹. De plus, le 15 octobre 1944, la Confédération générale des cadres a été mise sur pied, signe avant-coureur d'une nouvelle orientation du syndicalisme d'après-guerre.

Dès la fin de 1944, des tentatives d'unification et de fusion organique ont été amorcées dans le but de réunir sous une même organisation la Confédération générale du travail et la Confédération française des travailleurs chrétiens. Mais plusieurs dirigeants de la Confédération française des travailleurs chrétiens ont jugé ce projet prématuré et contrairement à ce qui s'est fait dans d'autres pays comme les Etats-Unis et le Canada, la fusion de grandes centrales ne s'est pas réalisée¹⁰. Cette vague d'unité n'a pas duré longtemps, car au sein même de la Confédération générale du travail une scission importante a eu lieu.

À la suite de la présentation du Plan Marshall le 5 juin 1947, les communistes de la Confédération générale du travail ont vivement réagi, car ils voyaient dans ce programme américain la mainmise des Etats-Unis sur l'Europe. Afin de démontrer son désaccord, l'aile communiste de la Confédération générale du travail organisa en novembre 1947 un mouvement de grèves. Ce moyen d'action a aussi été utilisé lors de la guerre d'Indochine en 1950 où plus de 1 500 arrêts de travail en vue de retarder la production de munitions ou encore le départ des troupes militaires françaises ont été recensés¹¹.

Cependant, l'aile réformiste de la Confédération générale du travail n'a pas appuyé cette démarche et a démissionné de ses fonctions pour fonder, en avril 1948, la Confédération générale du travail — Force ouvrière. De plus, à la même époque, la Fédération de l'éducation nationale fut mise sur pied regroupant les enseignants auparavant affiliés à la Confédération générale du travail. Ainsi, comme le fait remarquer Adam, la politisation intense du mouvement syndical français provoqua une diaspora des membres des syndicats¹².

Jusqu'en 1956, la Confédération générale du travail a endossé systématiquement toutes les positions du Parti communiste français, ce qui lui occasionna une perte constante de ses membres. Mais après avoir remis en question sa pratique syndicale, la Confédération générale du travail collabora à la mise sur pied de services avec les centrales concurrentes. Lefranc¹³ cite le cas de l'Union nationale des institutions de retraite où les centrales ont mis leurs services en commun.

Du côté de la Confédération française des travailleurs chrétiens qui, jusqu'en 1964, est demeurée unie, une scission majeure a eu lieu lorsqu'un nombre élevé de ses militants ont remis en cause son orientation basée sur la doctrine sociale de l'Église. L'option socialiste est apparue, à plusieurs membres de la Confédération française des travailleurs chrétiens, plus conforme à la réalité que la doctrine chrétienne¹⁴. Par conséquent, le 6 novembre 1964, à l'occasion d'un congrès extraordinaire, les partisans du changement l'ont emporté et ont renommé la Confédération française des travailleurs chrétiens, l'appelant dorénavant la Confédération française démocratique du travail. Toutefois, ceux qui ont voulu continuer à se référer à la doctrine chrétienne ont repris le sigle Confédération française des travailleurs chrétiens pour leur organisation et ont ainsi permis à des syndicats chrétiens de se regrouper.

En plus de ces deux grandes divisions au sein des deux principales centrales françaises, d'autres organisations syndicales autonomes ont été mises en place pour mieux répondre au pluralisme du monde du travail. Parmi celles-ci, on peut noter la Confédération nationale du travail, l'Union des cadres et des techniciens et la Confédération des syndicats libres.

AUX ÉTATS-UNIS

Après la Deuxième Guerre, les États-Unis ont connu un déplacement de leur axe de développement économique. Ce changement a été principalement perceptible par une diminution de la main-d'oeuvre en agriculture et par la mécanisation, l'automatisation et l'électronisation poussées des opérations de transformation ainsi que par la circulation des informations.

Le découpage récent des grands secteurs économiques entre « industries productrices de services » et « industries productrices de biens » révèle la difficulté croissante de distinguer la nature des emplois et les frontières qui les séparent. La notion même de « production » a évolué, car la mécanisation, l'automatisation et l'électronisation, après avoir profondément transformé les tâches, « révolutionnent » le secteur des services et le travail de bureau. L'« usinification » de certains emplois

de « cols blancs », la taylorisation du travail dans les services rendent beaucoup plus floues les distinctions traditionnelles¹⁵.

De façon plus particulière, une montée significative des cols blancs, une baisse marquée des cols bleus, la localisation des nouvelles industries dans l'ouest et le sud du pays, là où la main-d'oeuvre est peu syndiquée et meilleur marché, ont été observées. Le taux de syndicalisation a aussi reflété ce changement puisque 32,7 % de la main-d'œuvre américaine était syndiquée en 1953 comparativement à 20,9 % en 1980¹⁶.

L'un des faits marquants dans l'histoire des relations du travail aux États-Unis durant la troisième période fut l'adoption en 1947 du *Labor Management Relations Act* connu sous le nom de *Taft-Hartley Act*, en vue de sauvegarder les droits individuels des travailleurs qui ne désiraient pas être syndiqués et de protéger le public contre les arrêts de travail. Par cette loi les syndicats ont été tenus de fournir des précisions quant à leur statut légal et à leur gestion financière. De plus, ils ont dû fournir un préavis de 60 jours avant la tenue d'une grève. Le *Labor Management Relations Act (Taft-Hartley Act)* a aboli aussi la pratique du « closed shop » qui obligeait un employeur à n'embaucher que des gens qui possédaient des cartes syndicales. Cette loi a aussi interdit le droit de grève aux fonctionnaires de l'État et a permis l'obtention d'une injonction au moment de débrayage illégal¹⁷.

Administrativement, cette loi a conduit à la réorganisation du National Labor Relations Board qui a été habilité à préciser les droits des employeurs et des employés lors de conflits de travail. Aujourd'hui encore, le *Labor Management Relations Act (Taft-Hartley Act)* demeure le cadre juridique des relations du travail pour une bonne partie des travailleurs américains¹⁸.

Plus tard, en 1959, la Commission McClellan fut mise sur pied pour enquêter sur les pratiques syndicales de l'époque. Les recommandations de cette commission conduisirent à l'adoption du *Labor Management Reporting and Disclosure Act*, mieux connu dans les milieux du travail américain sous le vocable de *loi Ho f fa*. Cette loi donna des directives aux organisations syndicales quant à l'organisation de leurs élections, à leur gestion financière et à leurs droits d'utiliser la grève ou le boycott¹⁹. Enfin, la dernière intervention majeure de l'État fédéral américain au cours de cette période fut la mise sur pied de l'Occupational Safety and Health Administration chargée de surveiller et d'inspecter les conditions d'hygiène sur les lieux de travail.

Parallèlement aux mutations technologiques, s'est développée une conscience des « dégâts du progrès », des problèmes de santé et de sécurité. La sensibilisation de l'opinion et des syndicats dans les années 1960 aboutit en 1970 à la création d'un organisme fédéral:

l'*Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) chargée de surveiller et d'inspecter les conditions d'hygiène sur tous les lieux de travail, d'établir et de faire respecter un certain nombre de règles. Le retard des États-Unis dans ce domaine par rapport aux autres pays industrialisés est important²⁰.

Sur le plan syndical, la fusion de l'*American Federation of Labor* et du *Congress of Industrial Organizations* constitua l'un des deux événements majeurs de cette période aux États-Unis. Depuis quelques années, les deux grandes organisations partageaient le même style de syndicalisme et peu de différences notoires justifiaient le maintien de ces deux structures. Ainsi, cette fusion créa la plus grande organisation syndicale en Occident²¹. L'autre événement marquant fut l'adoption du décret 10988 en 1962 qui reconnaissait aux agents de l'administration fédérale le droit d'adhérer et de participer à des organisations syndicales tout en établissant des structures de relations entre les salariés et les directeurs dans la fonction publique américaine. Ce décret eut une grande importance dans le secteur public, stimulant la syndicalisation à tous les niveaux de gouvernement.

L'arrivée de ces nouveaux syndiqués changea les rapports de force au sein des organisations syndicales. Le décret orienta davantage les revendications vers la participation à la gestion, délaissant quelque peu les questions salariales étant donné que la rémunération était exclue des négociations pour les employés de l'État. Après sept ans de mise en application, ce décret fut modifié en 1969 par le décret 11491 qui venait, notamment, créer des organismes d'arbitrage et de conciliation indépendants des partis.

Quelques années plus tard, le gouvernement Carter devait voter une réforme majeure dans les relations du travail du secteur public par la création du *Federal Relations Labor Authority*. Cette organisation créée en 1978 par le *Civil Service Act* intégrait les responsabilités jadis assumées par plusieurs organismes tels le *Federal Labor Relations Council*, le *Federal Mediation and Conciliation Service* et le *Federal Services Impasses Panel*. Ses responsabilités principales étaient :

- la détermination des unités d'accréditation dans la fonction publique;
- la supervision des élections des délégués;
- les enquêtes sur les allégations de pratiques déloyales;
- la détermination des critères et résolution de conflits entourant les statuts et règlements à exclure des négociations;
- l'appel des décisions arbitrales²².

AU CANADA

Au cours de la troisième période, plusieurs événements ont contribué à la canadianisation du mouvement syndical canadien. Tout d'abord, au sortir de la guerre, les syndicats avaient augmenté considérablement leurs effectifs, car les mesures appliquées en temps de guerre avaient favorisé la syndicalisation des travailleurs et garanti des emplois par voie législative. Aussi, les syndicats étaient parvenus à faire réviser certaines lois sociales ainsi qu'à faire adopter la formule Rand à la suite de la grève chez Ford dans la ville industrielle de Windsor. Cette mesure, encore en vigueur aujourd'hui, stipule que tous les travailleurs compris dans une unité de négociation paient des cotisations syndicales tout en demeurant libres d'adhérer ou non au syndicat²³.

La canadianisation du syndicalisme canadien s'est aussi réalisée par l'augmentation au sein des deux grandes centrales du nombre de syndicats nationaux non affiliés à des unions internationales. La syndicalisation du secteur public au cours des années 1960 fut sans contredit l'apport le plus important, car actuellement ce secteur représente 40% des syndiqués, tandis qu'il n'équivalait, en 1960, qu'à 10 % des syndiqués²⁴. Sous un autre angle,

autour de 1960, le nombre de syndiqués appartenant à des unions internationales ou nord-américaines atteignait près de 75 %; aujourd'hui il est de moins de 40%. Évidemment, l'arrivée de tous les employés du secteur public a contribué pour une bonne part à cette diminution. Mais, il y a eu aussi plusieurs syndicats dont les succursales canadiennes se sont séparées de l'union américaine²⁵.

Ce déplacement de l'affiliation des effectifs a, dès 1948, poussé le Congrès des métiers et du travail à revendiquer auprès de l'American Federation of Labor une souveraineté et une autonomie accrues²⁶. Celles-ci furent obtenues en 1956 à la suite de la fusion aux États-Unis de l'American Federation of Labor et du Congress of Industrial Organizations. En effet, cet événement permit la mise sur pied au Canada de l'actuel Congrès du travail du Canada qui a réuni à l'intérieur d'une même structure le Congrès des métiers et du travail et le Congrès canadien du travail. La nouvelle organisation n'a plus été liée organiquement à son répondant américain et a joui d'une grande autonomie dès sa mise sur pied.

En 1956, le Canada a failli connaître une grande unité syndicale puisque la fusion des deux centrales canadiennes regroupa environ 75 % des syndiqués²⁷. De plus, durant ces années des ouvertures ont été faites pour permettre à la Confédération des travailleurs catholiques du Canada de se joindre à la nouvelle centrale. Cependant, l'unité n'a pas eu lieu puisque la Confédération des travailleurs catholiques du

Canada n'a pas adhéré au Congrès du travail du Canada²⁸ et que d'autres syndicats sans affiliation ont été mis sur pied et représentent actuellement plus de 25 % des salariés syndiqués²⁹.

Sur le plan politique, les centrales ont habituellement appuyé les visées et les objectifs des gouvernements en place. Par exemple, la chasse au communisme, enclenchée aux Etats-Unis et reprise par le gouvernement canadien, a été secondée par le Congrès des métiers et du travail. En 1949, cette centrale adopta une résolution stipulant qu'aucune personne reconnue communiste n'aurait la possibilité d'occuper un poste au sein de la centrale, dans les fédérations et les conseils centraux, ni ne serait admise à siéger à l'un des comités des congrès. En 1951, les trois grandes centrales canadiennes ont produit un mémoire commun démontrant leur appui à la chasse au communisme. Séparément, les centrales ont aussi appuyé le Plan Marshall, la création de l'OTAN et la tenue de la guerre de Corée³⁰.

AU QUÉBEC

La troisième période de l'histoire des relations du travail au Québec peut être clairement répartie en deux grands moments. D'abord, les années 1946 à 1959 ont été principalement marquées par la relance économique de l'après-guerre et le duplessisme; puis, les années 1960-1972 ont surtout correspondu à la Révolution tranquille et à ses suites.

Après la Seconde Guerre mondiale, le Québec a vécu des années de prospérité et a connu une augmentation constante de son niveau de vie. Par exemple, le revenu *per capita* s'est accru à un rythme supérieur à l'inflation, soit 2,6 % comparativement à 2 % pour l'inflation³¹. De nouveaux investissements, principalement américains, ont été enregistrés et concentrés autour de mégaprojets miniers comme l'ouverture de la mine de fer de l'Iron Ore à Sept-Îles et à Schefferville. Les Etats-Unis, profitant de la destruction de l'infrastructure économique de l'Europe et des nouveaux débouchés suscités par le Plan Marshall, se sont mis à investir massivement au Québec, principalement dans l'exploitation des matières premières. Toutefois, contrairement à ce qui s'est produit au début du siècle, cette relance économique a surtout favorisé les travailleurs du secteur tertiaire³². En effet, la mécanisation et l'automatisation des opérations ont demandé davantage une main-d'œuvre spécialisée dans l'administration, les finances, les transports et les services en général. Ainsi, de 1951 à 1961, la proportion de la main-d'œuvre affectée à l'industrie manufacturière et à la construction est passée de 38,6 % à 34,5 %, tandis que les effectifs du secteur tertiaire ont grimpé de 41,5 % à 51 %. De son côté, le secteur primaire n'a plus engagé que 10 % de la population active³³.

Après la guerre, le syndicalisme québécois a rejoint près du tiers des salariés, principalement grâce aux mesures législatives adoptées au cours de la période précédente. La venue de grandes industries a permis aux cols bleus de représenter près des trois quarts des travailleurs syndiqués même si, dans les faits, les travailleurs du secteur tertiaire étaient en plus grand nombre.

À cette époque jusqu'en 1957, quatre grandes centrales ont regroupé les travailleurs du Québec. D'une part, la Fédération provinciale du travail du Québec, mise sur pied en 1937, représentait l'aile québécoise du Congrès des métiers et du travail et, par extension, l'American Federation of Labor. La Fédération des unions industrielles du Québec, fondée en 1952, était rattachée à la centrale canadienne du Congrès canadien du travail et regroupait les unions du Congress of Industrial Organizations au Québec. D'autre part, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada, essentiellement active au Québec depuis 1921, et la Corporation des instituteurs et institutrices de la Province de Québec, qui recrutait exclusivement au niveau de l'enseignement primaire et secondaire, étaient les seules centrales nationales et confessionnelles au Québec. Toutefois, la mission de la CII(P)Q était ambiguë du fait qu'elle jouait le rôle à la fois de la corporation professionnelle et de la centrale syndicale.

Au cours de la troisième période, ces grandes organisations syndicales ont développé un soutien intersyndical et des actions communes. Les premières occasions pour se regrouper en fronts communs ont été suscitées par les prises de position de Maurice Duplessis, premier ministre du Québec de 1944 à 1959. Dès 1949, Duplessis lança une offensive anticommuniste qui se traduisit, entre autres, par le projet de loi 5. À cause de son laxisme et de sa trop grande possibilité d'interprétation, ce projet de code du travail amena les syndicats, appuyés par le Conseil supérieur du travail (l'ancêtre du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre) et par la Commission sacerdotale d'études sociales, à s'y opposer unanimement. Pour l'occasion, les syndicats mirent en place la Conférence conjointe des syndiqués du Québec qui, par la suite, a continué de fonctionner et de jouer un rôle actif lors d'autres événements marquants dans l'histoire du travail au Québec comme la grève de l'amiante de 1949, les grèves de Murdochville, de l'Alcan et de *La Presse* en 1957 et celle de Radio-Canada en 1959³⁴.

Toutefois, Duplessis revint plus tard à la charge et fit adopter, par le moyen de plusieurs lois, les principaux éléments contenus antérieurement dans le projet de loi 5. Ainsi, les lois 19 et 20 prévoyaient respectivement la perte d'accréditation pour un syndicat qui compterait des communistes parmi ses dirigeants et ses permanents, ainsi que la perte automatique d'accréditation pour tout syndicat dans les services publics

qui ferait la grève ou dont l'un des dirigeants préconiserait la grève. Ces lois adoptées en 1954 ont aussi donné lieu à des fronts communs mais, à cause de certaines dissensions au sein du mouvement syndical, Duplessis a réussi à les mettre en application³⁵.

La grève de l'amiante de 1949, sans être la seule grève en importance de cette période, fut un événement majeur dans les relations intersyndicales et sur le plan du contenu des revendications. Pour la première fois en Amérique du Nord, un syndicat a cherché à ouvrir la voie à la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise en demandant que les promotions, les mesures disciplinaires et certaines questions reliées aux méthodes de travail et aux taux de rémunération soient discutées avec le syndicat.

[Cette grève] tranche cependant avec ces conflits et les autres grèves qui ont pu éclater à l'époque en ceci que le syndicat, du moins au début des négociations, tente d'ouvrir la voie à la participation des travailleurs à la gestion de leur entreprise. Cette réclamation inédite parmi les demandes syndicales habituellement formulées en Amérique du Nord place la CTCC à l'avant-garde du mouvement syndical³⁶.

Devant la lenteur des négociations, la grève a été déclenchée et aussitôt déclarée illégale par la Commission des relations ouvrières. Malgré tout, le conflit continua et donna lieu à un mouvement de solidarité sans précédent entre les centrales syndicales et le clergé catholique. Pour les syndicats, ce fut l'occasion de faire échec à l'antisindicalisme de Duplessis. Grâce à la médiation de M^{gr} Roy, évêque de Québec, les parties ont fini par trouver un terrain d'entente et la grève de l'amiante fut considérée, par la suite, comme un des événements marquants de l'après-guerre dans l'histoire du Québec.

Toujours sur le plan intersyndical, les centrales, par l'entremise de leurs mémoires auprès des autorités politiques, ont demandé au cours des années 1950 des améliorations relatives aux lois du travail, ont soulevé la question de l'habitation et ont souligné l'importance de réformer le domaine de l'éducation afin de permettre à l'ensemble de la population de bénéficier de ce service. Ces mémoires contenaient en quelque sorte les principes de la Révolution tranquille³⁷.

Sur le plan organisationnel, le mouvement d'unité syndicale parti des États-Unis s'est manifesté au Québec en 1957 quand, le 16 février, la Fédération provinciale du travail du Québec et la Fédération des unions industrielles du Québec ont fusionné pour fonder l'actuelle Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec, aile québécoise du Congrès du travail du Canada. Par la suite, une tentative de rapprochement fut faite pour affilier la Confédération des travailleurs catholiques du Canada au Congrès du travail du Canada. Parce que la Confédération des travailleurs catholiques du Canada voulait conserver

son autonomie et que le chevauchement des juridictions professionnelles posait problème, la fusion n'a pas eu lieu³⁸. Plus tard, en 1960, la Confédération des travailleurs catholiques du Canada modifia ses statuts en se déconfessionnalisant et en se nommant dorénavant la Confédération des syndicats nationaux. Le même courant de changement se fit sentir à la Corporation des instituteurs et institutrices de la Province de Québec qui, en 1967, devint la Corporation des enseignants du Québec et, en 1974, la Centrale de l'enseignement du Québec.

Après la mort de Duplessis, en 1959, le Québec a connu des années de transformations rapides. Plusieurs réformes et mesures étaient déjà en veilleuse, n'attendant que le moment propice pour prendre forme. L'assurance-hospitalisation, l'éducation gratuite, la nationalisation de l'électricité et la création de la Caisse de dépôt et placement ont été quelques-unes des réalisations majeures de la Révolution tranquille³⁹. À partir de 1960, l'État québécois est intervenu massivement dans l'économie, contrastant ainsi avec les années du duplessisme. Jusqu'en 1973, le Québec a connu des années de prospérité et une augmentation constante de son PIB, soit 9,5 % en moyenne par année⁴⁰. Toutefois, la quasi-totalité des nouveaux emplois fut attribuable au secteur des services et plus particulièrement à l'administration publique et à ses ramifications. En guise d'indice, on peut remarquer que la part des dépenses du gouvernement québécois dans le PIB, de 11,6 % qu'elle était en 1950, est passée à 17% en 1961 et a atteint 26% en 1983⁴¹.

Sur le plan du travail, les artisans de la Révolution tranquille ont vite fait d'abroger les *lois 19* et *20* de 1954 et d'édicter un nouveau *Code du travail* en 1964. De plus, ils ont adopté en 1965 la *Loi sur la fonction publique* permettant aux travailleurs de l'État de s'affilier à une centrale, pour autant qu'elle soit politiquement neutre, et d'utiliser le droit de grève. Ce nouveau contexte permit à la Confédération des syndicats nationaux de se régénérer, car depuis quelque temps elle voyait ses effectifs stagner, voire régresser⁴². Par exemple, les syndicats de métier et d'industrie vieillissants avaient déjà vu leurs fédérations commencer à se regrouper pour pouvoir conserver leurs services à un niveau acceptable. Ainsi, en 1964, les secteurs du cuir et du vêtement ont fusionné, de même que ceux du bois ouvré et du bâtiment⁴³.

L'introduction massive des fonctionnaires fit en sorte qu'en 1973 les syndicats de métier et d'industrie n'ont plus représenté qu'un tiers des effectifs syndicaux comparativement à 75 % en 1960⁴⁴. Pour la Confédération des syndicats nationaux, qui a accueilli la majorité des syndiqués de la Fonction publique québécoise, cela s'est traduit par une nouvelle répartition de ses adhérents : 40 % sont venus du secteur public en 1970 comparativement à 15 % en 1960⁴⁵. Cette nouvelle redistribution des effectifs obligea les centrales à modifier leur stratégie

et le contenu de leurs revendications et à politiser davantage leurs activités. Dès lors, l'avancement et la reconnaissance professionnels devinrent des priorités reléguant la sécurité d'emploi au second plan.

À la suite de la Révolution tranquille, la négociation avec l'État employeur a comporté des enjeux de taille, parce que la masse salariale était devenue imposante dans l'ensemble de l'économie et que les conditions de travail obtenues avaient une incidence directe sur l'ensemble du marché du travail. Au cours de la troisième période, Rouillard⁴⁶ relève trois rondes de négociations. De 1964 à 1968, les employés de l'État québécois ont généralement eu des gains substantiels et ont pu profiter jusqu'à un certain point d'une concertation moins systématique au sein des divers organismes gouvernementaux. Cependant, à partir de 1968, le ministère de la Fonction publique fut mis en place et développa une politique salariale applicable à l'ensemble de ses employés. Cette façon de procéder a eu ses origines en 1967 avec l'adoption de la *loi 25* lorsque l'État suspendit le droit de grève aux enseignants et se substitua aux commissions scolaires pour établir les salaires et les conditions de travail des professeurs. Ainsi, le gouvernement devint l'interlocuteur unique en ce qui a trait aux relations du travail dans le secteur public.

Pour s'adapter à la situation, les syndicats ont élaboré une stratégie de front commun qui a atteint un sommet en 1972 lorsque la négociation des conventions collectives des employés de l'État a abouti à une seule table de négociation. Depuis 1967, les centrales multipliaient leurs actions dans le but de se montrer cohérentes vis-à-vis du même employeur. La création de l'Institut de recherche appliquée sur le travail, la présentation de mémoires communs et la tenue de colloques conjoints ont été quelques-unes des activités qui ont soutenu et alimenté le front commun de 1972.

L'objectif des syndicats en 1972 a été d'infléchir les pratiques de détermination des salaires par le secteur privé. En obtenant de meilleures conditions de travail et des salaires plus élevés dans le secteur public, les syndicats auraient amorcé un effet de levier conduisant les entreprises du secteur privé à améliorer les salaires et les conditions de travail de leurs employés. Mais l'État n'a pas voulu établir ce nouvel ordre des choses.

Dans ce débat, il apparaît que le gouvernement tient absolument à aligner ses salaires sur ceux du secteur privé, alors que les centrales souhaitent qu'ils aient un effet d'entraînement pour l'ensemble des travailleurs et des travailleuses⁴⁷.

Il vota des lois spéciales et obtint des injonctions afin de mettre un terme aux conflits en cours. Le front commun de 1972 fut graduellement dissous par la tenue de négociations sectorielles, la formation

d'une nouvelle centrale à partir d'une partie des effectifs de la Confédération des syndicats nationaux, soit la Centrale des syndicats démocratiques, et la désaffiliation du Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec de la Confédération des syndicats nationaux. Le front commun de 1972 a donc permis de se rendre compte que certains objectifs syndicaux étaient «incompatibles avec les lois traditionnelles du marché capitaliste du travail⁴⁸».

Notes bibliographiques

1. CHARLOT, Monica, *Le syndicalisme en Grande-Bretagne*, Paris, Librairie Armand Colin, 1970, p. 129.
2. PELLING, Henry, *Histoire du syndicalisme britannique*, Paris, Seuil, 1967, p. 206.
3. CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 123.
4. PELLING, Henry, *Histoire du syndicalisme britannique, op. cit.*, p. 207.
5. CHARLOT, Monica, *op. cit.*, p. 125.
6. ADAM, Gérard, *Histoire des grèves*, Paris, Bordas, 1981, p. 113-114.
7. *Ibid.*, p. 64.
8. LEFRANC, Georges, *Le syndicalisme en France*, Paris, Les Presses universitaires de France, 1978, p. 90.
9. LANDIER, Hubert, *Les organisations syndicales en France*, Paris, Entreprise moderne d'édition, p. 31.
10. *Ibid.*, p. 32.
11. ADAM, Gérard, *op. cit.*, p. 81.
12. *Ibid.*, p. 75.
13. LEFRANC, Georges, *op. cit.*, p. 115.
14. LANDIER, Hubert, *op. cit.*, p. 34.
15. DEBOUZY, Marianne, *Travail et travailleurs aux États-Unis*, Paris, Éditions la Découverte, 1984, p. 48.
16. *Ibid.*, p. 113.
17. Pour plus de détails sur cette loi, voir Henry PELLING, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, Paris, Seghers, 1965, p. 214-217.
18. SCHOELL, Franck, *Histoire des États-Unis*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1965, p. 281.
19. Pour plus de détails sur cette loi, voir Henry PELLING, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, Paris, Seghers, 1965, p. 232-235.
20. DEBOUZY, Marianne, *op. cit.*, p. 84.
21. COLLECTIF CSN-CEQ *Histoire du mouvement ouvrier au Québec 1825-1976*, Québec, Service des communications de la CEQ 1979, p. 135.
22. KEARNEY, Richard, *Labor Relations in the Public Sector*, New York et Bâle, Marcel Dekker inc., 1984.
23. LIPTON, Charles, *Histoire du syndicalisme au Canada et au Québec 1927-1959*, Montréal, Editions Parti Pris, 1976, p. 414.

24. HÉBERT, Gérard, «L'évolution du syndicalisme au Canada. Comment un mouvement devient une institution », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 3, 1987, p. 505.
25. *Ibid.*, p. 505.
26. LIPTON, Charles, *op. cit.*, p. 421-426.
27. HÉBERT, Gérard, «L'évolution du syndicalisme au Canada. Comment un mouvement devient une institution », *loc. cit.*, p. 507.
28. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 136.
29. HÉBERT, Gérard, « L'évolution du syndicalisme au Canada. Comment un mouvement devient une institution. », *loc. cit.*, p. 507.
30. Pour plus de détails sur ces prises de position, voir Charles LIPTON, *op. cit.*, p. 427-456.
31. FRÉCHETTE, Pierre, R. JOUARDET-BERNADAT et J.P. VÉZINA, *L'économie du Québec*, Montréal, HRW, 1975, p. 85 et 135.
32. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 113-115.
33. *Ibid.*, p. 115 et ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 200.
34. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 134-135.
35. *Ibid.*, p. 135.
36. ROUILLARD, Jacques, *Histoire du syndicalisme québécois*, Montréal, Boréal Express, 1989, p. 282.
37. LINTEAU, Paul-André *et al.*, *Histoire du Québec contemporain: le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal Express, 1986, p. 318.
38. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 136.
39. ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 287.
40. *Ibid.*, p. 288.
41. LINTEAU, Paul-André *et al.*, *op. cit.*, p. 459.
42. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 150.
43. ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 330.
44. *Ibid.*, p. 329.
45. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 150.
46. ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 373-383.
47. *Ibid.*, p. 380.
48. *Ibid.*, p. 382.

*De 1973 à maintenant:
de l'affrontement systématique
à la redéfinition des rôles et des objectifs*

<i>En Grande-Bretagne</i>	81
<i>En France</i>	85
<i>Aux États-Unis</i>	89
<i>Au Canada</i>	93
<i>Au Québec</i>	98
<i>Notes bibliographiques</i>	109

1973 !... crise de l'énergie. En peu de temps, le prix du pétrole a quadruplé et les coûts de production n'en finissent plus de monter. Dans ce contexte, plusieurs produits et services sont devenus hors de prix et le coût de la vie a constamment grimpé à plus de 10 % par année. Ont suivi des mises à pied, des licenciements et un chômage généralisé dans certains secteurs de la production et pour une certaine catégorie de personnes comme les jeunes travailleurs.

À la même époque, l'augmentation des prix de l'énergie et des taux d'intérêt a fait monter le coût des capitaux par rapport aux coûts de main-d'oeuvre. D'où un déplacement des investissements vers le court terme et les services, la multiplication des emplois précaires, la résurgence des *sweatshops*, etc.

Tous ces éléments ont pu jouer, mais l'évolution récente montre qu'il est illusoire d'établir des cloisonnements trop nets entre les différents marchés du travail. Il existe un rapport entre ces marchés qui se modifie dans une conjoncture de crise. Les travailleurs dont l'emploi paraissait solidement ancré dans le secteur dit « primaire », comme les ouvriers de l'automobile et de l'acier, même qualifiés, sont aujourd'hui vulnérables, car leur qualification est remise en cause par les innovations technologiques et par la restructuration¹.

Mais, contrairement aux cycles économiques traditionnels connus, l'inflation s'est maintenue et les taux d'intérêt ont persisté dans leur ascension, empêchant la relance économique habituellement escomptée après une crise ou une récession. Avec la crise de l'énergie s'est aussi orchestrée une modification majeure de la structure industrielle de l'Occident qui a entraîné une remise en cause des modes de relations du travail jusque-là établis².

L'amélioration des moyens de transport, la rapidité des communications, l'informatisation et la robotisation de la production ont fait en sorte qu'on peut maintenant produire partout dans le monde et vendre sur la quasi-totalité des marchés.

Selon Bluestone et Harrison, l'accélération de la mobilité du capital doit être comprise comme une stratégie des capitalistes visant à se libérer des accords et des acquis obtenus par le mouvement syndical dans la période d'après la Seconde Guerre mondiale, et qui sont devenus autant de contraintes et de rigidités considérées comme insupportables face à l'accroissement de la concurrence internationale³.

S'est ajouté à cette mondialisation de la production l'élargissement de la concurrence par la déréglementation des tarifs douaniers par divers accords comme le GATT (Accord général sur le commerce et les tarifs) ou encore des traités de libre-échange entre divers pays comme celui ratifié entre les Etats-Unis et le Canada et celui conclu entre plusieurs pays européens en vue de former l'Europe de 1992.

Dans le monde du travail, la crise de l'énergie ne s'est pas simplement traduite par un mauvais quart d'heure à passer, mais plutôt par une remise en question fondamentale des acquis obtenus depuis plusieurs années. Durant la quatrième période, les négociations entre les parties ont connu de nouveaux enjeux, car il s'agissait avant tout de sauver son gagne-pain et d'assurer sa sécurité tout en permettant aux entreprises de rester concurrentielles sur les marchés. De nouvelles formules de gestion ont été mises en application, des concessions ont été faites et de nouvelles stratégies d'investissement ont été élaborées sans toutefois imprégner en profondeur l'univers des relations du travail⁴. Trop tôt, disent ceux qui ont connu d'autres crises et qui demeurent méfiants à l'égard des nouveaux styles de gestion; trop tard, répliquent ceux qui anticipent de nouveaux rapports au sein des entreprises et qui envisagent un nouvel ordre des choses sur la planète.

EN GRANDE-BRETAGNE

Comme partout en Occident, la Grande-Bretagne a connu la crise de l'énergie de 1973 qui a fait grimper les prix, baisser les exportations et la production, et occasionné un taux de chômage anormal par rapport aux années antérieures. Pour remédier à la situation, les industriels ont cherché à réduire leurs coûts de production, tablant sur la flexibilité de la main-d'oeuvre et sur l'internationalisation de la productivité de leurs entreprises. L'embauche d'une main-d'oeuvre à temps partiel ou contractuelle fait maintenant partie des pratiques courantes tout comme la consultation auprès des employés sans passer par les mécanismes de négociation déjà établis ainsi que la réouverture des conventions collectives sur la définition des tâches, les augmentations de salaires, la sous-traitance, l'implantation des nouvelles technologies et la participation syndicale à la gestion de l'entreprise⁵.

La stratégie patronale a d'ailleurs été appuyée par le gouvernement britannique qui, à partir de l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en 1979, refusa d'appliquer une politique du plein emploi. Pour les conservateurs, les lois du marché doivent se déployer le plus librement possible afin d'obtenir un niveau d'emploi, des salaires et des conditions de travail correspondant davantage aux réalités économiques plutôt que de dépendre des négociations collectives. Cette prise de position représente une rupture avec la politique du consensus menée depuis 1945. De plus, elle remet en question la représentativité des organisations syndicales comme acteurs sociaux pouvant collaborer au partage de la richesse collective.

Certes les gouvernements précédents entraient en conflit régulièrement avec les organisations syndicales, mais aucun n'avait remis en question leur valeur et leur légitimité en tant que représentants de la classe ouvrière, et aucun n'avait poursuivi une politique favorisant le chômage comme moyen de discipliner les attentes des travailleurs et des travailleuses vis-à-vis de l'économie⁶.

Concrètement, la politique de Margaret Thatcher s'est manifestée par des compressions budgétaires, la libéralisation des structures fiscales, la privatisation de plusieurs sociétés d'État et la mise à l'écart du Trades Union Congress quant à sa participation aux institutions de l'État. De plus, des lois ont été adoptées venant, d'une part, limiter les immunités jusque-là accordées aux syndicats en vertu de la Common Law, qui constituaient la base historique des droits syndicaux en ce pays, et, d'autre part, réduire les normes minimales du travail pour favoriser le recours à de nouvelles catégories de travailleurs plus flexibles et difficilement syndiqués.

Au début des années 1980, tous les emplois perdus ont été des emplois à temps plein détenus par des hommes, tandis que les nouveaux emplois ont été des tâches à temps partiel majoritairement remplies par des femmes'. Dans ce contexte, les adhésions syndicales ont considérablement chuté. En effet, en 1979, le Trades Union Congress comptait 12 128 078 membres, tandis qu'en 1987, il n'en avait plus que 9 243 297, soit une baisse de 23,4 %⁸. La réduction du taux de syndicalisation et la nouvelle configuration de la main-d'oeuvre poussent actuellement les organisations syndicales à s'interroger sur leur rôle et sur les types de réponses qu'elles doivent fournir aux travailleurs. Devront-elles privilégier les salariés les plus stables comme les professionnels et les cadres et devenir ainsi plus corporatistes ou plutôt axer leurs actions en vue de regrouper les salariés à statut précaire et redonner en quelque sorte un second souffle au syndicalisme général, approche déjà mise à l'épreuve depuis plus d'un siècle en Grande-Bretagne⁹ ? Évidemment, la réponse ne sera pas de faire un choix entre l'une ou l'autre de ces avenues théoriques, mais plutôt d'essayer diverses formules correspondant davantage au pluralisme et à l'hétérogénéité qui sont grandissants dans le monde du travail¹⁰.

La récession économique qui a troublé les pays industrialisés au début de la décennie 1990 n'a pas, bien sûr, aidé la cause syndicale. L'affaiblissement des organisations syndicales britanniques, déjà significatif à la fin des années 1980, s'est confirmé ces dernières années. En effet, le taux de syndicalisation, qui était de 51 % en 1980, n'était plus que de 41 % en 1989¹¹. Les observateurs y voient plusieurs causes. D'une part, un chômage élevé et persistant est venu diminuer le nombre des travailleurs et par le fait même le nombre de syndiqués. D'autre part, une série de mutations dans l'organisation du travail des

entreprises a grandement ébranlé les grands syndicats de métier, tels les syndicats de mineurs et les syndicats de la presse.

Pour un mouvement syndical traditionnellement adossé aux solidarités de métier, le bouleversement des qualifications et de l'organisation du travail (disparition des métiers) empêche que s'exerce la contrainte sociale à l'adhésion des communautés de métier. Un électronicien nouvellement embauché pour conduire des installations automatisées de composition des journaux et qui est formé sur le tas par l'employeur n'est plus dans l'obligation d'adhérer à un syndicat qui dispense une formation, affecte aux emplois et organise le travail comme le faisaient d'ordinaire les syndicats du livre¹².

Mais le facteur déterminant, qui a accentué le mouvement à la baisse des effectifs syndicaux britanniques, est sans aucun doute l'adoption de plusieurs lois que l'on pourrait qualifier d'antisyndicales. Ce sont, entre autres, des lois apportant des restrictions aux grèves de solidarité, l'interdiction de l'affiliation syndicale obligatoire avant emploi, la possibilité pour les citoyens d'agir en justice contre les grèves illégales, qui avaient fait perdre

[...] environ 1,5 million de journées de travail en 1988, soit quelque 75 % de la totalité des arrêts de travail enregistrés¹³.

Le gouvernement de John Major, fort de sa réélection en avril 1992, a continué les modifications entreprises par M^{me} Thatcher à la *loi sur les relations professionnelles*. Les amendements à cette loi montrent bien la nouvelle orientation des relations du travail qui, en Grande-Bretagne, favorisent de plus en plus les relations individuelles aux dépens des relations collectives.

There has been a trend away from national bargaining machinery towards negotiation at a more local level; the proportion of the workforce covered by multi-employer national agreements declined from 60 per cent in 1978 to 35 per cent in 1989. The Government has favoured moves away from national pay bargaining towards system where pay increases are dependent primarily on performance, merit, company, profitability and local labour market conditions¹⁴.

Certains syndicats ont maintenant commencé à offrir de nouveaux avantages individuels pour attirer ou retenir les membres : rabais à la consommation, baisse des cotisations, avis financiers par des spécialistes. Jusqu'ici toutefois, ces pratiques n'ont pas réussi à ralentir la baisse de la syndicalisation.

On peut formuler l'hypothèse que, plus qu'un simple ajout de services, c'est une totale révision des rôles et des stratégies que devraient entreprendre les syndicats pour contrer les effets combinés de la restructuration de l'organisation du travail, des modifications législatives et du chômage. Il nous apparaît évident que les syndicats,

en offrant de nouveaux avantages individuels, n'ont pas analysé profondément les raisons qui entraînent la baisse de leurs effectifs.

L'élection de Tony Blair en 1997 a permis de raviver les espoirs de voir les syndicats reprendre un statut d'acteur socio-économique important. Avant d'être élu, le Labour Party a publié un document *Building Prosperity : Flexibility, Efficiency and Fairness at Work* (1996) dans lequel les orientations en matière de lois du travail sont présentées. Trois principes directeurs sous-entendent ces orientations :

*First, every person at work should be guaranteed properly enforced basic minimum standards. Second, labour market flexibility must be promoted. Third, job security comes from employability resulting from employee training and development*¹⁵.

Ainsi, la volonté du gouvernement Blair est de respecter l'orientation de ses prédécesseurs en matière de flexibilité du marché. Cependant, cette flexibilité ne doit pas être basée sur la réduction des conditions de travail.

Depuis son arrivée au pouvoir, Blair a pris des mesures pour rendre concrètes certaines de ces orientations. Parmi les mesures qui ont été adoptées, on retrouve l'introduction d'une loi sur le salaire minimum qui sera effective en 1999 (*National Minimum Wage Act 1998*) et une autre, qui restructure les procédures de règlements des conflits concernant les droits individuels au travail et fait la promotion de l'arbitrage volontaire (*Employment Rights — Dispute Resolution — Act 1998*).

D'autres projets de loi sont également à l'ordre du jour du gouvernement travailliste, entre autres, reconnaître le droit des travailleurs de joindre ou non une union syndicale sans subir de discrimination et mettre fin à l'obligation, qu'ont les unions syndicales, d'aller chercher périodiquement l'autorisation de leurs membres pour prélever les cotisations syndicales directement sur leur salaire.

Un autre projet important concerne l'obligation, pour les employeurs, de reconnaître l'existence des syndicats et de reconnaître aussi que les travailleurs ont le droit de négocier leurs conditions de travail. Il va sans dire que cette dernière orientation ne reçoit pas l'appui des employeurs; il est dans la volonté du gouvernement de consulter les parties en cause avant d'appliquer cette mesure¹⁶.

Par ailleurs, ils ont signé le *Social Chapter*, composante du Traité de Rome de 1957, qui a comme objectif de promouvoir l'amélioration des conditions de travail ainsi que l'harmonisation des lois du travail entre les pays signataires. Cet accord prévoit notamment la reconnaissance du principe de « travail égal, salaire égal » entre les travailleuses et les travailleurs¹⁷.

En 1996, le pourcentage d'employés membres d'une union syndicale était de 31 %, ce qui représente une diminution de 8 % par rapport à 1989 où la proportion atteignait 39 %¹⁸. Les changements apportés ne garantissent pas la remontée du mouvement syndicaliste puisque la plupart de ces changements raffermissent davantage les droits individuels que la position des syndicats. Reste à voir comment les syndicats sauront profiter de l'opportunité qui leur est offerte, par ces réglementations, de convaincre les travailleurs qu'ils sont les mieux placés pour défendre leurs droits et leurs intérêts.

EN FRANCE

Faisant face aux mêmes problèmes que la Grande-Bretagne, la France a pourtant réagi différemment. La venue au pouvoir, au début des années 1980, de la gauche française sous la conduite de François Mitterrand a donné une tout autre lecture des événements et des dispositions différentes pour encadrer les relations du travail en période d'intense mutation industrielle. Après avoir dressé un bilan de la situation, le gouvernement de Pierre Mauroy a adopté en 1982 une série de lois et de procédures communément appelées les lois Auroux en référence à J. Auroux, instigateur de cette réforme. Au départ, il y a eu la publication du rapport Auroux le 8 septembre 1981 qui a été, par la suite, adopté par le Conseil des ministres le 4 novembre 1981 et, enfin, traduit en termes juridiques et ratifié au cours de 1982.

De façon générale, Caire¹⁹ signale que le rapport Auroux mit de l'avant quelques grands principes, soit de libérer les forces créatrices de l'entreprise, d'éviter les blocages législatifs et de relancer l'esprit d'initiative²⁰. En d'autres termes, les lois Auroux ont stipulé, en un premier temps, que les travailleurs sont des citoyens à part entière dans l'entreprise et que, par conséquent, ils ont droit au travail, à la formation, à la santé et à la sécurité dans l'entreprise²¹, à l'information et à la participation quant à l'élaboration et à la modification des règlements régissant l'entreprise. En un second moment, ces lois ont établi comme principe que les travailleurs doivent devenir des acteurs de changement dans l'entreprise en participant pleinement aux décisions qui les touchent²². Ainsi, des dispositions doivent être mises de l'avant pour assurer la représentation de chaque catégorie de travailleurs au sein des organismes et comités d'entreprises mandatés pour discuter des orientations de l'organisation. La loi du 4 août 1982 sur les droits des salariés, la loi du 28 octobre 1982 sur les institutions représentatives dans l'entreprise et la loi du 13 novembre 1982 sur la politique contractuelle sont venues traduire les grands principes sous-jacents à la réforme des 358 articles du *Code du travail* français.

À partir de 1982, les pouvoirs publics français ont encadré, par la voie législative, le pouvoir disciplinaire des entreprises qui ne peuvent plus de manière unilatérale déterminer les conditions de travail et la discipline dans les milieux de travail²³. De plus, ils ont limité l'utilisation des emplois flexibles temporaires pour favoriser le recours aux emplois à caractère permanent, en incitant les entreprises à adopter une meilleure gestion de leur personnel et en rendant l'usage des formules dérogatoires moins attractives²⁴. En fait, la gauche française cherche à reconstituer une collectivité de travail en favorisant le statut de salarié permanent.

Les lois Auroux ont voulu faire en sorte que la politique contractuelle, par le moyen de la négociation de conventions collectives, devienne la pratique par excellence pour assurer le progrès social en France²⁵. Contrairement aux syndicats des autres pays industrialisés de l'Occident, les organisations syndicales françaises n'avaient pas beaucoup développé la pratique des conventions collectives, préférant traditionnellement faire adopter des mesures législatives touchant davantage l'ensemble des travailleurs²⁶. Cette stratégie a conduit à une situation où plusieurs entreprises ont pu se soustraire aux règlements, où des conventions signées entre des parties ont eu peu de crédibilité et où trop de sujets intéressant directement les travailleurs ont été laissés pour compte en l'absence de négociation collective.

Les années 1990 font traverser au syndicalisme français une période de crise profonde. Toujours très divisés et identifiés à des idéologies de gauche, les syndicats français ne comptent plus que 11 % des travailleurs dans leurs rangs. En fait, la France a en ce moment le taux de syndicalisation le plus bas de tous les pays industrialisés. A l'aube de l'Europe unifiée, plusieurs représentants syndicaux ont commencé à parler d'unification et de front commun, mais l'opposition à ce projet est encore très forte dans certaines centrales syndicales.

Le syndicalisme français n'est pas pluraliste, constate Jean Kaspar, secrétaire général de la CFDT, il est émietté, et cet émiettement est l'une des raisons de sa faiblesse. Pour changer la situation, il faudrait, estime-t-il, construire un pôle syndical démocratique²⁷.

Le chômage et la restructuration industrielle ont eu, comme dans les autres pays occidentaux, un impact sur les effectifs syndicaux. Mais la situation française est un peu différente. Aujourd'hui, le syndicalisme français s'appuie essentiellement sur le secteur public. Les nouveaux emplois se créent surtout dans les PME toujours plus difficiles à syndiquer, et les syndicats offrent peu de services à leurs membres, alors que les mécanismes coercitifs d'adhésion sont presque inexistants.

En dehors du secteur public et de quelques bastions du secteur privé (des systèmes corporatistes à closed shop comme le livre), le syndicalisme

repose sur quelques militants, représentants élus par les salariés dans les entreprises en l'absence d'adhérents simples. Cette institutionnalisation à la base du pouvoir syndical est une solution française à l'absence de motivation ou de contrainte à l'adhésion syndicale. Là où l'adhésion forcée et la fourniture de services n'existent pas, le syndicalisme s'adosse aux ressources dont le droit du travail impose aux employeurs le paiement²⁸.

Il semble, de plus, qu'en France le rapport coûts-bénéfices de l'adhésion à un syndicat fasse que plusieurs considèrent que le jeu n'en vaut pas la chandelle. Cela découle des décisions prises par les syndicats, au début du siècle, qui déterminent aujourd'hui encore le style de syndicalisme pratiqué en France. Ces orientations ont en effet

[...] enlevé aux syndicats deux fondements essentiels: l'organisation par métier qui autorise la fourniture d'un service et une contrainte sociale, voire légale, et le syndicalisme de service²⁹.

La création de l'Europe unifiée et d'une entité syndicale européenne viendra peut-être donner un nouveau souffle au syndicalisme français. Mais cette entité est encore à bâtir et les règles du jeu sont encore imprécises. Devant des enjeux comme la mobilité professionnelle ou le respect des conventions nationales, les syndicats de chacun des pays européens essaieront d'abord de préserver leurs acquis. Est-ce que le syndicalisme européen pourra développer son pouvoir malgré son hétérogénéité et malgré les luttes de clochers ? Il y a de grandes difficultés à surmonter. Les organisations syndicales en France comme ailleurs, qui se sont développées dans un cadre qui leur était connu et familier,

[...] voient aujourd'hui ces cadres d'actions déstabilisés par des mouvements d'ordre politiques et économiques profonds qui créent de nouveaux contextes dans lesquels ils cherchent, non sans difficultés, les moyens de s'insérer. L'insertion dans ces nouveaux cadres s'opère par des voies différentes et principalement dans trois directions complémentaires.

- Au niveau des instances politiques de la Communauté européenne
- Au niveau des branches ou des métiers, lieux traditionnels de régulation, pour négocier les conditions de mobilité des salariés à travers l'harmonisation des qualifications professionnelles
- Au niveau des entreprises, dont le développement s'effectue de plus en plus dans un cadre multinational, pour être capables d'intervenir sur les choix stratégiques touchant au niveau et à la localisation de l'emploi³⁰.

Le syndicalisme français n'est pas en position de force par rapport à d'autres pays européens comme l'Allemagne ou l'Italie où la syndicalisation est beaucoup plus massive (voir le tableau 2, p. 204). Mais il

se pourrait que, paradoxalement, ce soient les employeurs qui viennent prêter main forte aux syndicats. En effet, depuis deux ou trois ans

[...] se multiplient les textes conventionnels prévoyant que l'entreprise attribue aux syndicats des moyens matériels ou financiers, comme le désormais célèbre chèque syndical [...] En un mot, les employeurs veulent des interlocuteurs solides³¹.

Par ces accords, signés surtout dans de grandes entreprises, le syndicat se voit octroyer un traitement de faveur tel que l'attribution d'une somme forfaitaire, un montant versé pour chaque salarié-membre, des stages de formation payés pour les représentants syndicaux, des permanents syndicaux payés par l'employeur, du temps de travail payé pour assister aux réunions syndicales. Ces types de clauses sont tout à fait novatrices dans l'histoire du syndicalisme français. Si certains y voient une trahison de la tradition syndicale, d'autres y voient la souche d'une nouvelle relation syndicat-employeur qui laisse plus de place à la collaboration et au dialogue.

Malgré ces tentatives, le taux de syndicalisation est actuellement sous la barre des 10 %.

Le syndicalisme français ne retrouvera force et influence que s'il commence à répondre aux grandes questions de fond que lui pose l'évolution de la société, questions que le mouvement social de fin 1995 et le mouvement des chômeurs de l'hiver 1997-1998 ont davantage ravivées que résolues³².

Le mouvement social de 1995 réfère aux nombreuses grèves enclenchées par le secteur public et aux manifestations nationales provoquées par le projet de réforme de la Sécurité sociale du gouvernement Juppé. Cette réforme touchait entre autres la retraite des fonctionnaires, le remboursement de la dette sociale, l'augmentation de la cotisation maladie des retraités et des chômeurs et la création d'un régime universel d'assurance-maladie.

L'opinion publique était majoritairement en accord avec les revendications des grévistes et les salariés du secteur privé ne se sentaient pas exclus du conflit. Leur présence à certaines manifestations en était la preuve. Cependant, le mouvement social de 1995 a particulièrement fait ressortir qu'il y avait un besoin de représentation auquel les organisations syndicales répondent mal³³.

En 1997, le taux de chômage était de 12,3 % comparativement à 8,9 %, en 1990³⁴. Diverses manifestations ralliant associations de chômeurs et syndicats ont donc eu lieu dans tout le pays pour faire valoir les revendications des chômeurs telles la revalorisation des minimums sociaux, la réduction du temps de travail et l'élargissement des départs en retraite contre embauches. La réduction du temps de

travail constitue d'ailleurs, à l'instar d'autres pays européens, l'une des principales voies pour améliorer la situation de l'emploi. A cet effet, un projet de loi instaurant la semaine de 35 heures à partir du 1^{er} janvier 2000 a été annoncé en octobre 1997 et voté le 13 juin 1998 (*Loi Aubry*).

Ces grands mouvements sociaux font dire à certains observateurs que d'un point de vue extérieur, le syndicalisme en France donne l'impression d'être en force et que les syndicats jouissent d'une grande volonté de mobilisation de la part des salariés. Mais il connaît pourtant d'importantes difficultés de renouvellement. Selon un sondage mené par la CGT, la grande centrale française, une majorité de salariés désire plus de syndicalisme, mais seule une minorité fait confiance aux syndicats pour défendre ses intérêts³⁵.

AUX ÉTATS-UNIS

Partant du constat qu'actuellement les deux plus gros employeurs américains sont Medicare et MacDonal^d³⁶, il faut comprendre qu'une transformation majeure a eu lieu aux États-Unis. L'augmentation du prix de l'énergie et la hausse des taux d'intérêt ont fait grimper le loyer de l'argent de telle sorte que les investisseurs ont cherché des projets qui rapportent à très court terme. Dans ce contexte, les services ont représenté un domaine intéressant surtout si on y emploie une main-d'oeuvre «disponible» ou encore si on peut procéder par sous-traitance.

Ces «nouveaux» emplois ont un certain nombre de caractéristiques. Ils sont occupés en majorité par des femmes. Alors qu'elles représentaient 41% de la main-d'oeuvre totale en 1979 et 31% de la main-d'oeuvre dans la production, elles comptaient pour 56% dans la restauration, 43% dans les services d'affaires, 81 % dans les domaines de la santé. Ces emplois sont à horaires réduits; les employés des établissements de restauration travaillent en moyenne 26,4 h par semaine. Les salaires horaires de ces emplois, qui sont typiquement des *dead-end jobs*, sont parmi les plus bas. La syndicalisation et la protection qui lui est liée y sont faibles³⁷.

Se sont ajoutées à ce phénomène l'informatisation et la robotisation de la production qui permettent de ne plus recourir en grande quantité à une main-d'oeuvre semi-spécialisée. Face à ce changement, les organisations syndicales américaines se sont retrouvées sur la défensive et ont demandé, entre autres choses, d'être présentes pour planifier l'introduction des nouvelles technologies, quitte à laisser tomber des acquis ou encore à ne pas appliquer certaines clauses pour les nouveaux employés.

Au moment où la nouvelle technologie devient « flexible » et par conséquent susceptible de révolutionner des secteurs entiers de la

production, c'est le patronat qui, lui, est de moins en moins « souple ». Et les syndicats ont conscience que le pouvoir leur échappe³⁸.

De son côté, la partie patronale a adopté diverses attitudes allant de la mise en place des cercles de qualité à la japonaise au recours aux « unions busters », firmes spécialisées pour rouvrir les conventions collectives à la baisse et discréditer les syndicats aux yeux des travailleurs. Malgré cet éventail de styles de gestion, les conventions collectives ratifiées au cours des dernières années ont une durée d'application beaucoup plus restreinte qu'auparavant³⁹. De traditionnellement trois ans, elles peuvent avoir maintenant une longévité de 12 à 18 mois.

Sur les plans politique et législatif, le président Ronald Reagan a préconisé, à l'instar de son homologue britannique Margaret Thatcher, une politique de non-intervention dans le milieu du travail afin de laisser les lois du marché établir l'équilibre des choses. L'État, s'il doit intervenir selon la position de Reagan, n'agira qu'au niveau macroéconomique comme par la politique monétaire ou une déréglementation des marchés pour favoriser idéalement l'émergence de la concurrence⁴⁰.

Tous ces éléments mis ensemble ont fait que le syndicalisme américain a connu une période de chute libre au cours des années 1980⁴¹. La pente semblait encore plus abrupte du fait que ce syndicalisme a peu de traditions en ce qui concerne la mobilisation des travailleurs en situation précaire comme les femmes, les jeunes travailleurs et les immigrants. De façon quasi prophétique, Delamotte signalait déjà en 1965 que :

[...] les syndicats devront adapter leur intervention aux caractères spécifiques de ces groupes, dégager les revendications qui expriment leurs besoins et leurs valeurs, s'écarter probablement des modalités traditionnelles de l'action ouvrière, bref inventer un nouveau style⁴².

Habitué à traiter les relations du travail comme des affaires, le syndicalisme américain offrait peu d'avantages aux professionnels et aux cadres qui obtenaient directement des bénéfices des entreprises qui les engageaient, et encore moins à la main-d'oeuvre à statut précaire qui se sent comme un groupe de citoyens de seconde classe auprès des salariés syndiqués de longue date.

Après avoir connu une diminution rapide de ces effectifs sur une période de 15 ans, le taux de syndicalisation semble avoir atteint un plateau depuis 1989. Il se situe aujourd'hui autour de 16 % à l'avant-dernier rang après la France (11 %) lorsque l'on compare les pays de l'OCDE. Toutefois, à l'intérieur même du pays, on retrouve des écarts importants : les États du Nord ont une présence syndicale beaucoup plus importante que les États du Sud, traditionnellement antisindicaux. Après une forme de chasse aux sorcières dont les syndicats ont été victimes sous l'administration Reagan, on peut émettre l'hypothèse

que les syndicats appelés à disparaître ont déjà été éliminés. Les pratiques déloyales largement utilisées par les employeurs américains ont eu d'autant plus d'impact que, le plus souvent, les législateurs ont fermé les yeux.

L'étude de Freeman et Medoff* insiste sur ce point en établissant une corrélation entre la chute des effectifs syndiqués et la progression rapide des pratiques déloyales. On peut estimer qu'à chaque scrutin de représentation correspond un licenciement illicite de salariés. La modicité des sanctions pécuniaires encourues par les employeurs favorise ces pratiques⁴³.

On compte maintenant 21 États où une législation interdit les clauses d'adhésion obligatoire au syndicat. Le prélèvement de la cotisation syndicale est aussi limité, puisqu'il faut une autorisation écrite du salarié pour que l'employeur puisse déduire les cotisations à la source. De plus, contrairement au Québec, où l'accréditation peut être accordée sur la seule foi des cartes de membres signées par une majorité de salariés, aux États-Unis une demande d'accréditation entraîne nécessairement un vote et une « campagne électorale ». Une telle pratique laisse le temps et la latitude à certains employeurs sans scrupule de faire de l'intimidation pour influencer le vote. C'est donc dans les secteurs déjà très syndiqués et où les syndicats sont puissants politiquement que de nouvelles accréditations peuvent être gagnées.

Dans plusieurs entreprises, les priorités syndicales ne sont plus de conserver les acquis, mais de garder les emplois et même parfois de sauver l'entreprise. Alors que le petit nombre de grèves enregistré devrait démontrer la santé des relations du travail, elles sont plutôt le fait de la vulnérabilité des syndicats et de l'inégalité du rapport de force.

*[...] Management and labor negotiators continued to grapple with pressures to reduce or at least stabilize labor costs in the face of stiff foreign competition, the effects of deregulation in transportation industry, structural and technological changes in many industries, and the spiralling cost of health care. Many companies subcontracted work to nonunion shops, moved plants overseas, to Mexico, or to «right-to-work» States**, closed obsolete facilities, reduced staff and introduced new production methods. As a result many negotiations focused on how to preserve jobs and keep companies economically viable in a sluggish changing economy⁴⁴.*

* FREEMAN, Richard et James MEDOFF, *What do Unions Do?*, New York, Basic Books, trad. Economica, 1984.

** Les «right-to-work laws » est le nom donné par leurs partisans aux lois interdisant l'adhésion obligatoire aux syndicats. Les opposants les nommèrent les « right-to-work-for-less laws » parce que dans les États où l'on a adopté ces lois, les conditions de travail se sont sensiblement détériorées.

Ces dernières années, l'économie américaine a connu une croissance remarquable comparativement à la plupart des autres pays industrialisés où la reprise a été plus timide. Il semble cependant que ce ne soit pas les travailleurs de la classe moyenne qui tirent profit de cette croissance soutenue. En effet, bien que le taux de chômage soit passé de 7,0 % en 1992, à 4,7 % au printemps 1998⁴⁵ et que l'inflation ait été relativement bien contenue, le salaire ouvrier moyen a perdu 12 % entre 1978 et 1995 et le revenu médian des familles a baissé de 5 % entre 1989 et 1994⁴⁶.

Les travailleurs ont pourtant tenté de profiter de cette croissance. A titre d'exemple, l'augmentation des salaires et la sécurité d'emploi constituaient les principaux enjeux dans les négociations collectives en 1996. Cependant, les gains enregistrés en ce sens ont été modestes; la réponse des employeurs étant qu'ils doivent continuer de restreindre les coûts pour rester compétitifs⁴⁷. Cette situation a évidemment contribué à raviver les questions relatives à l'efficacité et aux problèmes du syndicalisme américain.

La part des effectifs syndiqués dans la population active a beaucoup reculé. Dans le secteur privé, elle est passée, entre 1950 et 1995, de 35 % à 10%. Les industries où le mouvement ouvrier était puissant s'automatisent ou disparaissent, et les entrepreneurs s'empressent de délocaliser leurs usines dans ces Etats du Sud (comme l'Arkansas) où le droit syndical est à peine garanti. Les exigences du patronat « flexibilité », « downsizing » (dégraissage), « re-engineering » (reconfiguration), « outsourcing » (externalisation) contredisent les aspirations habituelles des salariés relatives à la stabilité de l'emploi et au niveau de rémunération. Plus grave, les syndicats américains ont, ces dernières années, perdu presque chacune des batailles qu'ils ont engagées : lorsqu'une société a voulu remplacer ses salariés sous contrat par des travailleurs moins bien payés et plus dociles, elle y est presque toujours parvenue⁴⁸.

Un coup de force du syndicat des Teamsters a toutefois été donné en 1997 dans le conflit les opposant à la United Parcel Service (UPS). La compagnie de livraison de colis, qui enregistre des profits d'environ un milliard par année, avait comme stratégie de réduire le coût du travail en remettant en question les avantages des salariés et en généralisant les emplois précaires. Ainsi, près de 60 % des travailleurs étaient engagés selon un régime à temps partiel, tout en travaillant jusqu'à 50 heures par semaine, mais étaient rémunérés à moitié moins que les travailleurs à temps complet⁴⁹.

Après deux semaines de grève, les quelque 185 000 camionneurs concernés ont vu la plupart de leurs revendications être acceptées par la direction d'UPS : 10 000 emplois à temps partiel transformés en emplois à temps plein, plus de 80 % des futurs emplois qui seront créés à temps plein seront réservés aux employés qui travaillent à temps

partiel contre leur gré, une réduction de l'écart salarial entre les deux régimes et enfin, l'augmentation de la contribution de l'employeur à la caisse de retraite⁵⁰.

Le conflit d'UPS s'est démarqué de plusieurs façons. D'abord, les travailleurs comptaient sur l'appui de l'opinion publique, ce qui est plutôt rare aux États-Unis où les travailleurs grévistes sont généralement mal perçus par la population. Ensuite, devant les pressions des entreprises en difficulté (5 % du PNB était bloqué par la grève), la Maison-Blanche est intervenue directement pour accélérer la conclusion de l'accord. Généralement, il faut que la sécurité nationale soit menacée pour que cette situation s'observe. Finalement, le syndicat des Teamsters a réussi à obtenir la solidarité des travailleurs d'UPS non concernés par les revendications.

Plusieurs observateurs s'attendent à ce que la victoire des travailleurs d'UPS apporte un souffle nouveau et donne plus de poids aux syndicats américains. Trop d'espoirs peuvent cependant être créés dans l'allégresse de cette victoire et ce n'est que dans quelques années que l'on pourra en évaluer la portée réelle.

AU CANADA

C'est surtout par des mesures de contrôle que le Canada a essayé de répondre à la nouvelle situation déclenchée par la crise de l'énergie. Ainsi, en 1975, le parlement canadien a adopté la *Loi anti-inflation (C-73)* pour instituer la Commission de contrôle sur les prix et les salaires. Cette initiative a été suivie par les provinces qui ont, elles aussi, adopté des lois pour couvrir les champs non soumis à la juridiction fédérale. Ces mécanismes de contrôle ont particulièrement déplu aux organisations syndicales qui, pour la première fois de l'histoire du Canada, ont réussi le 14 octobre 1976 à déclencher une grève générale à la grandeur du pays⁵¹. Petit à petit, ces mesures ont été abandonnées ou remplacées parce qu'on s'est rendu compte qu'elles influaient peu sur le taux d'inflation.

Sur le plan du commerce international, le Canada a fixé, dans les années 1970, des quotas d'importation pour protéger la production canadienne et garantir en quelque sorte un marché national aux manufacturiers canadiens. Cependant, le Canada, en signant les accords du GATT et l'Accord du libre-échange avec les États-Unis, a limité sa marge de manoeuvre, car ces ententes prévoient une libéralisation du commerce international principalement par une réduction des barrières tarifaires. Par conséquent, plusieurs entreprises des secteurs mous (chaussure, vêtement, meuble, etc.) ont été durement touchées, tandis que d'autres ont démontré la fragilité de leur survie⁵².

Face à l'Accord du libre-échange, les organisations syndicales ont majoritairement adhéré au réseau Pro-Canada qui s'est opposé à cette entente parce qu'elle signifiait selon eux la perte de plusieurs emplois et une homogénéisation des programmes sociaux, de la fiscalité et de la législation sur le travail en fonction des modèles américains existants⁵³. Les élections de 1988 ont scellé le débat et l'Accord du libre-échange Canada-États-Unis a été mis en application. Certaines politiques subséquentes, tels les hausses de taxes et une diminution des transferts aux provinces en ce qui regarde les programmes de santé, d'éducation et de développement régional, semblent donner raison aux syndicats, bien que la situation économique mondiale soit aussi un facteur déterminant.

Depuis la récession de 1982, les orientations des gouvernements sont largement influencées par le courant idéologique néo-conservateur qui favorise un rétrécissement du rôle de l'État avec en contrepartie un retour à l'individualisme et aux forces du marché [...] L'Accord du libre-échange avec les États-Unis s'inscrit dans l'optique néoconservatrice: il vise à éliminer les entraves protectionnistes dressées par les deux pays afin de laisser les forces du marché répartir les ressources plus efficacement de part et d'autre de la frontière⁵⁴.

Dans ce contexte de compressions budgétaires, les négociations collectives se sont déroulées autrement. Par exemple, entre 1982 et 1987, une portion importante des ententes ont prévu une hausse salariale inférieure au taux d'inflation⁵⁵. Cela s'est traduit par une perte nette du pouvoir d'achat des travailleurs en vue de garantir leur emploi. Toutefois, les entreprises ont concédé des points apparemment symboliques aujourd'hui, mais qui pourront représenter dans un avenir meilleur des gains politiques importants pour les syndicats parce qu'ils portent atteinte aux prérogatives traditionnelles des patrons. Par exemple, la rémunération en fonction du rendement économique et la présence d'un représentant syndical au conseil d'administration sont des avenues qui modifieront les relations du travail des années 1990⁵⁶.

Sous un autre aspect, les syndicats ont davantage mis l'accent sur la qualité de la vie au cours de cette période en revendiquant, notamment, des droits à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'à l'émancipation féminine. Ce dernier point est devenu important pour les syndicats car, de 1965 à 1985, la syndicalisation des femmes au Canada a régulièrement progressé à la fois en nombre absolu et en proportion dans l'ensemble des syndiqués. Les 1 264 000 femmes syndiquées de 1985 représentaient 36,2 % des effectifs syndicaux⁵⁷.

Du côté des centrales canadiennes, le mouvement de canadianisation entrepris depuis le milieu des années 1950 s'est poursuivi au point que 61 % des syndiqués canadiens étaient représentés en 1987

par un syndicat national, tandis que seulement 35 % l'étaient par des syndicats internationaux⁵⁸. La canadianisation du syndicalisme canadien fut marquée au cours de cette période par la fondation en 1982 de la Fédération canadienne du travail en raison d'un désaccord opposant le Congrès du travail du Canada à des syndicats internationaux de la construction. De même, en 1984, les travailleurs de l'automobile se sont dissociés du Syndicat international des travailleurs unis de l'automobile et de l'outillage agricole d'Amérique (TUA) à la suite d'une entente conclue aux États-Unis entre GM et le syndicat, qui reliait une bonne partie de la rémunération des employés à la productivité et à la rentabilité de l'entreprise. Au Canada, les dirigeants syndicaux n'ont pas prisé le fait que les directives proviennent des États-Unis et, pour cette raison, ils ont mis sur pied le Syndicat national des travailleurs de l'automobile. Ailleurs, des syndicats internationaux ont réaménagé leurs structures pour permettre une meilleure participation des travailleurs canadiens et de leurs représentants syndicaux. Ainsi, le Syndicat international des travailleurs du bois d'Amérique, le Syndicat international des travailleurs unis de l'alimentation et du commerce et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale ont fait des aménagements pour permettre l'affirmation de la dimension « distincte » du Canada⁵⁹.

Contrairement aux États-Unis, le taux de syndicalisation au Canada n'a pas chuté de façon draconienne parce que la législation en place garantissait une certaine stabilité aux syndicats et empêchait en quelque sorte un déclin de leurs effectifs syndicaux. En 1985, au Canada, 36,4 % des salariés étaient membres d'un syndicat⁶⁰. Toutefois, la majorité des nouveaux syndicats ont été formés dans des milieux professionnels, ce qui n'est pas sans nous rappeler les origines du syndicalisme canadien par l'entremise du syndicalisme de métier !

Le syndicalisme canadien, après avoir connu une légère baisse à la fin des années 1980, a traversé la crise économique sans mal apparent. Le taux de syndicalisation qui était, selon Statistique Canada, de 34,7 % en 1991 a même connu une augmentation en 1992 pour se situer à 35,7%. Bien que cette hausse s'explique en partie par une baisse de l'emploi plus marquée chez les non-syndiqués que chez les syndiqués, elle indique tout de même une légère progression.

Pourtant si les syndicats n'ont pas vécu de baisse significative de leurs effectifs, la récession économique a affaibli leur pouvoir de négociation et les a forcés à de nombreuses concessions. Plusieurs entreprises ont dû se résoudre à mettre en place des mesures draconiennes, telles la restructuration des activités, la rationalisation de la production ou la vente de certains actifs. Les licenciements collectifs furent monnaie courante et plusieurs organisations ont été acculées à la fermeture, à

la faillite ou à la fusion avec une entreprise concurrente : Birks, Lavalin, les entreprises Malenfant, les Yogourts Crescent, Canada Packers, etc. C'est donc surtout à la table des négociations que se sont manifestées les difficultés syndicales.

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) a suscité beaucoup d'inquiétude dans les milieux syndicaux. Ceux-ci craignent d'éventuels transferts d'entreprises vers le Mexique, des pertes d'emplois pour leurs membres, mais aussi un nivellement vers le bas des salaires, des avantages sociaux et des conditions de travail. Car, pour rester concurrentielles, les entreprises canadiennes chercheront à avoir un niveau de contraintes comparable à celui des autres entreprises nord-américaines.

Ce qui est important de retenir dans l'adaptation au libre-échange, c'est que le Canada et le Québec doivent restructurer leur économie dans un contexte de redistribution mondiale du travail et de la production. Cependant rien n'indique que ceci est en train de se faire au rythme voulu, ou selon le scénario et la vigueur souhaités. Au contraire, les données que nous possédons sont inquiétantes particulièrement en termes de notre capacité de concurrencer à l'échelle mondiale⁶¹.

La menace de pertes encore plus grandes risque de forcer les syndicats à de nouveaux compromis. Déjà un grand nombre d'entreprises, réagissant à la situation économique difficile, ont obtenu du syndicat de leurs employés des gels de salaires, des diminutions d'avantages sociaux ou du travail à temps partagé.

Le gouvernement fédéral a pour sa part, au moment des négociations de 1991, consenti à ses salariés des augmentations salariales se limitant à 3 % par année pour les trois années du contrat de travail. L'Alliance de la fonction publique du Canada, s'opposant fermement à cette idée, a demandé à ses membres un mandat de grève qui lui fut accordé avec une majorité des voix. Les moyens de pression ont commencé en septembre avec des manifestations et des grèves tournantes. Après quelques semaines à peine, les fonctionnaires et les postiers, qui étaient eux aussi en grève, ont fait l'objet d'une loi spéciale.

La loi spéciale ordonnait aux fonctionnaires de rentrer au travail le lendemain 3 octobre, et fixait leurs conditions pécuniaires de travail pour la période équivalant à la convention collective: gel des salaires la première année et 3 %, d'augmentation chacune des deux années suivantes. Cependant, les discussions ont repris entre l'Alliance de la Fonction publique et le Conseil du trésor. Vers la fin de novembre, l'Alliance annonçait avoir obtenu pour ses membres, grâce à la grève, une sécurité d'emploi à toute épreuve. De son côté, le président du Conseil du trésor répliquait que cette sécurité existait depuis plusieurs années, mais que certains points avaient été mis par écrit dans le document qui avait été signé le 15 décembre 1991⁶².

Durant les années 1990, le taux de syndicalisation a connu de légères baisses, mais on peut considérer que la situation est restée relativement stable. En 1997, 34,1 % des travailleurs canadiens étaient syndiqués comparativement à 35,8 % en 1993. Durant cette même période, le Canada a connu une bonne croissance économique en conservant, depuis 1995, un taux de chômage en deçà des 10 % et ce, tout en maintenant des politiques anti-inflationnistes (un taux d'inflation généralement sous la barre des 2 %).

Malgré le contexte de croissance économique, le gouvernement fédéral, sous la gouverne de Jean Chrétien, maintient la ligne dure face aux syndicats du secteur public qui tentent de tirer profit de cette croissance. C'est du moins la situation qui a été observée lors du conflit chez Postes Canada (la *Société canadienne des postes* à ce moment) à la fin de 1997, où le gouvernement avait instauré une loi spéciale de retour au travail des 45 000 postiers et fixait l'augmentation salariale à 5,15 % sur trois ans, soit moins que ce qui était sur la table de négociations⁶³

Le ministre responsable des Postes avait alors reconnu qu'il y avait un lien entre le règlement salarial aux Postes et les négociations avec les employés du secteur public fédéral et que ce règlement avait pour but d'éviter une poussée inflationniste lors des autres négociations⁶⁴

Cependant, avec l'aide des partis d'opposition, les employés de Postes Canada avaient obtenu que le médiateur-arbitre nommé pour régler les questions restées en suspens, n'ait pas à s'inspirer des conditions de travail qui existent dans les entreprises privées et publiques comparables. Il devait plutôt s'assurer que les conditions de travail soient compatibles avec la loi tout en permettant la viabilité et la stabilité financière de Postes Canada⁶⁵. Les questions en suspens touchaient la sécurité d'emploi, les circuits de distribution du courrier et le système de livraison du courrier.

Par ailleurs, une longue bataille pour l'équité salariale débute en décembre 1984 lorsque l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) dépose une plainte auprès de la Commission canadienne des droits de la personne dans laquelle le syndicat accuse le gouvernement fédéral de ne pas respecter ses obligations aux termes de la loi, en refusant de verser l'équité salariale à ses membres du groupe Commis aux écritures et aux règlements⁶⁶. En juillet 1998, un jugement du Tribunal canadien des droits de la personne statuait que le gouvernement devait verser jusqu'à 13 années de salaire rétroactif à près de 200 000 fonctionnaires, anciens et actuels, ce qui engendre des coûts de plusieurs milliards de dollars.

Bien que le gouvernement fédéral affirmait être en accord avec ce principe, le conflit demeurerait en ce qui concerne les modalités d'application et la méthode de calcul à utiliser pour corriger les écarts

salariaux. Le gouvernement estimait que la méthode surcompensait la discrimination salariale fondée sur le sexe en ne comparant pas du travail de valeur égale. Le gouvernement a donc demandé un examen judiciaire de la question en contestant la décision du Tribunal⁶⁷. Le 29 octobre 1999, l'honorable Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor du Canada et l'honorable Anne McLellan, ministre de la Justice et procureure générale du Canada ont annoncé qu'une entente est intervenue dans le dossier de la parité salariale et que le gouvernement ne fera pas appel de la décision de la Cour fédérale.

AU QUÉBEC

Dès 1973, au Québec, le taux d'inflation a dépassé largement les 10 %, le chômage a été plus aigu qu'en Ontario et les industries du secteur mou qui procuraient 25 % des emplois manufacturiers ont été durement touchées⁶⁸. Les investisseurs face aux taux d'intérêt ont attendu des jours meilleurs, forçant en quelque sorte le secteur public à suppléer à la baisse des investissements. Les projets de la Baie James et des Jeux olympiques s'inscrivent dans les mesures mises de l'avant par les autorités publiques pour soutenir l'économie en pleine stagflation.

De leur côté, les syndicats ont voulu ouvrir les conventions collectives afin d'obtenir une clause d'indexation des salaires au coût de la vie⁶⁹. Mais, en réponse à leur intention, les parlements fédéral et provincial ont adopté des lois en vue de contrôler les prix et les salaires et de contenir ainsi l'inflation. Au Québec, la *Loi concernant les mesures anti-inflationnistes (Loi 64)*, destinée à contrôler les salaires des travailleurs relevant de la compétence provinciale, fut adoptée en 1975. Mais le contrôle n'a pas suffi; il a fallu aussi essayer de sauver les entreprises locales ou encore de mettre au point des formules de relance. Ce nouveau défi a fait parfois appel à une collaboration entre divers acteurs sociaux comme le mouvement coopératif, les syndicats et l'État. Tembec et Tricofil ont été des projets de reprise en mains d'entreprises par des travailleurs qui étaient en accord avec cette nouvelle façon de créer des emplois.

Les années 1970 sont également marquées par quelques expériences originales mais controversées de participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise, allant de la cogestion restreinte à certaines formes d'autogestion. Il s'agit là d'expériences-pilotes dont le mouvement ouvrier poursuivra sans doute l'analyse, tout comme les syndicats locaux engagés dans cette aventure nouvelle⁷⁰.

Toutefois, cet esprit de concertation n'a pas été présent partout, principalement dans l'industrie de la construction. À la suite du saccage des chantiers de la Baie James, le gouvernement québécois mit

sur pied, le 3 mai 1974, la Commission d'enquête sur l'exercice de la liberté syndicale dans l'industrie de la construction (Commission Cliche⁷¹), pour enquêter sur le fonctionnement de ce secteur important de l'économie. Les conclusions de l'enquête ont conduit l'Assemblée nationale à adopter la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (loi 201)* mettant en place l'Office de la construction du Québec qui régit maintenant (sous le nom de Commission de la construction du Québec) l'industrie de la construction. Encore en avril 1989, les travailleurs de la construction acceptaient de reconduire le décret pour une année supplémentaire en échange d'une augmentation de salaire comparable au taux d'inflation, soit 5 %⁷². Cette attitude indique bien que la prospérité économique n'est pas à son plus haut et que la sauve-garde des emplois demeure encore la priorité des salariés.

En novembre 1976, le Parti québécois prenait le pouvoir⁷³ et laissait présager des changements dans le monde du travail. Tout d'abord, il n'a plus appliqué la *Loi concernant les mesures anti-inflationnistes (loi 64)* sur le contrôle des salaires, puis il a adopté une approche différente pour relancer l'économie. Il a organisé des sommets économiques où le patronat, le mouvement coopératif, les syndicats et l'État cherchaient à mettre en place des formules et des projets assurant le développement du Québec. Dans cette lancée, la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec a mis sur pied son Fonds de solidarité en vue d'amasser de l'argent pour le réinvestir dans l'économie québécoise et créer de nouveaux emplois.

Sur le plan législatif, le Parti québécois a modifié le *Code du travail* par la *Loi modifiant le Code du travail et la Loi du ministère du Travail et de la Main-d'œuvre (loi 45)*. Dorénavant, il est interdit d'embaucher des briseurs de grève, la formule Rand devient obligatoire, une demande d'accréditation peut être faite quand 35 % des employés sont membres* et l'employeur est obligé, à la fin d'une grève, de reprendre un gréviste de préférence à toute autre personne. D'autres lois ont aussi été adoptées touchant le monde du travail, comme la *Loi sur les normes du travail* et celle portant sur la santé et la sécurité au travail et instaurant la Commission sur la santé et la sécurité du travail (CSST).

Cependant, faisant suite aux résultats du référendum et surtout à la récession économique de 1982, le Parti québécois modifia quelque peu son approche pour développer l'économie. L'État n'était plus capable d'être le moteur de la relance, tout au plus pouvait-il en être le soutien. L'entreprise privée semblait plus en mesure de relever le défi et l'État devait veiller à contrer les irritants. Ainsi, la Commission

* On doit alors avoir 50% plus une voix dans un vote éventuel pour que l'accréditation soit accordée.

Beaudry a été mise en place pour faire rapport sur les relations du travail au Québec. Elle a permis au gouvernement de reporter son projet de loi sur la négociation multipatronale tant désirée par les centrales syndicales. En période de récession, effaroucher le secteur privé avec de nouvelles contraintes constituerait un mauvais calcul.

En 1982, le Parti québécois imposa par voie de lois spéciales des réductions de salaires aux employés de l'État et fixa unilatéralement leurs conditions de travail. Il fit de même pour les enseignants avec la *loi 111*. De cette manière, les salaires et les conditions de travail du secteur public n'ont pas eu un effet de levier sur le secteur privé et ont permis à ce dernier de poursuivre le virage déjà amorcé.

En 1985, Robert Bourassa et les libéraux ont pris le pouvoir et ont continué dans la même foulée que le Parti québécois. Les rapports Gobeil, Scowen et Fortier ont fait foi à ce moment des intentions de ce nouveau gouvernement en préconisant en plus la déréglementation et la privatisation des sociétés d'État.

En 1986, pour la première fois depuis 1972, les centrales syndicales ne négociaient pas en front commun pour conclure des conventions collectives avec l'État. Cependant, elles se sont concertées pour établir des objectifs communs comme l'équité salariale pour les femmes, la lutte contre la précarisation des emplois et la participation à l'enrichissement collectif en obtenant des augmentations salariales qui dépasseraient la hausse du coût de la vie. Selon la Confédération des syndicats nationaux, les salariés de l'État ont vu leur pouvoir d'achat diminuer de 13,8 % depuis les coupures de 1982⁷⁴. Ainsi l'avance que détenaient les employés de l'État sur le secteur privé au milieu des années 1970 a été considérablement réduite puisque, selon l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, en 1988, seulement 2% séparaient les deux secteurs et ce, en faveur du public⁷⁵. Bref, l'objectif à long terme de la politique gouvernementale d'aligner la rémunération de ses employés sur le secteur privé semble atteint.

Durant toutes ces années, la population active du Québec a augmenté substantiellement, passant de 2,3 millions en 1971 à 3 millions en 1983. Cette progression a été accompagnée d'une nouvelle configuration de la main-d'oeuvre. Par exemple, le taux d'activité des femmes a atteint 48 % en 1983 comparativement à celui des hommes qui a baissé à 75 %. Parallèlement à cela, en 1981 près de 70 % de la main-d'oeuvre se retrouve dans les services⁷⁶.

Depuis 1973, l'État québécois a surtout cherché à se désengager socialement en soutenant plutôt les initiatives du secteur privé qui visaient à procurer des services à la communauté. Cette stratégie a placé les organisations syndicales sur la défensive, attendant qu'une

reprise de l'économie ait lieu pour mieux mobiliser leurs membres et obtenir ainsi une nouvelle répartition de la richesse collective.

Mais contrairement aux années 1960, ce n'est pas le secteur public qui a contribué le plus à cette hausse, mais bien l'entreprise privée qui a embauché surtout du personnel à temps partiel ou qui a fait appel à des sous-traitants principalement dans les domaines de la restauration, du commerce et des finances. Comme dans tous les pays industrialisés occidentaux, les organisations syndicales québécoises ont eu à revoir leurs stratégies.

Contrairement à d'autres pays occidentaux, le Québec a maintenu son taux de syndicalisation durant les années 1980⁷⁷. Selon le ministère du Travail québécois, le taux de présence syndicale* s'élève en 1992 à 49,7%⁷⁸. Mais une tendance persiste depuis 1982 :

Quoi qu'il en soit, que les données proviennent du gouvernement fédéral ou provincial, le nombre de syndiqués croît moins vite que le volume de travailleurs rémunérés au cours des cinq dernières années. L'emploi régresse ou demeure stable dans les secteurs à forte syndicalisation (manufactures, construction, services publics) alors qu'il s'accroît dans le tertiaire privé où les travailleurs sont peu syndiqués et difficiles à organiser. La petite taille des entreprises, leur dispersion et l'expansion du travail à temps partiel sont autant de facteurs qui gênent la pénétration du syndicalisme dans ce secteur⁷⁹.

En 1992, la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec demeurait toujours la plus importante centrale du Québec avec ses 357 700 membres rattachés aux unions internationales et aux grandes fédérations canadiennes affiliées au Congrès du travail du Canada. De son côté, la Confédération des syndicats nationaux a perdu une partie de ses membres et ne regroupe actuellement que 238 149 travailleurs. En effet, au cours des années 1980, des syndicats d'infirmières et d'infirmiers sont sortis de ses rangs pour fonder la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec, et des syndicats d'enseignants de cégeps ont, de leur côté, constitué la Fédération autonome du collégial. Pour sa part, la Centrale de l'enseignement du Québec avec ses 93 243 membres a rejoint depuis quelques années des salariés du secteur parapublic à l'extérieur de l'enseignement. Enfin, la Centrale des syndicats démocratiques a maintenant 36 974 membres répartis principalement dans des activités manufacturières⁸⁰.

Depuis le début de la décennie 1990, le Québec a vécu, à bien des points de vue, une situation similaire à celle du reste du pays. Le taux de présence syndicale a augmenté de façon sensible, passant de 46,9 %

* Le taux de présence syndicale fait référence au nombre de salariés couverts par une convention collective. Le ministère québécois du Travail utilise cette base de comparaison.

en 1990 à 48,5 % en 1991, puis à 49,7 % en 1992. Mais cette apparente progression cache un malaise et un questionnement profonds. La récession, avec son chapelet de faillites, de fermetures et de fusions d'entreprises, a amené un chômage chronique et une grande insécurité chez les salariés. Après les provinces maritimes, le Québec est actuellement la province canadienne avec le taux de chômage le plus élevé au pays⁸¹.

Il n'est donc pas surprenant que depuis le début de la décennie 1990 le nombre de jours-personnes perdus à la suite de conflits de travail ait connu une baisse spectaculaire. Les stratégies syndicales ont dû s'adapter à la conjoncture. Beaucoup d'employeurs du secteur privé sont devenus, eux aussi, plus conciliants. Ils réalisent de plus en plus que, s'ils veulent survivre et faire face à une concurrence acharnée, ils ne peuvent le faire qu'avec la collaboration de leurs employés et des syndicats.

Tableau 1
NOMBRE DE TRAVAILLEURS TOUCHÉS
ET DE JOURS-PERSONNES PERDUS PAR ANNÉE

Année	Conflits déclenchés dans l'année	Nombre de travailleurs touchés	Jours-personnes perdus
1982	221	220 259	1 278 469
1983	219	157059	2 382 533
1984	295	41 427	1 111 590
1985	244	44 491	1 143 768
1986	250	268 143	2 250 949
1987	249	95 574	1 465 490
1988	190	46 539	1 431 484
1989	219	297 672	1 609 763
1990	163	128 442	1 117 054
1991	138	43 096	641 787
1992	138	16 164	419 647
1993	142	47 361	516 984
1994	104	12 907	318 922
1995	76	47 944	508 659
1996	88	14 696	387 339
1997	86	19 127	324 742

Sources : André Dompierre, « Grèves et lock-out au Québec en 1991 », *Le marché du travail*, mai 1992. Pour les années 1991 à 1997: Roger Shawl, « Les arrêts de travail et l'échéance des conventions », *Le marché du travail*, mai 1998.

Une manifestation éloquente de cette nouvelle philosophie est l'organisation en 1989-1990 du « Forum pour l'emploi », un projet parrainé par un groupe de personnes aussi influentes que Louis Laberge, alors président de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, et Claude Béland, président du Mouvement Desjardins.

Pour la première fois depuis belle lurette, toutes les centrales syndicales sont réunies à la même table et participent au comité de parrainage : la FTQ, la CSN, la CEQ, la CSD et l'Union des producteurs agricoles (UPA). Du côté patronal, on retrouve des chefs d'entreprise comme Rémi Marcoux (Transcontinental), Serge Racine (Shermag), Marcel Dutil (Canam Manac), Jean Perron (Normick Perron). L'absence du Conseil du patronat est compensée par la présence de la Chambre de commerce et l'Association des manufacturiers⁸².

Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, qui vit le jour après la récession de 1982-1983 sous le parrainage de la FTQ est un autre exemple des nouvelles orientations développées par les centrales syndicales. Décrié à ses débuts par plusieurs syndicalistes purs et durs, le Fonds de solidarité comptait, en 1990, 145 168 actionnaires et 562,8 millions d'actif⁸³. Se donnant pour mission d'aider les entreprises québécoises (surtout les PME) et de sauver des emplois, le Fonds de solidarité se veut un outil alternatif dans la défense des intérêts des travailleurs québécois.

En vertu de la loi, le Fonds a pour principales fonctions :

- d'effectuer des investissements dans des entreprises québécoises et de leur fournir des services en vue de créer, de maintenir ou de sauvegarder des emplois;
- de favoriser la formation des travailleurs et des travailleuses dans le domaine de l'économie et de leur permettre d'accroître leur influence sur le développement économique du Québec;
- de stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques qui profiteront aux travailleurs et aux travailleuses ainsi qu'aux entreprises québécoises;
- de favoriser le développement des entreprises québécoises en invitant les travailleurs et les travailleuses à participer à ce développement en souscrivant au Fonds⁸⁴.

Même la CSN, réticente il n'y a pas si longtemps à toute collaboration avec l'employeur, a dû réviser ses positions,

[...] les délégués au conseil confédéral de la CSN ont entériné, début janvier 1992, un document-guide à l'intention des syndicats locaux désireux de s'impliquer dans une démarche conjointe, patronale-syndicale, de réorganisation du travail ou de redressement d'une entreprise. Le document de la CSN, qui s'inscrit dans la suite de l'orientation adoptée par la centrale lors de son congrès de juin 1990, traduit un certain sentiment d'urgence⁸⁵.

D'autres événements, comme l'entente signée entre la compagnie Aciers inoxydables Atlas et le syndicat CSN des employés des Aciers inoxydables Atlas, viennent confirmer ces nouvelles orientations. Cette entente est originale sous plus d'un aspect. Elle instaure, entre autres, un mécanisme d'arbitrage de différends particulier, où l'arbitre doit choisir la proposition la plus raisonnable parmi les offres finales des parties. Mais surtout, par cette entente, les deux parties s'engagent formellement à ne faire ni grève, ni lock-out d'ici 1996. Bien que cet engagement ne soit, en fait, qu'un engagement moral, puisqu'une convention ne peut retirer aux parties les droits que leur donne le *Code du travail*, il dénote un esprit de collaboration et une confiance mutuelle significatifs du changement de mentalité qui est en train de s'opérer.

Cette volonté de concertation et de partenariat pour faire face au contexte économique difficile est encore présente aujourd'hui. Bien que parfois forcé (l'employeur se voit obligé d'ouvrir ses livres pour prouver qu'il est acculé à la faillite ou du côté des syndicats, pour sauver le plus d'emplois possible), il semble qu'il y ait de plus en plus de partenariats entre les syndicats et les employeurs. Certains diront que le syndicalisme s'en retrouve affaibli, d'autres que c'est une occasion d'intégrer les employés dans la gestion des entreprises.

Et même si, à partir de 1990, nous pouvons constater une baisse substantielle du nombre de travailleurs touchés. Ainsi que de jours-personnes perdus lors de conflits de travail (voir tableau 1), nous n'assisterons pas à la fin des conflits et des affrontements puisqu'il y aura toujours des intérêts divergents entre les syndicats et les employeurs.

À cet effet, il y a lieu de souligner certains dossiers plus difficiles ces dernières années telle la saga judiciaire causée par le démantèlement de Steinberg en 1992 et qui a mis en cause la chaîne d'alimentation Métro-Richelieu. En somme, il s'agissait pour les travailleurs qui ont perdu leur emploi à la suite de vente, de fermeture ou de restructuration de certaines divisions, d'obtenir le droit de réintégrer leur emploi au sein de la compagnie. Les différents jugements de la Cour d'appel et de la Cour supérieure ont été favorables aux travailleurs⁸⁶.

Un autre dossier important est le cas Kenworth. En août 1995, une longue grève débutait chez ce fabricant de camions, propriété de Paccar, principalement parce que les syndiqués recherchaient une amélioration de leur caisse de retraite. En avril 1996, Paccar annonce la fermeture de l'usine en invoquant une chute de la demande et un refus de moderniser l'usine de Sainte-Thérèse. à la suite de cette annonce, le syndicat propose un contrat social de cinq ans comportant des mesures de flexibilité si l'usine rouvre. à la demande de l'entreprise, les deux niveaux de gouvernement ont contribué finan-

cièrement à la relance de Kenworth et, après quelques rebondissements, la compagnie Paccar a inauguré le 28 septembre 1999 sa nouvelle usine de Sainte-Thérèse au Québec. Les 170 employés étaient déjà au travail depuis le 2 août. Il s'agit d'un investissement de 135,5 millions de dollars. Paccar a investi 110 millions dans ce projet alors que les gouvernements du Canada et du Québec y injectaient 23,5 millions sous forme de prêts de même qu'une aide québécoise à la formation (2 millions). L'aide financière apportée par l'État a engendré un questionnement public sur la pertinence de cette intervention dans un contexte de restrictions budgétaires⁸⁷.

Au Québec, la croissance économique s'est améliorée ces dernières années, mais la situation économique est encore difficile. En effet, de 1993 à 1997, le nombre d'emplois a augmenté de 180 000 (de 3 080 000 à 3 260 000) tandis que le taux de chômage a connu une baisse constante passant de 13,2 % à 11,4 % pour la même période de temps. Cependant, il demeure tout de même élevé. Quant à l'inflation, elle est restée sous la barre des 2 %⁸⁸.

Par ailleurs, durant cette période, la crise des finances publiques a profondément marqué les relations du travail au Québec dans le secteur public. En 1993, l'Assemblée nationale adoptait le projet de loi 102 qui prolongeait de deux ans la durée des conventions collectives, maintenait les salaires en vigueur, mais réduisait de 1 % les dépenses afférentes à l'application des conventions collectives. Les municipalités ou les organismes paramunicipaux avaient le droit de s'y soustraire, mais parmi ceux et celles qui y sont demeurés assujettis, plusieurs connaissaient des conflits ou faisaient appel à l'arbitrage⁸⁹.

Dans cette même année, le gouvernement en place a également adopté le projet de loi 198 qui prévoyait pour la fonction publique une réduction de 20% du personnel d'encadrement avant le 1^{er} avril 1996 et de 12% du personnel autre avant le 1^{er} avril 1998. De plus, une réduction supplémentaire de 2 % de l'effectif des ministères et des organismes gouvernementaux a été annoncée dans le discours du budget. Ces mesures ont amené une perte de 4 % de l'effectif total de la fonction publique et ce, malgré les moratoires demandés par les associations de salariés du secteur⁹⁰.

De plus, lors de la révision de la mission des ministères et des organismes gouvernementaux, s'est amorcée une réflexion sur l'opportunité de recourir à la privatisation et à la sous-traitance, ce qui ne reçoit pas l'assentiment des syndicalistes qui y voient une menace pour la sauvegarde des emplois ou pour les conditions de travail des salariés visés.

Le référendum de 1995 a attiré l'attention de la plupart des acteurs de la scène politique, sociale et économique durant une grande partie

de l'année. À ce sujet, la FTQ la CSN et la CEQ ont pris position en faveur de la souveraineté du Québec. Ainsi, les centrales syndicales ont conclu que le développement économique et social du Québec serait plus facilement réalisable à l'intérieur d'un Québec souverain.

Depuis 1995, des réformes majeures ont également été conduites pour assainir les finances publiques : le virage ambulatoire en santé qui a amené un redéploiement de la main-d'oeuvre; les compressions dans le réseau de l'éducation; le transfert de 375 millions de dollars aux municipalités dont 235 devaient résulter d'une réduction de 6 % de la masse salariale des employés municipaux⁹¹. Des réductions d'effectifs ont encore été observées, entre autres, par le programme de retraites anticipées dont près de 25 000 personnes se sont prévaluées en 1997.

Du côté législatif, plusieurs lois influençant les relations du travail ont été adoptées ces dernières années. Sans être exhaustif, mentionnons l'entrée en vigueur en 1994 du nouveau Code civil du Québec qui traite directement de la relation du travail sans toutefois apporter de réserve, de limite ou de restriction au Code du travail. Parmi les dispositions contenues dans le nouveau Code (articles 2085 à 2097), on retrouve le devoir de loyauté du salarié et sa contrepartie, le respect du salarié, la liberté contractuelle et les modes de résiliation du contrat de travail. Il traite également de la survie du contrat de travail malgré l'aliénation de l'entreprise ou une modification de sa structure juridique⁹².

La loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre où les employeurs doivent verser 1 % de leur masse salariale à la formation des employés a été adoptée en 1995. Également sanctionnée cette même année, la loi constituant FONDACTION, le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi, dont au moins 60 % de l'actif doivent être consacrés aux entreprises québécoises⁹³.

En 1996, l'Assemblée nationale adoptait à l'unanimité la *Loi sur l'équité salariale*. Cette loi s'applique à tout employeur dont l'entreprise compte 10 salariés ou plus (dans les secteurs privé, public et parapublic) tandis que les entreprises de moins de 10 salariés demeurent sous le respect de l'équité salariale tel que le prévoit la *Charte des droits et libertés de la personne*. Une étude estime que les coûts pour les entreprises québécoises se situent entre 650 millions et 2,5 milliards de dollars, ce qui a évidemment été contesté par plusieurs. Les employeurs ont fait valoir que l'attention devrait plutôt être mise sur la création d'emplois⁹⁴. Au plus tard le 21 novembre 2005, tout employeur assujetti devra avoir corrigé les écarts salariaux.

Le taux de chômage élevé (11,4 % en 1997) a amené les différents acteurs du monde socio-économique québécois à considérer la situation

de l'emploi au Québec comme étant une préoccupation majeure. En 1996, on a assisté au Sommet sur l'économie et l'emploi où des représentants du gouvernement, du patronat, des syndicats et des groupes sociaux se sont réunis afin d'examiner divers projets concernant, entre autres, l'économie sociale et l'emploi⁹⁵. La situation difficile de l'emploi a également incité les syndicats à mettre le cap sur le maintien des emplois lors des négociations des dernières années.

La libéralisation du commerce est également un élément important dans les relations du travail. En effet, les accords de l'ALENA et du GATT, signés respectivement en 1993 et en 1994 par le gouvernement canadien, ainsi que l'accord signé en 1994 entre les provinces canadiennes en vue de les rapprocher d'un véritable libre-échange intérieur, contribuent à éliminer les frontières et, par le fait même, élargissent le champ concurrentiel des entreprises québécoises. Ceci n'est pas sans inquiéter le milieu syndical qui craint un nivellement vers le bas des conditions de travail. La mondialisation de l'économie a donc fait l'objet de débats dans les différents congrès des centrales syndicales en 1997.

En 1996, un peu plus de 4 salariés sur 10 (42%) sont protégés par une convention collective, un recul de plus de 7 % par rapport à 1992 où le taux de présence syndicale atteignait 49,7 %⁹⁶. À cette période, c'est la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec qui compte le plus de membres dans ses rangs soit plus de 480 000. Un membre sur cinq de cette centrale fait partie du Syndicat canadien de la fonction publique. La Confédération des syndicats nationaux suit avec quelque 230 000 salariés, vient ensuite la Centrale de l'enseignement du Québec avec 110 000 membres. Quant à la Centrale des syndicats démocratiques, elle représente près de 35 000 salariés. Près de 24% des effectifs syndicaux québécois sont représentés par des syndicats indépendants.

La FTQ a conclu récemment des protocoles bilatéraux de solidarité (avec la CSN, puis avec la CEQ⁹⁷) et les centrales miseront davantage sur l'adhésion des travailleurs non syndiqués pour augmenter leurs effectifs plutôt que de miser sur le changement d'allégeance.

Pour augmenter leurs effectifs (le secteur privé n'étant syndiqué que dans une proportion de 29 %), les centrales syndicales se voient dans l'obligation de réviser leurs stratégies. Parmi celles-ci, on retrouve la syndicalisation des travailleurs autonomes et des travailleurs du secteur des services. Les travailleurs autonomes constituent, en 1995, 14,4 % de la population active et les prévisions indiquent qu'ils représenteront entre 20 et 25 % de la population active en l'an 2000⁹⁸. Quant au secteur des services, 90 % des nouveaux emplois créés ces 40 dernières années l'ont été dans ce secteur⁹⁹.

Des difficultés à l'horizon cependant. Pour les travailleurs autonomes, le fait qu'ils sont évidemment habitués à travailler de façon isolée, et qu'ils se retrouvent parfois directement en concurrence, peut amener des difficultés, pour les centrales, à les faire adhérer au principe de solidarité. Du côté des employés du secteur des services, il est reconnu que c'est un secteur difficile à syndicaliser.

Dans les deux cas, il y a consensus parmi les centrales pour affirmer que le Code du travail doit être révisé pour intégrer ces deux réalités. Le Code n'intègre aucunement la notion de travailleur autonome et les centrales désirent également que le Code permette la négociation multipatronale (parfois appelée sectorielle) pour faciliter l'adhésion des travailleurs. Ceci permettrait donc aux centrales de syndicaliser en bloc les travailleurs d'un même secteur et par le fait même, de rendre la compétitivité des entreprises de services moins dépendante des conditions de travail des salariés.

On a par ailleurs beaucoup parlé de la révision du Code du travail. La mondialisation et la tertiarisation de l'économie, la situation économique difficile, les nouvelles technologies de l'information, les principes et concepts de gestion actuellement à la mode (partenariat, équipe autogérée, réingénierie, pour ne nommer que ceux-là) ainsi que les profondes transformations qu'a subies le marché du travail sont autant d'éléments qui portent à croire que le présent Code du travail est désuet et qu'il devrait être plus flexible et adapté aux nouvelles réalités.

Un autre point actuellement à l'ordre du jour concerne les clauses « orphelin » et la rémunération à paliers multiples qui sont parfois comprises dans les conventions collectives. Ces clauses consistent à fixer des conditions différentes de travail selon la date d'embauche. Selon une étude du ministère du Travail, en 1997, 6,4 % des conventions collectives couvrant 100 employés et plus comportaient une rémunération à paliers multiples¹⁰⁰. Les principaux porteurs des revendications sont évidemment les jeunes qui voient dans ces clauses une discrimination fondée sur l'âge. La problématique est complexe. Interdire les clauses « orphelin » pourrait venir à l'encontre de la liberté contractuelle entre les parties, mais cette pratique vient également à l'encontre du principe de rémunération juste et équitable pour tous¹⁰¹. Le ministère du Travail a lancé, en août 1998, une Commission parlementaire chargée d'étudier la question.

Notes bibliographiques

1. DEBOUZY, Marianne, *Travail et travailleurs aux États-Unis*, Paris, Éditions la Découverte, 1984, p. 58.
2. MURRAY, Gregor, « La restructuration de l'emploi et les structures syndicales en Grande-Bretagne : adaptations organisationnelles et choix stratégiques », dans J. DESMARAIS (dir.), *Syndicalisme et Sociétés: rapports nouveaux?*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1988, p. 31.
3. DEBOUZY, Marianne, *op. cit.*, p. 37.
4. MURRAY, Gregor, « La restructuration de l'emploi et les structures syndicales en Grande-Bretagne : adaptations organisationnelles et choix stratégiques », *loc. cit.*, p. 38.
5. *Ibid.*, p. 36.
6. *Ibid.*, p. 37.
7. *Ibid.*, p. 40.
8. *Ibid.*, p. 40-51.
9. *Ibid.*, p. 55.
10. *Ibid.*, p. 50.
11. Données ajustées pour comparaison internationale, «Union Membership Statistics in Twelve Countries », *Monthly Labor Review*, juillet 1991, p. 50.
12. AMADIEU, Jean-François. «Une interprétation de la crise du syndicalisme », *Travail et emploi*, n° 53, 1992, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, p. 53.
13. « Victoire des conservateurs : davantage de législation du travail », *Bulletin d'informations sociales*, Bureau international du travail (BIT), vol. 3, n° 92, p. 285.
14. *Britain 1992*, an Official Handbook prepared by the Central Office of Information, p. 329.
15. GENNARD, John, «Labour Government : change in employment law», *Employee Relations*, vol. 20, n° 1, p. 12-25, 1998, p. 12.
16. Office for National Statistics, *Britain 1998: an official handbook*, London, The Stationery Office, 1998, p. 182.
17. GENNARD, John, « Labour Government : change in employment law », *Employee Relations*, vol. 20, n° 1, p. 12-25, 1998, p. 22.
18. Office for National Statistics, *Britain 1998: an official handbook*, London, The Stationery Office, 1998, p. 183.
19. CAIRE, Guy, «Les lois Auroux», *Relations industrielles*, vol. 39, n° 2, 1984, p. 235-258.
20. *Ibid.*, p. 243.
21. *Ibid.*, p. 241.
22. *Ibid.*, p. 242.
23. *Ibid.*, p. 244.
24. *Ibid.*, p. 245.
25. *Ibid.*, p. 248.
26. DELAMOTTE, Yves, Préface dans Henry PELLING, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, Paris, Seghers, 1965, p. 13.
27. « Recomposition du paysage syndical », *Bulletin d'informations sociales*, BIT, vol. 1, n° 90, p. 42.
28. AMADIEU, Jean-François, *loc. cit.*, p. 55.
29. *Ibid.*

30. JOBERT, Annette et Patrick ROZENBLATT, « Les nouveaux champs d'action du syndicalisme en Europe », *Travail et emploi*, n° 52, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 1992.
31. « Le chèque syndical ou les employeurs à la rescousse du syndicalisme », *Bulletin d'informations sociales*, BIT, vol. 4, n° 92, p. 461.
32. KERGOAT, Jacques et Danièle LINHART (dossier constitué par), *Les transformations du syndicalisme en France*, Problèmes politiques et sociaux (dossiers d'actualité mondiale), La documentation française, Paris, n° 801, 10 avril 1998, p. 6.
33. PERNOT, Jean-Marie, « Les syndicats à l'épreuve du mouvement social », *Regards sur l'actualité*, La documentation française, Paris, juin 1996, p. 12.
34. Institut national de la Statistique et des Études économiques (INSEE).
35. ROZES, Stéphane, « Plus de syndicalisme, des syndicats autrement », dans *Les transformations du syndicalisme en France*, Problèmes politiques et sociaux (dossiers d'actualité mondiale constitué par Jacques Kergoat et Danièle Linhart), La documentation française, Paris, n° 801, 10 avril 1998, p. 16.
36. DEBOUZY, Marianne, *op. cit.*, p. 50.
37. *Ibid.*, p. 51.
38. *Ibid.*, p. 82.
39. *Ibid.*, p. 117.
40. BARBASH, Jack, « Trade Unionism from Roosevelt to Reagan », *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, n° 473, 1984, p. 17.
41. DEBOUZY, Marianne, *op. cit.*, p. 113.
42. DELAMOTTE, Yves, Préface dans Henry PELLING, *Le mouvement ouvrier aux États-Unis*, p. 14.
43. AMADIEU, Jean-François, *loc. cit.*, p. 52.
44. CIMINI, Michael, Susan BEHRMANN et Eric JOHNSON, « Labor-Management Bargaining in 1992 », *Monthly Labor Review*, janvier 1993, p. 19.
45. « Labor Force Statistics from the Current Population Survey », *Bureau of Labor Statistics*, 1998.
46. ALTERMAN, Éric, « Intellectuels et syndicalistes américains se redécouvrent », *Le Monde diplomatique*, France, décembre 1997, p. 20-21.
47. WASILEWSKI, Edward, « Bargaining outlook for 1996 », *Monthly Labor Review*, janvier-février 1996, p. 14.
48. FRANK, Thomas et David MULCAHEY, « Les dures grèves des ouvriers américains », *Le Monde diplomatique*, France, octobre 1996, p. 6-7.
49. FANTASIA, Rick, « Spectaculaire victoire des camionneurs américains », *Le Monde diplomatique*, octobre 1997, France, p. 4-5.
50. *Ibid.*
51. COLLECTIF CSN-CEQ *Histoire du mouvement ouvrier au Québec 1825-1976*, Québec, Service des communications de la CEQ 1979, p. 195.
52. Pour plus de détails sur ces transformations de la structure industrielle, voir Paul-André LINTEAU *et al.*, *Histoire du Québec contemporain: le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal Express, 1986, p. 475-490.
53. ROUILLARD, Jacques, « Le mouvement syndical », dans Denis MONIÈRE, (dir.), *L'année politique 1988-1989 au Québec*, Montréal, Le Devoir - Québec / Amérique, 1989, p. 147.
54. *Ibid.*, p. 147.
55. DEWETERING, June, *Le syndicalisme au Canada*, Ottawa, Bibliothèque du Parlement, 1989, p. 16.

56. *Ibid.*, p. 14.
57. *Ibid.*, p. 12.
58. BOIVIN, Jean et Jacques GUILBAULT, *Les relations patronales-syndicales*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1989, p. 84.
59. DEWETERING, June, *Le syndicalisme au Canada*, *op. cit.*, p. 9-10.
60. STATISTIQUE CANADA, Enquête sur la population active, n° de catalogue 71-201, 1990.
61. PETTIGREW, Pierre, Extraits du mémoire présenté à la commission parlementaire des institutions de l'Assemblée nationale du Québec, *Le Soleil*, 11 mars 1993.
62. HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1992, p. 922.
63. Presse canadienne, « Postes : reprise glaciale », *Le Soleil*, Québec, 20 janvier 1998.
64. CORNELLIER, Manon, « Les postiers retournent au travail », *Le Devoir*, Montréal, 4 décembre 1997.
65. CORNELLIER, Manon, « Postes : la loi spéciale est adoptée », *Le Devoir*, Montréal, 3 décembre 1997.
66. Alliance de la fonction publique du Canada, *Les travailleuses et travailleurs de la fonction publique fédérale marquent 13 années de lutte pour l'équité salariale*, Communiqué, novembre 1997.
67. Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, *Négociation collective et parité salariale – AFPC*, 23 octobre 1998.
68. COLLECTIF CSN-CEQ *op. cit.*, p. 179-180.
69. *Ibid.*, p. 193.
70. *Ibid.*, p. 200.
71. Pour plus de détails sur la Commission Cliche, voir ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 315-318.
72. ROUILLARD, Jacques, « Le mouvement syndical », *loc. cit.*, p. 142.
73. Pour plus de détails sur les réformes mises en place par le Parti québécois, voir Jacques ROUILLARD, *op. cit.*, p. 422-434.
74. ROUILLARD, Jacques, « Le mouvement syndical », *loc. cit.*, p. 145.
75. *Ibid.*, p. 146.
76. LINTEAU, Paul-André *et al.*, *op. cit.*, p. 567.
77. ROUILLARD, Jacques, « Le mouvement syndical », *loc. cit.*, p. 143.
78. *Les relations du travail en 1992*, Études et recherches du ministère du Travail, Les Publications du Québec, p. 26.
79. ROUILLARD, Jacques, « Le mouvement syndical », *loc. cit.*, p. 144.
80. *Ibid.*
81. ASSELIN, Suzanne *et al.*, *Portrait social du Québec*, Québec, Les Publications du Québec, p. 141.
82. FOURNIER, Louis, *Solidarité inc.*, Montréal, Éditions Québec / Amérique, 1991, p. 159.
83. *Rapport annuel 1992*, Fonds de solidarité des travailleurs québécois.
84. *Ibid.*
85. VENNAT, Pierre, *Le syndicalisme au Québec de 1960 à l'an 2000*, Montréal, Éditions du Méridien, 1992, p. 96.
86. CANTIN, Eugène, « Les relations du travail en 1997 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1997, p. 80-81. Le lecteur qui veut en savoir davantage

- sur les événements marquants de ces dernières années peut consulter l'analyse produite annuellement par Eugène Cantin dans la publication *Le marché du travail* (Les Publications du Québec).
87. *Ibid.*
 88. Bureau de la statistique du Québec.
 89. CANTIN, Eugène, « Les événements marquants dans les relations du travail en 1994 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1994, p. 8.
 90. *Ibid.*, p. 79.
 91. CANTIN, Eugène, « Les relations du travail en 1997 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1997, p. 80.
 92. CANTIN, Eugène, « Les événements marquants dans les relations du travail en 1994 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1994, p. 86-87.
 93. CANTIN, Eugène, « Les événements marquants dans les relations du travail en 1995 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1995, p. 60.
 94. CANTIN, Eugène, « Les relations du travail : événements marquants de l'année 1996 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1996, p. 84.
 95. CANTIN, Eugène, « Les relations du travail : événements marquants de l'année 1996 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre, 1996, p. 7.
 96. TRUDEL, Clément, « Un portrait de la situation : Qu'est-ce qui se trame dans le monde syndical ? », *Le Devoir*, 26 avril 1997.
 97. TRUDEL, Clément, « Un portrait de la situation : Qu'est-ce qui se trame dans le monde syndical ? », *Le Devoir*, 26 avril, 1997.
 98. NORMAND, François, « Le travail autonome en progression », *Le Devoir*, 18 et 19 octobre, 1997.
 99. PLAMONDON, Isabelle, « La syndicalisation dans le domaine des services », *Le Devoir*, 25 avril, 1998.
 100. *Vers une équité intergénérationnelle*, Document de réflexion sur les clauses «orphelin dans les conventions collectives, Ministère du Travail, 11 juin 1998, p. 4.
 101. *Ibid.*, p. 10.

Deuxième partie

*LA LÉGISLATION
DU TRAVAIL*

Le cadre constitutionnel

<i>Problématique</i>	116
<i>Le partage constitutionnel des compétences en droit du travail:</i>	
Loi constitutionnelle de 1867	116
<i>La Charte canadienne des droits et libertés</i>	118
<i>La Charte canadienne des droits et libertés</i> <i>et le droit du travail au Québec</i>	121
<i>La Charte des droits et libertés de la personne du Québec</i> <i>(L.R.Q., c. C-12)</i>	122
<i>Le droit à l'égalité et le droit du travail</i>	123
<i>Le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice</i> <i>des droits et libertés</i>	126
<i>Autres dispositions de la Charte québécoise</i> <i>qui ont un effet direct sur les relations du travail</i>	134
<i>Notes bibliographiques</i>	136

PROBLÉMATIQUE

Le droit du travail est l'ensemble des règles qui régissent la détermination des conditions de travail.

Notre objectif est de définir le cadre législatif auquel est soumis tout travailleur au Québec, que ce soit dans l'entreprise privée, un service public ou les secteurs public et parapublic. Nous examinerons tout d'abord le partage constitutionnel, c'est-à-dire les juridictions provinciale et fédérale. Puis, nous nous attarderons sur les normes ou les règles qui s'appliquent à l'ensemble des travailleurs : la *Loi sur les normes de travail*, la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* et la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*.

Le *Code du travail* est la pièce maîtresse des rapports entre l'employeur, les salariés et l'association accréditée. Il énonce un ensemble de règles allant du droit d'association, de l'accréditation et de la négociation collective au droit de grève, de lock-out et à l'arbitrage de griefs. Il contient aussi des règles particulières qui s'appliquent aux salariés des services publics et des secteurs public et parapublic.

La *Loi sur la fonction publique* prévoit des dispositions spécifiques pour les fonctionnaires et définit le cadre institutionnel de la fonction publique québécoise : le Conseil du trésor et la Commission de la fonction publique.

La *Loi sur les régimes de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* fixe le cadre dans lequel le renouvellement des conventions collectives de ces salariés s'effectue.

Une étude sur le droit du travail ne saurait passer sous silence les chartes canadienne et québécoise qui influencent et influenceront l'évolution des droits individuels et collectifs.

LE PARTAGE CONSTITUTIONNEL DES COMPÉTENCES EN DROIT DU TRAVAIL : *LOI CONSTITUTIONNELLE DE 1867*

La *Loi constitutionnelle de 1867* ne prévoit pas de disposition spécifique sur le partage des compétences en relations du travail entre le pouvoir législatif fédéral et le pouvoir législatif provincial.

La jurisprudence est donc venue à la rescousse des Pères de la Confédération. Les tribunaux ont considéré les sujets des relations du travail comme des matières pouvant être rattachées à l'une ou l'autre des compétences visées par les articles 91 (compétence fédérale) et 92 (compétence provinciale) de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique

de 1867 selon leur objet ou finalité. Nous nous tournons par conséquent vers les jugements rendus en la matière afin de dégager les règles de partage de cette compétence législative.

Compétence des provinces

Les tribunaux ont reconnu aux législatures provinciales, de façon générale, le pouvoir de légiférer en matière de droit du travail en vertu de l'article 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, paragraphe 13, «Propriété et droits civils».

En 1907, le Parlement fédéral adoptait la *Loi des enquêtes en matière de différends industriels* (S.C. 1907, c. 20). Cette loi imposait une conciliation et une enquête obligatoires avant le recours à la grève dans les entreprises minières, de transport, de communications ou dans quelque service public. Dans l'affaire *Toronto Electric Commissioners c. Snider*¹, le Conseil privé a jugé cette loi inconstitutionnelle. En effet, le jugement conclut que cette loi concernait les droits civils des employeurs et employés prévus au paragraphe 13 de l'article 92. De plus, il fut décidé que cette loi ne pouvait reposer sur le paragraphe d'introduction de l'article 91 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, lequel accorde au Parlement fédéral un pouvoir général de légiférer pour assurer la «paix, l'ordre et le bon gouvernement».

Trois autres lois furent adoptées par le Parlement du Canada en 1935. Ces lois du travail devaient s'appliquer à toutes les entreprises et elles concernaient le repos hebdomadaire, le salaire minimum et la limitation des heures de travail. Un jugement du comité judiciaire du Conseil privé a conclu à leur inconstitutionnalité du fait que ces lois étaient de la compétence des provinces en matière de propriété et de droits civils en vertu du paragraphe 13 de l'article 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867*. Ce principe a été plusieurs fois réitéré par nos tribunaux.

Compétence fédérale

Le Parlement fédéral peut légiférer en matière de relations du travail pour les entreprises qui sont sous sa juridiction, en vertu de l'article 91 ou du paragraphe 10 de l'article 92 de la *Loi constitutionnelle de 1867*.

Dans l'affaire *Canada Southern Railway c. Jackson*², la Cour suprême du Canada a reconnu cette juridiction au gouvernement central. Ainsi, à titre d'exemple, relèvent de la juridiction fédérale : les banques, les communications interprovinciales, la Défense nationale, le transport ferroviaire. Par conséquent, les employés des banques, de Bell Canada

et les personnes qui travaillent au sein de la Défense nationale voient leurs relations de travail régies par la législation du Parlement canadien.

En vertu du paragraphe 8 de l'article 91, le gouvernement fédéral légifère aussi en matière de relations du travail pour la fonction publique fédérale et pour les entreprises qui tombent dans son champ de compétence résiduaire, par exemple, les entreprises d'aviation.

Qu'en est-il des entreprises associées à l'entreprise fédérale principale ? Il faut examiner si l'entreprise associée a un lien nécessaire ou vital avec l'exploitation de l'entreprise fédérale. Dans quelle mesure les activités de l'entreprise associée sont-elles intégrées et essentielles aux opérations de l'entreprise fédérale ? Ainsi, la Cour suprême a décidé que des travaux de construction d'un aéroport par une entreprise locale de construction étaient accessoires à l'exploitation d'un aéroport³. Le Parlement fédéral ne peut donc légiférer en matière de relations du travail pour les entreprises dont les activités sont incidentes ou accessoires à l'exploitation de l'entreprise fédérale principale⁴.

Le paragraphe 27 de l'article 91 de la *Loi constitutionnelle de 1867* prévoit que le Parlement fédéral a le pouvoir de légiférer en matière de droit criminel. Les dispositions des articles 52 (sabotage), 422 (violation criminelle de contrat), 423 (piquetage), 425 (liberté syndicale) et 430 (méfait) ont des effets sur les relations du travail. Celles-ci s'appliquent donc aussi bien aux entreprises dont les relations du travail relèvent de la compétence des provinces qu'aux entreprises dont les relations du travail relèvent de la juridiction du Parlement fédéral.

LA CHARTE CANADIENNE DES DROITS ET LIBERTÉS

La *Charte canadienne des droits et libertés* fait partie depuis 1982 de la Constitution du Canada. Elle a pour objet, ainsi qu'il est stipulé à son article 1, de garantir les droits et libertés qui y sont énoncés. Ces droits et libertés « ne peuvent être restreints que par une règle de droit, dans des limites qui soient raisonnables et dont la justification puisse se démontrer dans le cadre d'une société libre et démocratique ».

Champ d'application

Le champ d'application de la *Charte* est défini à l'article 32, qui se lit comme suit :

La présente *Charte* s'applique:

- a) au Parlement et au gouvernement du Canada, pour tous les domaines relevant du Parlement, y compris ceux qui concernent le territoire du Yukon et les territoires du Nord-Ouest ;
- b) à la législature et au gouvernement de chaque province, pour tous les domaines relevant de cette législature.

Ainsi, la *Charte canadienne des droits et libertés* s'applique tant au pouvoir fédéral qu'au pouvoir provincial. Elle s'applique, comme elle le précise, au Parlement et aux législatures, mais également au gouvernement du Canada et au gouvernement de chacune des provinces. Toutefois, il faudra encore quelques années et quelques décisions de nos tribunaux supérieurs pour être en mesure de cerner de façon définitive l'étendue du champ d'application de cette *Charte*. A ce jour, en fonction des jugements rendus principalement par la Cour suprême, les auteurs ont tenté de définir ce champ d'application. Nous devons cependant souligner que les interprétations apportées sur la *Charte* et la jurisprudence en découlant peuvent varier selon l'auteur. Vous trouverez en bibliographie certains ouvrages et publications parus sur ce sujet et qui ont servi à rédiger les pages qui suivent.

Les auteurs et la jurisprudence reconnaissent que, en plus de s'appliquer au Parlement et aux législatures provinciales, la *Charte* s'applique dans ses activités législatives à tout organisme à qui le Parlement ou une législature attribue une délégation de pouvoirs en matière de législation. Ainsi, les municipalités, le Conseil des ministres, les ministres et autres organismes qui reçoivent par délégation le pouvoir de légiférer ont l'obligation de respecter les dispositions de la *Charte canadienne des droits et libertés* à l'intérieur de leur mission de législateur. Toute activité reliée au pouvoir législatif du parlement et des législatures est, par conséquent, soumise aux garanties stipulées à la *Charte* et ne peut y déroger.

Le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux, le pouvoir exécutif, l'article 33 de la *Charte*, le pouvoir d'y déroger

Comme nous l'avons vu, la *Charte* précise qu'elle s'applique à la fois au pouvoir législatif (Parlement et législatures provinciales) et aux gouvernements (fédéral et provinciaux). La question qui se pose est la suivante : comment définir la notion de gouvernement ?

En vertu de l'article 12 de la *Loi constitutionnelle de 1867 (Acte de l'Amérique du Nord britannique)*, le gouverneur général du Canada exerce le gouvernement du Canada au nom de la Reine. C'est à cette dernière que l'article 9 de cette même loi attribue formellement le pouvoir

exécutif. Ainsi, les pouvoirs exercés par le gouverneur général et par le Conseil privé du Canada, qui représentent la Reine, sont assujettis à la *Charte canadienne des droits et libertés*. Il en est de même pour tout pouvoir exercé par un lieutenant-gouverneur qui, selon cette même loi, représente la Couronne, donc le gouvernement (article 58).

Toutefois, le pouvoir exécutif, outre l'aspect légal défini aux lois constitutionnelles, s'étend également dans les faits à l'administration publique tant fédérale que provinciale. Ainsi, la *Charte* s'applique à toute personne ou à tout organisme qui agit au nom de la Reine ou de celui qui exerce le pouvoir exécutif de l'État (Premier ministre, Conseil des ministres, ministres, fonctionnaires, mandataires du gouvernement). Également, l'expression « gouvernement » devrait comprendre tout organisme créé par une loi pour exercer une fonction de surveillance ou de réglementation. Ainsi, aux fins de déterminer si ces organismes, sociétés, etc. font partie du champ d'application de la *Charte*, il faut étudier, dans chaque cas, quelle est l'autorité confiée à cet organisme ou société et déterminer s'il exerce ou non une « fonction gouvernementale ». Déterminer quelle société ou quel organisme exerce une fonction à « caractère gouvernemental » se révèle un exercice difficile. Le professeur Dale Gibson⁵, notamment dans son ouvrage *The Law of the Charter: General Principles*, a tenté de définir la notion de « fonction gouvernementale ».

Selon M^e Yves Morissette⁶, pour qualifier une situation d'action gouvernementale, il faut examiner les activités de l'organisme dans son ensemble.

Une énumération sommaire des éléments pertinents devrait comprendre :

- a) le degré de contrôle effectif exercé par l'État ou l'un de ses démembrements (un ministre, par exemple) sur les activités habituelles de l'entité;
- b) le degré de représentation de l'État au sein des instances décisionnelles qui administrent l'entité;
- c) le statut juridique de l'entité qui, par exemple, peut avoir qualité de mandataire de la Couronne ou, au contraire, le statut de personne morale autonome;
- d) le statut des personnes au service de l'entité qui, par exemple, peuvent être assimilées à des fonctionnaires au service de la Couronne ou, au contraire, être des salariés régis par le droit commun;
- e) le degré d'autonomie financière de l'entité par rapport à l'État et la mesure dans laquelle elle possède et gère son propre patrimoine;
- f) la mesure dans laquelle la vocation de l'entité est de nature régulatrice et sert l'intérêt public.

En résumé, la *Charte* doit recevoir application lorsqu'il y a action gouvernementale.

Toutefois, il est prévu à l'article 33 la possibilité pour un législateur de déclarer qu'une loi ou une de ses dispositions a effet indépendamment d'une disposition de l'article 2 (libertés fondamentales), des articles 7 à 14 (garanties juridiques) et de l'article 15 (droits à l'égalité).

Une clause dite dérogatoire à la *Charte* doit respecter trois conditions. Premièrement, l'intention de rendre un texte de loi dérogatoire doit être énoncée expressément. Deuxièmement, cette déclaration doit faire partie de la loi qui contient une ou des dispositions que le législateur veut soustraire à l'application de la *Charte*. Enfin, le législateur doit indiquer quel article de la *Charte* est visé par la clause dérogatoire. Une clause dérogatoire est valide jusqu'à cinq ans après son adoption à moins que le législateur ne lui donne un effet plus court. Cette clause peut être renouvelée.

Portée de la *Charte canadienne des droits et libertés* sur les individus

Comme nous venons de le mentionner, la *Charte canadienne des droits et libertés* régit l'action gouvernementale (pouvoir législatif et pouvoir exécutif). Qu'en est-il des relations entre individus ou corporations privées ? Les tribunaux ont reconnu que la *Charte* n'a d'effet que sur l'action gouvernementale et qu'elle ne vise pas les rapports strictement privés. A ce sujet, le juge McIntyre de la Cour suprême écrivait dans l'arrêt *Dolphin Delivery*⁷ :

Lorsqu'une action gouvernementale est présente ou lorsqu'on l'invoque, et lorsqu'une partie privée l'invoque ou s'appuie sur elle pour entraîner la violation d'un droit d'un tiers garanti par la *Charte*, la *Charte* s'appliquera. Toutefois, lorsque « A », une partie privée, actionne « B », une partie privée, en s'appuyant sur la common law et qu'aucun acte du gouvernement n'est invoqué à l'appui de la poursuite, la *Charte* ne s'appliquera pas (traduction).

LA CHARTE CANADIENNE DES DROITS ET LIBERTÉS ET LE DROIT DU TRAVAIL AU QUÉBEC

La *Charte canadienne des droits et libertés* ne peut être invoquée dans un litige qui existe entre, par exemple, une organisation syndicale et un employeur et qui a pour objet une entente négociée entre ces deux parties, ces parties n'étant pas visées par l'article 32 de la *Charte*. Toutefois, une partie privée, tel un syndicat, pourrait tenter de contester

des dispositions du *Code du travail* ou d'autres lois ou règlements en établissant que ces dispositions sont contraires à la *Charte* puisque comme nous venons de le mentionner, la législature provinciale est soumise à l'application de la *Charte* en vertu de l'article 32.

En Colombie-Britannique, la Cour d'appel a eu à se pencher sur un cas relié au droit du travail. Des employés d'une entreprise ont vu refuser leur demande d'adhésion à un syndicat pour lequel il existait, à l'intérieur de la convention, une clause d'atelier fermé. L'inclusion d'une telle clause est prévue par le *Labour Code* de la Colombie-Britannique.

La Cour devait décider si l'adoption par la législature de la province d'une disposition au *Labour Code* à cet effet constituait une intervention gouvernementale suffisante aux fins de l'article 32 de la *Charte*.

La majorité du banc de la Cour a accordé beaucoup d'importance au fait que la disposition législative contenue au *Labour Code* n'avait pas été directement attaquée par les plaignants. Ainsi, le juge en chef conclut :

In my opinion the government's enactment of the Labour Code with a provision allowing the closed shop does not transform the closed shop provision into governmental action. The collective agreement before us was not mandated by the legislature. It was entered into by two parties to a contract. Its contents do not reflect government policy. The Labour Code establishes the procedure whereby private parties may conclude an enforceable collective agreement but clearly it does not require the parties to reach such an agreement or to include in it a closed shop provision⁸.

L'application de la *Charte* aux rapports de droit privé n'est donc pas encore totalement résolue. Il faudra attendre d'autres interventions de nos tribunaux sur ce sujet dans l'avenir.

LA CHARTE DES DROITS ET LIBERTÉS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC

La *Charte canadienne des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., c. C-12), adoptée au Québec en 1976 et modifiée au fil des ans, possède un champ d'application différent de celui de la *Charte canadienne des droits et libertés*.

Tout d'abord, mentionnons qu'il ne s'agit pas d'une loi constitutionnelle, mais d'une loi comme les autres. La *Charte* québécoise n'a donc en théorie aucune suprématie sur les autres lois. Toutefois, elle précise, à son article 52, qu'« aucune disposition d'une loi, même postérieure à la *Charte*, ne peut déroger aux articles 1 à 38 (libertés et

droits fondamentaux, droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés, droits politiques et droits judiciaires) sauf dans la mesure prévue par ces articles, à moins que cette loi n'énonce expressément que cette disposition s'applique malgré la *Charte* ». Elle revêt un caractère prépondérant qui peut cependant être écarté par le législateur. La *Charte* jouit donc d'un statut particulier de nature quasi constitutionnelle. Par sa nature, une telle loi commande une méthode d'interprétation large et libérale qui permet d'atteindre, autant que possible, les objectifs visés⁹.

Pour ce qui est de la législation déléguée, l'article 56(3) prévoit que dans la *Charte*, le mot « loi » inclut un règlement, un décret, une ordonnance ou un arrêté en conseil adoptés sous l'autorité d'une loi.

Cette loi régit également les rapports de droit privé dans les matières qui sont de la compétence législative du Québec. Elle ne s'applique pas aux relations et conditions de travail des employés des entreprises fédérales¹⁰.

Elle contient, comme nous le verrons plus loin, des dispositions spécifiques relatives aux relations du travail. Mentionnons également que la *Charte* s'applique à la Couronne (provinciale), en vertu de l'article 54 qui stipule que « la *Charte* lie la Couronne ».

LE DROIT À L'ÉGALITÉ ET LE DROIT DU TRAVAIL

La *Charte canadienne des droits et libertés de la personne* revêt une grande importance en droit du travail. De nombreuses décisions ont en effet été rendues relativement à l'application de la *Charte* en droit du travail. Nous tenterons de dresser le portrait de l'état actuel de la jurisprudence sur l'application de la *Charte* dans le domaine des relations du travail. Nous tenterons également de respecter l'ordre numérique des dispositions de la *Charte*. Ainsi, après avoir traité des principes généraux, nous examinerons les droits et libertés de la personne, le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés et, enfin, certaines dispositions particulières applicables en droit du travail.

Principes généraux

En 1980, dans l'affaire *Les Ateliers d'ingénierie Dominion Ltée c. La Commission des droits de la personne du Québec*¹¹, la Cour d'appel reconnaissait qu'on ne peut retirer à une personne un droit énoncé à la *Charte* au moment de la négociation d'une convention collective. « Les droits

reconnus dans la *Charte* sont plus que " des conditions de travail ", il sont des " conditions de vie en société " ¹². » Le juge Jacques déclare de plus qu'ils sont des droits « intrinsèques » de la personne au regard du premier alinéa du préambule de la *Charte*. La Cour supérieure a d'ailleurs fait sien le principe selon lequel une convention collective ne peut aller à l'encontre des droits et libertés prévus à la *Charte* ¹³.

D'autres jugements sont venus confirmer le principe de la priorité de la *Charte* sur le texte d'une convention collective. Ainsi, bien qu'un recours en arbitrage puisse être prévu à l'intérieur d'une convention collective ou encore qu'une telle possibilité existe en vertu du *Code du travail*, ces droits n'excluent pas le droit d'exercer un recours devant la Commission des droits de la personne selon les dispositions de la *Charte*. «La juridiction de la Commission n'est pas d'interpréter les dispositions d'une convention collective ni de disposer de griefs [...] mais de voir si une atteinte illicite à un droit ou à une liberté reconnue par la *Charte* a été commise ¹⁴. » Il s'agit donc d'un droit différent de celui découlant des règles relatives à l'arbitrage de griefs.

De même, un salarié à l'essai, congédié sans possibilité de grief, peut s'adresser à la Commission. «Même si certains aspects des relations contractuelles, individuelles ou collectives entre l'employeur et l'employé sont régis par une convention collective ou le *Code du travail*, les recours prévus par la *Charte* demeurent. S'il y avait eu discrimination contre une personne handicapée, il y aurait eu recours nonobstant la convention collective ¹⁵ »

Quant aux pouvoirs d'un tribunal d'arbitrage, la Cour d'appel a reconnu que le tribunal avait juridiction en vertu de l'article 100.12 du *Code du travail* pour interpréter et appliquer la *Charte* qui est une loi d'ordre public dont on ne peut déroger contractuellement. Bien que ce tribunal ne pourrait déclarer nulles des clauses de convention, car ce pouvoir revient normalement aux tribunaux de droit commun, il peut interpréter une loi d'ordre public et rendre nul un aspect discriminatoire contenu à une convention ¹⁶.

Les droits et libertés de la personne, libertés et droits fondamentaux

La *Charte* reconnaît expressément certains droits et libertés fondamentaux : le droit à la vie ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté de sa personne, la personnalité juridique, le droit au secours et à des libertés fondamentales, comme la liberté de conscience, de religion, d'opinion, d'expression, de réunion pacifique et d'association.

Elle reconnaît également la sauvegarde de la dignité, le respect de la vie privée et le droit au respect du secret professionnel.

La *Charte* énonce à son article 9.1 que les libertés et droits fondamentaux s'exercent dans le respect des valeurs démocratiques, de l'ordre public et du bien-être général des citoyens du Québec.

En droit du travail, l'article le plus souvent utilisé dans ce chapitre de la *Charte* est l'article 3 qui traite des libertés fondamentales, notamment de la liberté d'association.

Tout d'abord, le droit d'association reconnu à cet article vaut pour toute association qui a le droit d'être constituée, mais il vaut aussi pour toute personne qui désire faire partie d'une association. Ainsi, il a été reconnu que le fait, pour un syndicat, d'adopter une résolution à l'effet de suspendre des salariés comme membres du syndicat par suite d'un refus de participer à une grève illégale porte atteinte à la liberté d'association¹⁷.

Il a été également décidé que la *Charte* ne vise pas la liberté de piquetage. « Le droit de piqueter n'est qu'un aspect des libertés d'opinion, d'expression, de réunion pacifique et d'association¹⁸. »

Relativement aux droits individuels d'association, une décision arbitrale de 1986 pose le principe qu'une clause de convention collective rendant obligatoire pour tous les salariés l'adhésion syndicale n'est pas contraire à la liberté d'association prévue à l'article 3.

Selon le tribunal, la liberté d'association reconnue à l'article 3 de la *Charte* québécoise n'est pas une liberté absolue. Elle est limitée, en vertu du quatrième considérant du préambule de la *Charte*, par l'existence des droits et libertés d'autrui. Elle doit s'exercer, selon l'article 9.1, dans le respect des valeurs démocratiques, de l'ordre public et du bien-être en général. Ces restrictions ont été apportées pour assurer un équilibre entre la protection des droits individuels et les besoins de la collectivité.

Par ailleurs, la portée de cette liberté d'association doit aussi être appréciée en fonction des dispositions du *Code du travail* qui traduisent la volonté du législateur de favoriser l'aménagement des rapports collectifs de travail. La légalité des clauses d'adhésion syndicale y est aussi reconnue par la jurisprudence et, implicitement, aux articles 47 et 63 du *Code du travail*. En conséquence, la clause d'adhésion syndicale obligatoire ne constitue pas une disposition illégale au sens de l'article 62 du *Code du travail*¹⁹.

LE DROIT À L'ÉGALITÉ DANS LA RECONNAISSANCE ET L'EXERCICE DES DROITS ET LIBERTÉS

Discrimination interdite

Ce chapitre de la *Charte* regroupe les articles 10 à 20.1 inclusivement. Le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés est reconnu à son article 10 qui se lit comme suit :

Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

Ainsi, la *Charte* québécoise, en plus de reconnaître à toute personne des droits et libertés spécifiquement mentionnés à l'intérieur de son texte, indique des motifs interdits de discrimination. De plus, elle prévoit que nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10.

Appliquée au droit du travail, cette disposition fait en sorte que les textes des conventions collectives ou encore toute situation de fait, non écrite, vécue par une personne, pourraient être attaqués devant les tribunaux de droit commun, s'il est démontré à la satisfaction d'un juge qu'il y a eu discrimination ou harcèlement contre une personne. La preuve de la discrimination ou du harcèlement dans la *Charte des droits et libertés de la personne* comporte trois volets²⁰ :

- une distinction, exclusion ou préférence,
- fondée sur un motif énoncé à l'article 10 de la *Charte*,
- ayant pour effet de détruire ou de compromettre le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés de la personne.

Depuis l'entrée en vigueur de la *Charte*, de nombreuses sentences arbitrales, jugements du Tribunal du travail et jugements de tribunaux de droit commun ont été rendus sur l'application de la *Charte* et notamment de l'article 10 et sur l'interprétation à donner aux motifs de discrimination que l'on y retrouve, de même que sur une «distinction, exclusion ou préférence» qui a pour effet de détruire ou de compromettre le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés de la personne.

Dans le cas d'une plainte fondée sur la *Charte*, le plaignant doit prouver que l'acte reproché est fondé sur un motif discriminatoire reconnu à l'article 10.

Dans l'affaire *Commission des droits de la personne du Québec c. Collège d'enseignement général et professionnel Saint-jean-sur-Richelieu*²¹, la Cour d'appel a reconnu que l'appelante devait prouver que le refus par le collège de renouveler son contrat de professeur était basé sur un motif discriminatoire (ses convictions politiques en l'espèce), « cela revenant à dire [...] que l'appelante devait prouver qu'en refusant de renouveler le contrat, l'intimé était animé par un motif discriminatoire²² ».

Quand un tribunal apprécie la preuve qui lui est offerte afin d'établir s'il y a ou non discrimination, le juge « n'a pas à juger de la validité sociale des motifs entourant la décision de la défenderesse. Ayant constaté que « cette dernière a [...] établi une différence²³ » sur son état civil, le juge en conclut qu'il y a discrimination à l'encontre notamment de l'article 10. Il s'agissait dans cette affaire d'une plainte déposée par un célibataire qui alléguait avoir été remercié par son employeur avant un autre employé parce qu'il était célibataire. L'autre employé aurait gardé son emploi parce qu'il était marié et père de famille.

Le juge précise toutefois que la norme de l'article 10 n'est pas absolue, la *Charte* comportant des exceptions à la règle d'égalité²⁴.

Motifs de discrimination

Comme nous l'avons mentionné, les tribunaux ont eu à interpréter des faits reprochés aux fins d'établir s'il y avait eu ou non discrimination. Quelques causes appartiennent au domaine des relations du travail. Nous tenterons d'en faire une brève présentation.

Discrimination basée sur le sexe

À la suite d'un concours, le Collège de Sherbrooke a procédé à l'embauche d'un homme plutôt que d'une femme pour tenter d'équilibrer une équipe d'enseignants (hommes et femmes). L'absence d'intention discriminatoire dans l'embauche et les motifs invoqués n'ont pas constitué une défense à l'encontre de l'article 10²⁵.

De même, le refus d'accorder une promotion à un poste de commis-répartiteur à une femme dans le but de la protéger contre les difficultés inhérentes à un poste obligeant le travail de nuit a été jugé discriminatoire au regard de la *Charte*²⁶.

Toutefois, un employeur a le droit de préférer un employé de sexe masculin à un de sexe féminin (ou vice versa) si ses motifs se basent sur d'autres éléments que le sexe des candidats, par exemple l'efficacité, la compétence, la productivité, le sérieux. Ainsi, il n'est pas suffisant d'invoquer le sexe pour entraîner une condamnation automatique de l'employeur²⁷.

Discrimination basée sur la grossesse

À la suite d'un appel d'un jugement du Manitoba, la Cour suprême a déclaré qu'un employeur qui offre à ses employés un régime d'assurancesanté devrait prévoir à ce régime la grossesse dans les couvertures de ce régime (*Brooks c. Canada Safeway, (1989) R.C.S. 1219*).

Dans l'affaire *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Montréal (Ville de)*, (1998) R.J.Q. 305 (T.D.P.), il a été décidé qu'un congé de maternité ne doit pas affecter l'ancienneté d'une employée d'une manière qui lui soit préjudiciable. Le temps pendant lequel celle-ci aurait travaillé si elle n'était pas en congé de maternité doit être inclus dans le calcul de l'ancienneté.

Discrimination basée sur l'état civil

L'état civil, au sens de l'article 10, englobe tout un éventail de faits qui se rapportent aux trois éléments classiques de l'état civil : la naissance, le mariage et le décès, dont traite l'article 107 du *C.c.Q.*

Le fait de préférer garder à son service un homme marié et père de famille plutôt qu'un homme célibataire, malgré l'absence d'intention de mauvaise foi, constitue une discrimination basée sur l'état civil²⁸.

Également, les tribunaux ont eu à juger des cas d'embauche ou de congédiement découlant de relations familiales et ils ont considéré les motifs invoqués comme étant discriminatoires au sens de l'article 10²⁹.

Dans une autre affaire, le Tribunal du travail a conclu qu'on ne peut mettre à pied une personne en raison de son casier judiciaire sans aucun lien avec l'emploi. Dans cette affaire, un employé embauché pour effectuer des travaux ménagers avait été mis à pied en raison d'une condamnation pour conduite en état d'ivresse³⁰.

Discrimination basée sur l'âge

Les conventions collectives contiennent souvent des dispositions créant des régimes discriminatoires basés sur l'ancienneté (choix de vacances, heures supplémentaires, mutation, mise à pied, etc.). Le droit d'ancienneté constitue un droit contractuel³¹. « Considérer qu'il

en résulte de la discrimination contraire à l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* serait nier les libertés contractuelles et les droits découlant d'association³². »

Quant à l'âge de la retraite, la Cour supérieure décidait dans l'affaire *Parent c. The Gazette*³³ qu'on ne pouvait retirer à un citoyen un droit « intrinsèque », soit celui de continuer à travailler après 65 ans, par une disposition d'une convention collective.

Enfin, il a été décidé que le fait de refuser une candidature au motif d'inexpérience ne constitue pas une discrimination fondée sur l'âge³⁴

Discrimination basée sur la religion

Commet de la discrimination, l'employeur qui ne s'acquitte pas de son obligation d'accommoder un employé dont les conditions d'emploi se voient compromises en raison d'un conflit entre sa pratique religieuse et les horaires de travail de l'entreprise. L'employeur se déchargera de son fardeau en établissant que l'accommodement requis lui occasionnerait une contrainte excessive. D'un point de vue substantif, il doit faire des efforts significatifs, sérieux et sincères afin d'accommoder l'employé. D'un point de vue procédural, il doit faire des recherches et des démarches sérieuses, consulter les parties et considérer diverses options.

L'initiative de proposer des mesures d'accommodement est du ressort de l'employeur qui a, par ailleurs, le fardeau de démontrer le caractère excessif des mesures d'accommodement autres que celles qu'il a proposées. Avant de dire que c'est impossible, il faut essayer sérieusement : l'impossibilité ne se présume pas, elle doit se prouver³⁵.

Discrimination basée sur la langue

Il a été décidé par la Cour d'appel, en 1989, qu'une exigence, aux fins d'un emploi, de la connaissance du français parlé constituait une discrimination fondée sur la langue et ne pouvait trouver de justification en vertu de l'article 20 de la *Charte* lorsque la fonction ne requiert pas cette connaissance (*Lachine (Ville de) c. C.D.P.* (1989) R.J.Q. 17 [C.A.]).

Discrimination basée sur la condition sociale

Les jugements rendus à la suite de plaintes alléguant discrimination en raison de la condition sociale en droit du travail ont été à l'effet de déclarer que le refus d'embaucher une personne qui a un casier judiciaire n'est pas discriminatoire en raison de la condition sociale de la personne, c'est-à-dire de la position qu'elle occupe dans la société, mais plutôt en raison des gestes illicites qu'elle a posés³⁶.

Harcèlement interdit

En plus d'interdire la discrimination selon certains motifs, le législateur introduisait, en 1982, un article sur le non-harcèlement. Il s'agit de l'article 10.1, qui est rédigé ainsi :

10.1 Nul ne doit harceler une personne en raison de l'un des motifs visés dans l'article 10.

Selon la Cour supérieure³⁷, cet article ne serait là que pour déclarer un droit qui serait par ailleurs inclus aux articles 10 (non-discrimination) et 16 (non-discrimination dans l'embauche) de la *Charte*.

Clause interdite dans un contrat

L'article 13 de la *Charte* prescrit que « Nul ne peut, dans un acte juridique, stipuler une clause comportant discrimination. Une telle clause est réputée sans effet ».

Cet article a été appliqué notamment dans l'affaire *Syndicat national des employés de garage de Québec inc. (C.S.D.) c. Roy*³⁸ où a été déclarée nulle et sans effet une clause de convention collective qui créait une exception pour les administrateurs et les membres de leur famille relativement à l'application d'une clause interdisant de faire accomplir du travail par des personnes non assujetties à la convention. Il s'agit d'une discrimination en raison de l'état civil.

Avant de rendre nulle et sans effet une clause de convention collective, le tribunal doit cependant décider s'il y a discrimination selon la *Charte*³⁹. Cependant, un arbitre de grief ne peut que déclarer sans effet une clause contenue à une convention et non l'annuler, l'annulation des contrats étant une prérogative des tribunaux de droit commun⁴⁰.

Non-discrimination dans l'embauche

L'article 16 de la *Charte* stipule que « Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi ».

Les tribunaux ont eu à de nombreuses reprises l'occasion d'appliquer cet article en accord avec le droit à l'égalité dans la reconnaissance et l'exercice des droits et libertés. Rappelons que, pour que cet article reçoive application, les motifs de discrimination sont ceux que l'on retrouve énumérés à l'article 10 de la *Charte*⁴¹.

Puisque l'article 16 est une disposition législative prohibitive, toute stipulation qui lui serait contraire peut être annulée. Ainsi, tel serait le sort de clauses d'une convention collective qui ne le respecteraient pas. De plus, la Cour d'appel est d'avis que cette nullité s'étend également aux stipulations qui prévoient un recours différent du recours prévu par la Loi dans le cas d'une violation de cet article (comme une procédure de grief)⁴².

Soulignons qu'une contravention à l'article 16 peut être commise par un employeur, mais également par un salarié⁴³.

Discrimination par une association d'employeurs ou une association de salariés

La *Charte* interdit de façon spécifique la discrimination par des associations d'employeurs ou de salariés à son article 17. Celui-ci stipule que nul ne peut exercer de discrimination dans l'admission, la jouissance d'avantages, la suspension ou l'expulsion d'une personne d'une association d'employeurs ou de salariés ou de tout ordre professionnel ou association de personnes exerçant une même occupation⁴⁴.

Reconnaissance de culpabilité à une infraction pénale ou criminelle

Il est interdit selon l'article 18.2 de congédier, de refuser d'embaucher ou d'autrement pénaliser, dans le cadre de son emploi, une personne du seul fait qu'elle a été déclarée coupable d'une infraction pénale ou criminelle, si cette infraction n'a aucun lien avec l'emploi ou si cette personne en a obtenu le pardon. Cependant, cet article n'empêche pas un employeur de suspendre un salarié en attente d'un jugement si l'accusation a un lien avec son emploi. Ainsi, il a été reconnu qu'un cadre d'école accusé d'agression sexuelle et d'attentat à la pudeur sur des jeunes pouvait être suspendu sans traitement sans que cela contrevienne à l'article 18.2 de la *Charte*⁴⁵. De même, « on ne peut considérer comme abusif le fait d'exiger un certificat de recherche négatif (dossier judiciaire) d'un candidat postulant pour un emploi qui l'amène à agir comme agent de la paix⁴⁶ ».

Égalité du traitement pour un travail équivalent

L'article 19 de la *Charte* reconnaît expressément le principe de l'égalité de traitement pour un travail équivalent. Il se lit comme suit :

19. Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit.

Il n'y a pas de discrimination si une différence de traitement ou de salaire est fondée sur l'expérience, l'ancienneté, la durée du service, l'évaluation au mérite, la quantité de production ou le temps supplémentaire, si ces critères sont communs à tous les membres du personnel.

Les ajustements salariaux ainsi qu'un programme d'équité salariale sont, eu égard à la discrimination fondée sur le sexe, réputés non discriminatoires s'ils sont établis conformément à la loi sur l'équité salariale (1996, chapitre 43).

Distinction, exclusion ou préférence fondées sur des aptitudes déclarées non discriminatoires

L'article 20 de la *Charte* crée une autre exception relative à l'application des règles de discrimination en matière d'emploi. Cet article 20 stipule que :

Une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi, ou justifiée par le caractère charitable, philanthropique, religieux, politique ou éducatif d'une institution sans but lucratif ou qui est vouée exclusivement au bien-être d'un groupe ethnique est réputée non discriminatoire.

L'article 20 étant un article d'exception, il doit être interprété restrictivement. Ainsi, les mots aptitudes ou qualités liées à un emploi doivent faire référence à des compétences techniques ou professionnelles⁴⁷. Elles pourraient être liées à un motif de discrimination interdit de l'article 10 de la *Charte*; cependant, cette exigence d'emploi doit être raisonnablement nécessaire pour l'exécution du travail.

Ainsi, une politique d'une ville excluant l'embauche de toute personne ayant un lien de parenté avec un employé ou un conseiller de la ville ne répond pas aux exigences de l'article 20.

La Ville de Brossard a adopté une politique d'embauche visant à empêcher les membres de la famille immédiate des employés et des conseillers d'être embauchés par la Ville.

Cette politique constitue une exclusion fondée sur l'état civil des candidats à un poste au sein de la Ville. Les candidats exclus en raison de cette politique ne jouissent pas de la reconnaissance et de l'exercice, en pleine égalité, du droit à la non-discrimination dans l'embauchage prévu à l'article 16. Cette politique est donc discriminatoire au sens de l'article 10.

L'article 20 prévoit deux exceptions à la règle de non-discrimination de l'article 10. La première porte sur des exclusions fondées sur les aptitudes ou qualités requises «de bonne foi» pour un emploi... qui « sont réputées non discriminatoires ». Selon la Cour suprême, cette première exception doit être interprétée restrictivement puisqu'elle supprime des droits qui autrement recevraient une interprétation libérale⁴⁸.

La seconde exception porte sur une exclusion « justifiée par le caractère charitable, philanthropique [...] ». « Cette exception, tout en imposant des limites aux droits de certains individus, confère des droits à certains groupes [...]. Plutôt que d'adopter une interprétation libérale ou restrictive de ce second volet, la Cour doit donner aux expressions " institution sans but lucratif " et " caractère politique " leur sens ordinaire, en recourant aux règles traditionnelles d'interprétation des lois⁴⁹. » Ces expressions ne comprennent pas une municipalité.

Aux fins du premier volet de l'article 20, les aptitudes ou qualités doivent se rapporter à l'un des motifs de l'article 10 qui, dans le cas présent, est l'état civil. Pour être déclarée non discriminatoire au sens de l'article 20, la Ville de Brossard devait démontrer que l'exigence a été imposée honnêtement et de bonne foi (critère subjectif) et que cette exigence se rapporte objectivement à l'exercice de l'emploi auprès de la Ville, c'est-à-dire qu'elle est raisonnablement nécessaire pour assurer l'exécution efficace et économique du travail (critère objectif). Pour répondre à ce second critère, l'exigence doit satisfaire à deux conditions : d'abord l'aptitude doit être liée à l'emploi et, ensuite, l'exigence doit pouvoir être remplie sans que cela ne crée un fardeau excessif pour les personnes assujetties.

La Cour suprême a décidé que l'élément subjectif du critère avait été rempli (exigence imposée honnêtement). Toutefois, le critère objectif n'a pas été satisfait, l'exigence imposée étant jugée d'une sévérité disproportionnée et en l'espèce ne tenant pas compte de la nature des postes occupés du point de vue des possibilités d'abus de pouvoir.

Également, il a été reconnu que le sexe ne peut devenir un critère pour l'enseignement de l'histoire malgré les motifs non discriminatoires du collège, soit d'avoir un nombre égal de professeurs de sexe masculin et de sexe féminin⁵⁰.

De même, a été jugé non discriminatoire en raison de l'article 20 le fait d'exiger que les préposés à l'entretien d'un poste de police n'aient pas de casier judiciaire étant donné l'accès qu'ils ont à des dossiers et renseignements dont la divulgation pourrait nuire au

travail des policiers et à la sécurité publique⁵¹. Toutefois, cette exigence ne peut être reçue si la condamnation criminelle n'a aucun lien avec l'emploi en question⁵².

L'article 20.1 prévoit :

Dans un contrat d'assurance ou de rente, un régime d'avantages sociaux, de retraite, de rentes ou d'assurances ou un régime universel de rentes ou d'assurances, une distinction, exclusion ou préférence fondée sur l'âge, le sexe ou l'état civil est réputée non discriminatoire lorsque son utilisation est légitime et le motif qui la fonde constitue un facteur de détermination de risque basé sur des données actuarielles.

Dans ces contrats ou régimes, l'utilisation de l'état de santé comme facteur de détermination de risque ne constitue pas une discrimination au sens de l'article 10.

AUTRES DISPOSITIONS DE LA CHARTE QUÉBÉCOISE QUI ONT UN EFFET DIRECT SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL

En plus des dispositions dont nous venons de faire mention, la *Charte* contient des dispositions qui s'appliquent en droit du travail.

L'article 46, qui fait partie du chapitre des droits économiques et sociaux, prévoit que toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. Il a été jugé que cet article devait être interprété comme se rapportant à la santé et à la sécurité des personnes au travail et non au traitement⁵³.

En vertu de la partie III de la *Charte*, un programme d'accès à l'égalité, qui a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public, est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la *Charte* (article 86).

Également, la Commission des droits de la personne peut, après enquête, si elle constate une situation de discrimination mentionnée au paragraphe ci-dessus, recommander l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité.

La Commission a un pouvoir de surveillance des programmes. Elle peut effectuer des enquêtes et exiger des rapports, retirer son approbation à un programme si ce programme n'est pas implanté ou n'est pas observé.

La Commission peut également, lorsqu'une recommandation visant l'implantation d'un programme n'a pas été suivie, s'adresser au tribunal et obtenir, dans le délai fixé par ce dernier, l'élaboration et l'implantation d'un programme.

Outre les dispositions contenues à la *Charte*, il existe un règlement sur les programmes d'accès à l'égalité qui stipule, entre autres choses, qu'un programme visant l'égalité dans l'emploi contient notamment les éléments suivants :

- les objectifs poursuivis quant à l'amélioration de la représentation des membres du groupe cible;
- les mesures nécessaires pour corriger les effets de la situation de discrimination constatée;
- un échéancier pour la réalisation des objectifs à atteindre et pour l'implantation des mesures prévues à cette fin;
- les mécanismes de contrôle permettant d'évaluer les progrès réalisés et les difficultés rencontrées dans son application et de déterminer les ajustements à y apporter.

Ce règlement précise également les analyses à effectuer relativement à ces programmes ainsi que les obligations de l'employeur qui implante un tel programme.

Il contient, de plus, les objectifs et modalités relatifs aux programmes d'égalité dans les services d'éducation offerts au public, de même qu'aux programmes d'égalité dans les services de santé et les autres services offerts au public.

En terminant, soulignons que, en vertu de l'article 92 de la *Charte*, le gouvernement doit exiger de ses ministères et organismes l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans le délai qu'il fixe. Les articles 87 à 91 ne s'appliquent pas à ces programmes. Ceux-ci doivent toutefois faire l'objet d'une consultation auprès de la Commission avant d'être implantés.

Notes bibliographiques

1. *Toronto Electric Commissioners v. Snider et al.*, (1925) A.C. 396.
2. *Canada Southern Railway v. Jackson* (1890) 17 R.C.S. 316.
3. *Re Aerial Navigation*, (1932) A.C. 54.
4. *Construction Montcalm inc. c. La Commission du salaire minimum* (1979) 1 R.C.S. 754.
5. GIBSON, Dale, *The Law of the Charter: General Principles*, Toronto, Carswell, 1986, 85.
6. « Certains problèmes d'applicabilité des chartes des droits et libertés en droit québécois », paru dans *Application des chartes des droits et libertés en matière civile*, Formation permanente du Barreau du Québec, Les Éditions Yvon Blais inc., 1988, p. 1 à 46, aux pages 14 et 15.
7. *Syndicat des détaillants, grossistes et magasins à rayons, section locale 580, Al Peterson et Donna Alexander c. Dolphin Delivery Ltd. et al.* (1986) 2 R.C.S. 573.
8. *Bhindi and B.C. Projectionnists*, (1987) 24 C.R.R. 302 (à la page 311).
9. *Béliveau St-Jacques c. Fédération des employées et employés des services publics inc.*, (1996) 2 R.C.S. 345.
10. *Kealty c. Société internationale de télécommunications aéronautiques (SITA) inc.*, (1991) R.J.Q. 397 (C.S.).
11. (1980) R.P. 209.
12. *Ibid.*, p. 216.
13. *Presse Ltée (La) c. Hamelin*, 88T-872.
14. *Québec Poultry Ltée c. Commission des droits de la personne du Québec*, (1979) C.A. 148 (à la page 149).
15. *Commission des droits de la personne c. Ville de Montréal-Nord*, (1984) C.S. 53 (à la page 58). Voir également, sur la priorité de la Charte sur une convention collective, *Commission des droits de la personne c. Pavillon St-Charles de Limoilou*, (1983) 4 C.H.R.R. 1284 (C.S.).
16. *Union des employés de commerce, local 503, C.T.C., F.T.Q. c. W. E. Bégin inc.*, J.E. 84-65. Voir également *Commission ontarienne des droits de la personne c. Municipalité d'Etobicoke*, (1982) 1 R.C.S. 202, *McLeod c. Egan* (1975) 1 R.C.S. 517 et *Association des enseignants de la banlieue de Québec c. Desjardins*, (1981) C.A. 424.
17. *West Island Teacher's Association c. Nantel*, (1988) R.J.Q. 1569 (C.A.), *Alvetta-Comeau c. Association des professeurs de Lignery, (A.P.L.) syndicat affilié à la C.E.Q.*, J.E. 83-387 (C.S.) et J.E. 87- 807 (C.S.), confirmé par la Cour d'appel, 90T-111.
18. *Commonwealth Plywood Compagnie Ltée c. Conseil central des Laurentides (C.S.N.)*, (1978) C.S. 593, à la page 597.
19. *Union des employés de service, section locale 298 (F.T.Q.) c. Armée du Salut*, (1986) D.L.Q. 363. Voir également, sur l'accréditation syndicale, *Gaylor c. Couture*, (1988) R.J.Q. 1205 (C.A.).
20. *Commission scolaire régionale de Chambly c. Bergevin* (1994) 2 R.C.S. 525.
21. (1984) R.D.J. 76 (C.A.). Voir également *Québec (Ville de) c. C.D.P.*, (1989) R.J.Q. 831 (C.A.).
22. *Ibid.*, à la page 78.
23. *La Commission des droits de la personne du Québec c. École de conduite St-Amour inc.*, (1983) C.P. 16 (à la page 20).
24. À titre d'exemple, les articles 14, 26 et 48 de la Charte qui concernent le locateur d'une chambre, les personnes en détention et les personnes âgées et handicapées.
25. *Commission des droits de la personne du Québec c. Collège de Sherbrooke*, (1981) C.S. 1083.
26. *Commission des droits de la personne du Québec c. Cité de Magog*, (1983) 4 C.H.R.R. 1369 (C.S.).

27. *Commission des droits de la personne du Québec c. Équipe des formulaires L.T. inc.*, (1982) 3 C.H.R.R. 1141 (C.P.).
28. Voir note 9.
29. *Mille-Îles (Municipalité de) et Rowen, D.T.E. 88T-116 (T.A.), Syndicat national des employés de garage de Québec inc. (C.S.D.) c. Roy* (1987) D.L.Q. 409 (C.S.), *Commission des droits de la personne du Québec c. Courtier provincial en alimentation 1971 inc.*, (1982) 3 C.H.R.R. 1134 (C.S.).
30. *Vermette c. Union des employés de commerce, local 298* (1983) 4 C.H.R.R. 1291 (T.T.).
31. Voir à ce sujet *Syndicat national de l'amiante d'Asbestos inc. c. Nadeau*, (1985) C.A. 62.
32. *Conserveries Canadiennes Ltée c. Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, local 501, 88T-230* (T.A.).
33. (1981) R.J.Q. 1291 (jugement porté en appel).
34. *Automobiles de Montréal-Ouest inc. c. General Motors du Canada Limitée*, (1986) D.L.Q. 294 (C.S.).
35. *Commission des droits de la personne du Québec c. Autobus Legault inc.*, (1994) R.J.Q. 3027 (T.D.P.).
36. *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Centre hospitalier Robert-Giffard*, (1998) R.J.Q. 651 (T.D.P.).
37. *Commission des droits de la personne du Québec c. Ville de Beauport*, (1981) C.P. 292. Voir également *Commission des droits de la personne du Québec c. Ville de Montréal*, (1983) 4 C.H.R.R. 1444 (C.S.).
38. *Centre d'accueil du Haut St-Laurent c. Commission des droits de la personne du Québec*, (1986) D.L.Q. 410 (C.S.).
39. *Op. cit.*, note 20 (1987) D.L.Q. 409.
40. Voir à cet effet *Biscuits associés du Canada Ltée c. Commission des droits de la personne du Québec*, (1981) C.A. 521, notamment à la page 525.
41. *Presse Ltée (La) c. Hamelin*, 88T-872; il s'agit en l'espèce d'une discrimination basée sur l'âge (âge de retraite contenu à la convention collective).
42. Sur l'application de l'article 16, voir *Commission des droits de la personne c. Courtier provincial en alimentation (1971) inc.*, (1982) 3 C.H.R.R. 1134 (C.S.) (Congédiement à la suite de discrimination sur l'état civil); *Foisy c. Bell Canada*, (1984) C.S. 1164 (Le harcèlement sexuel constitue une discrimination en matière d'emploi); *Commission des droits de la personne du Québec c. Aristocrat Apartment Hotel*, (1978) C.S. 1073; *Parent c. The Gazette*, (1987) R.J.Q. 1291 (C.S.) (En appel) (Interdiction de retirer le droit de travailler après 65 ans).
43. *Les Ateliers d'Ingénierie Dominion Ltée c. La Commission des droits de la personne du Québec* (1980) R.P. 209.
44. *Commission des droits de la personne du Québec c. Lambert* (1986) 7 C.H.R.R. 3125 (C.S.).
45. Voir sur l'application de cet article *P.G. du Québec c. Association coopérative de taxis de l'est de Montréal*, (1986) D.L.Q. 210 (C.S.); *Commission des droits de la personne du Québec c. Lambert*, (1986) 7 C.H.R.R. 3125 (C.S.).
46. *St-jean c. Commission scolaire régionale de l'Outaouais*, (1985) C.S. 637.
47. *Tremblay c. P.G. du Québec*, (1986) R.J.Q. 577 (C.R.).
48. *Union des employés de commerce, local 533, C.T.C., F.T.Q. c. W. E. Bégin inc.*, J.E. 84-65 (C.A.); voir également *Brossard (Ville de) c. Commission des droits de la personne du Québec*, (1980) R.P. 203 (C.S.), renversé pour d'autres raisons à (1983) C.A. 363; *Commission des droits de la personne du Québec c. Ville de Québec*, (1986) R.J.Q. 243 (C.S.) (Jugement porté en appel); *Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*, (1988) 2 R.C.S. 279; *Fraternité nationale des charpentiers, menuisiers, forestiers, travailleurs d'usines, section locale 99 et Industries lames MacLaren inc.*, 89T-44.

48. *Ville de Brossard c. Commission des droits de la personne du Québec*, (1988) 2 R.C.S. 279, à la page 281.
49. *Ibid.*
50. *Commission des droits de la personne du Québec c. Collège de Sherbrooke*, (1981) C.S. 1083; voir également, sur une discrimination basée sur le sexe, *Centre d'accueil de Lachine c. Union des employés de service*, local 298, (1986) D.L.Q. 291 (T.A.) et *Syndicat professionnel des infirmières et infirmiers du Bas St-Laurent c. Centre de santé de l'Archipel*, (1987) D.L.Q. 97 (T.A.).
51. *Commission des droits de la personne du Québec c. Ville de Beauport*, (1981) C.P. 292.
52. *Vermette c. Union des employés de commerce*, local 298, (1983) 4 C.H.R.R. 1291 (T.T.).
53. *Rhéaume c. Association professionnelle des optométristes du Québec*, (1986) D.L.Q. 57 (C.S.).

Les lois du travail

<i>L'évolution du droit des relations du travail</i>	140
<i>La Loi sur les normes du travail (L.R.Q., c. N-1.1)</i>	142
<i>La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (L.R.Q., c. A-3.001)</i>	153
<i>La Loi sur la santé et la sécurité du travail (L.R.Q., c. S-2.1)</i>	157

L'ÉVOLUTION DU DROIT DES RELATIONS DU TRAVAIL

L'état actuel de notre droit du travail est le fruit d'une abondante législation qui remonte à la formation de la législature québécoise de 1867. Avant cette date, il existait des règles relatives à l'embauche de personnes pour exécuter un travail. Ces règles ont été codifiées au moment de l'adoption du *Code civil du Bas-Canada*.

Ce code regroupait les lois qui s'appliquaient alors, en matière civile, dans le Bas-Canada. Les dispositions touchant le « droit du travail » étaient regroupées sous le vocable du « louage d'ouvrage » (articles 1665a à 1697d).

Le *Code civil du Québec* regroupe aux articles 2085 à 2097 les dispositions qui définissent le régime du droit commun en matière d'emploi, dispositions que complètent les règles du régime général du droit des obligations (article 1377 *C.c.Q.*). Quelques changements importants par rapport au *Code civil du Bas-Canada* sont à signaler : obligation de sécurité qui incombe à l'employeur (art. 2087 *C.c.Q.*), renversement du fardeau de la preuve en matière de clause de non-concurrence (article 2089 *C.c.Q.*), subsistance du contrat de travail en cas d'aliénation d'entreprise (article 2097 *C.c.Q.*). Sans minimiser l'importance de ces dispositions, signalons que d'autres lois régissent les relations employeurs-employés.

La *Loi sur les normes du travail* (*L.R.Q.*, c. N-1.1) a été sanctionnée le 22 juin 1979. Elle a abrogé et remplacé la *Loi sur le salaire minimum* (1940), la *Loi sur le repos hebdomadaire* (1917-1918) et la *Loi relative à la limitation des heures de travail* (1933). La *Loi sur le salaire minimum* de 1940 remplaçait la *Loi du salaire minimum pour les femmes* de 1919.

La *Loi sur les normes du travail* fixe les normes minimales de travail portant notamment sur le salaire, la durée du travail, les jours fériés, chômés et payés, les congés annuels payés, les repos, les congés divers et les préavis.

Elle crée la Commission des normes du travail qui est responsable de l'application de la loi.

La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (*L.R.Q.*, c. A-3.001) a remplacé la *Loi sur les accidents du travail* édictée en 1931. Cette loi n'était pas la première du genre au Québec. En effet, dès 1909, une loi traitait de « responsabilité et réparation des accidents du travail, indemnisation par le chef de l'entreprise des victimes d'accidents survenus par le ou à l'occasion du travail ». Il s'agit de la loi concernant la responsabilité des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail et la réparation des dommages qui en résultent.

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1) a remplacé la *Loi sur les établissements industriels et commerciaux* (éditée en 1894) et abroge la *Loi sur l'inspection des échafaudages* (éditée en 1921).

Cette loi établit des mécanismes de participation des travailleurs et des employeurs à l'élimination des causes d'accidents du travail et de maladies professionnelles et prévoit, à cet effet, les droits et obligations des travailleurs, employeurs, propriétaires et fournisseurs assujettis à la loi.

Elle assure au salarié le droit de refuser un travail et le droit de retrait préventif pour la travailleuse enceinte. Elle crée la Commission de la santé et de la sécurité du travail qui a remplacé la Commission des accidents du travail. La Commission de la santé et de la sécurité du travail est responsable de la mise en application de la loi.

Le *Code du travail du Québec* (L.R.Q., c. C-27) regroupe en une seule loi les lois concernant les conflits de travail et leurs règlements. Au moment de son adoption, en 1964, il venait abroger et remplacer :

- la *Loi des relations ouvrières* (1944) qui était la première loi sur l'organisation des relations du travail. Elle accordait le droit d'association, le droit de grève ou de coalition, imposait la négociation collective. Également, elle créait la Commission des relations ouvrières. Cette loi de 1944 devait subir de nombreuses modifications au fil des ans avant d'être codifiée avec d'autres lois au *Code du travail*;
- la *Loi des différends ouvriers* (1901) qui avait pour but la prévention et le règlement des conflits de travail par le recours volontaire à un mécanisme de conciliation et d'arbitrage;
- la *Loi concernant les enquêtes en matière de différends industriels* (1932) ;
- la *Loi des différends entre les services publics et leurs salariés* (1944);
- la *Loi concernant les corporations municipales et scolaires et leurs employés* (1947);
- la *Loi concernant l'ordre public* (1950);
- certains articles de la *Loi des syndicats professionnels*.

La *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., c. F-3.1.1) tire son origine d'une loi de 1868: *l'Acte concernant l'organisation du service public*. Il s'agissait de la première loi relative à l'organisation de la fonction publique québécoise. Cette loi a été modifiée plusieurs fois pour faire face aux changements qui sont survenus dans la fonction publique au Québec.

Aujourd'hui, cette loi prévoit, entre autres choses, que le «Conseil du trésor est chargé notamment d'établir des politiques générales en matière de gestion des ressources humaines et des programmes d'accès à l'égalité ainsi que de négocier des conventions collectives et d'en surveiller l'application».

Le Conseil du trésor est chargé du recrutement et de la promotion des fonctionnaires. La Commission de la fonction publique est habilitée pour entendre les appels interjetés par des fonctionnaires; elle doit s'assurer de l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

La Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (L.R.Q., c. R-8.2) a «créé l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, elle définit le cadre des négociations collectives, détermine les matières négociées à l'échelle nationale, locale ou régionale et celles susceptibles d'arrangements locaux. Elle établit un nouveau mode de détermination des salaires, modifie le mécanisme de règlement des différends, confère des pouvoirs de redressement au Conseil des services essentiels et remplace la Loi sur l'organisation des parties patronale et syndicale aux fins des négociations des conventions collectives dans les secteurs de l'éducation, des affaires sociales et des organismes gouvernementaux (1978)». Cette dernière loi remplaçait une loi de 1974, la Loi sur les négociations collectives dans les secteurs de l'éducation, des affaires sociales et des organismes gouvernementaux.

LA LOI SUR LES NORMES DU TRAVAIL (L.R.Q., c. N-1.1)

La *Loi sur les normes du travail* définit un ensemble de conditions de travail qui sont minimales. Les normes édictées portent notamment sur le salaire, la durée du travail, les jours fériés, chômés et payés, les congés annuels payés, les congés divers, les préavis, le congé parental et le recours à l'encontre d'un congédiement.

L'examen de cette loi comporte trois parties : son champ d'application, les conditions de travail et leur caractère d'ordre public ainsi que les recours du salarié.

Définition et champ d'application (articles 1 à 3.1)

Le champ d'application est très étendu. Le terme salarié fait référence à une personne qui travaille pour autrui moyennant une rémunération. Le mode de rémunération importe peu. D'ailleurs, au paragraphe 9 de l'article 1, le terme salaire se définit ainsi : «la rémunération en

monnaie courante et les avantages ayant une valeur pécuniaire dus pour le travail ou les services d'un salarié ».

Cette définition inclut « les entrepreneurs », c'est-à-dire ceux qui travaillent dans un cadre établi par un donneur d'ouvrage. Le *Code du travail* exclut de son champ d'application le travailleur qui ne peut satisfaire à l'élément de subordination.

Les cadres supérieurs sont exclus du champ d'application de la loi, sauf en ce qui a trait aux congés pour événements familiaux et au droit de demeurer au travail après l'âge normal de la retraite. La loi ne définit pas ce qu'elle entend par cadre supérieur.

Quant aux cadres intermédiaires ou de premier niveau, ils sont assujettis à la loi à moins de stipulation contraire, telle la durée de la semaine de travail.

L'article 3 de la loi prévoit certaines exclusions : premièrement, le salarié dont la fonction exclusive est d'assurer la garde ou de prendre soin dans un logement d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, si l'employeur ne poursuit pas, au moyen de ces travaux, des fins lucratives. Deuxièmement, le salarié régi par la *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)*, sauf pour certaines normes relatives aux congés parentaux. Troisièmement, l'étudiant qui travaille au cours de l'année scolaire dans un établissement choisi par une institution d'enseignement et en vertu d'un programme d'initiation au travail approuvé par le ministère de l'Éducation ou par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science.

La notion de service continu a un impact sur certains droits accordés aux salariés, notamment en matière de congédiement (article 124), de suspension ou de déplacement pour cause de maladie (article 122.2) et de préavis lors de cessation d'emploi. Le service continu est défini ainsi :

la durée ininterrompue pendant laquelle le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail même si l'exécution du travail a été interrompue sans qu'il y ait résiliation du contrat et la période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permette de conclure à un non-renouvellement de contrat.

La notion de service continu couvre donc les contrats de travail à durée déterminée qui se succèdent. L'interruption de contrat qui pourrait survenir ne doit pas être assimilable à un non-renouvellement de contrat. Les facteurs qui pourraient permettre de l'apprécier ne sont pas précisés. Le temps écoulé entre deux contrats et les circonstances qui entourent le non-renouvellement de contrat pourront être des éléments retenus.

L'article 88 de la loi permet, par règlement, de soustraire en tout ou en partie à l'application de la loi certaines catégories de salariés. A titre d'exemple, l'article 2 du règlement sur les normes du travail prévoit que le salaire minimum ne s'applique pas pour certaines catégories de salariés : l'étudiant employé dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tels une colonie de vacances ou un organisme de loisirs, le stagiaire dans un cadre de formation professionnelle reconnu par une loi.

L'employeur est défini par «quiconque fait effectuer un travail par un salarié ». La *Loi sur les normes du travail* s'applique aussi au gouvernement et à ses organismes.

L'article 90 de la loi prévoit que le gouvernement peut, par règlement, exclure totalement ou partiellement de l'application de la loi certains établissements à vocation de rééducation physique, mentale ou sociale et, le cas échéant, fixer des normes du travail qui sont applicables aux personnes qui y travaillent.

Les normes du travail (articles 39.1 à 81.17)

Le salaire

Le gouvernement fixe par règlement le salaire minimum payable à un salarié. Il est important de noter qu'aucun avantage ayant une valeur pécuniaire ne doit entrer dans le calcul du salaire minimum. Le salaire doit être versé à intervalles réguliers ne pouvant dépasser un mois dans le cas des cadres ou des entrepreneurs dépendants.

L'article 41.1 prévoit qu'un employeur ne peut accorder à un salarié un taux de salaire inférieur à celui consenti aux autres salariés qui effectuent les mêmes tâches dans le même établissement pour le seul motif que ce salarié travaille habituellement moins d'heures par semaine. Cette disposition ne s'applique pas à un salarié qui gagne un taux de plus de deux fois le salaire minimum.

La semaine normale de travail

La semaine normale de travail est 41 heures. Elle sera ramenée à 40 heures le 1^{er} octobre 2000. Certaines catégories de salariés n'y sont pas assujettis :

- un étudiant embauché dans une colonie de vacances ou dans un organisme à but non lucratif et à vocation sociale ou communautaire, tel un organisme de loisirs;
- un cadre d'une entreprise;

- un salarié qui travaille en dehors de l'établissement et dont les heures de travail sont incontrôlables;
- un salarié affecté à la récolte;
- un salarié dans un établissement de pêche;
- un travailleur agricole;
- un salarié employé à l'exploitation d'une ferme mise en valeur.

La durée de la semaine normale de travail peut être déterminée par règlement pour certaines catégories de salariés qui ne sont pas assujettis à la semaine normale de travail : l'étudiant, le salarié affecté à la récolte et le salarié employé à l'exploitation d'une ferme mise en valeur.

Les heures supplémentaires

Le travail exécuté en plus des heures de la semaine normale de travail entraîne une majoration de 50% du salaire horaire habituel que touche le salarié à l'exclusion des primes établies sur une base horaire (telles les primes de nuit, les primes de responsabilité, les primes de disponibilité). Aux fins du calcul des heures supplémentaires, les congés annuels et les jours fériés, chômés et payés sont assimilés à des jours de travail.

Les jours fériés, chômés et payés

La loi prévoit sept jours fériés et chômés qui doivent être rémunérés s'ils tombent un jour ouvrable :

- le premier janvier;
- le Vendredi saint ou le lundi de Pâques, au choix de l'employeur;
- le lundi qui précède le 25 mai;
- le premier juillet ou, si cette date tombe un dimanche, le 2 juillet;
- le premier lundi de septembre;
- le deuxième lundi d'octobre;
- le 25 décembre.

En vertu de l'article 59.1, les dispositions relatives aux jours fériés, chômés et payés ne s'appliquent pas aux salariés visés dans une convention collective ou un décret qui contient au moins sept jours fériés et payés en sus de la Fête nationale.

Pour bénéficier d'un jour férié, un salarié doit avoir accumulé 60 jours de service continu dans l'entreprise et ne pas s'être absenté de son travail, sans autorisation ou sans raison valable, la veille ou le lendemain de ce jour.

Si le salarié répond à ces conditions et que l'un des jours fériés et chômés identifiés tombe un jour ouvrable, son salaire ne pourra être réduit. L'employeur lui versera une indemnité égale à la moyenne de son salaire journalier des jours travaillés au cours de la période complète de paie précédant ce jour férié sans tenir compte de ses heures supplémentaires. Des dispositions sont prévues à l'article 63 pour le salarié qui doit travailler l'un de ces jours.

Outre les dispositions contenues à la *Loi sur les jours fériés et chômés*, il faut ajouter celles incluses à la *Loi sur la Fête nationale*. Le 24 juin est un jour férié et chômé. Lorsque le 24 juin tombe un dimanche, cette loi prévoit que le 25 juin est un jour chômé. Contrairement à la *Loi sur les normes du travail* en ce qui concerne les jours fériés, la *Loi sur la Fête nationale* ne prévoit pas que la Fête nationale doit coïncider avec un jour ouvrable. Ainsi, si le salarié n'était pas requis de travailler le 24 juin, il aurait droit à un congé compensatoire ou à une indemnité égale à une journée normale de travail. Pour bénéficier des droits reconnus à cette loi, le salarié doit avoir eu droit à un salaire pendant au moins 10 jours au cours de la période du 1^{er} au 23 juin.

Les congés annuels payés

La durée des congés annuels payés est établie comme suit :

- moins d'un an de service continu: un jour ouvrable pour chaque mois de service continu sans que la durée totale de ce congé excède deux semaines ;
- un an de service continu : deux semaines;
- cinq ans de service continu : trois semaines.

L'article 68.1 permet à un salarié qui a entre un an et quatre ans de service continu chez l'employeur d'obtenir un congé sans solde d'une durée égale au nombre de jours qu'il lui faut pour compléter trois semaines de congé par année.

L'article 71 prévoit que le congé annuel peut être fractionné en deux périodes si le salarié en fait la demande. Cependant, l'employeur peut refuser cette demande s'il ferme son établissement pour une période égale ou supérieure à celle du congé annuel du salarié.

Enfin, l'article 74.1 stipule que l'employeur ne peut réduire la durée du congé annuel, ni modifier le mode de calcul de l'indemnité,

par rapport à ce qui est accordé aux autres salariés qui effectuent les mêmes tâches dans le même établissement, pour le seul motif qu'il travaille habituellement moins d'heures par semaine.

Les repos et les congés divers

La durée minimale du repos hebdomadaire est fixée à 24 heures sous réserve d'un régime d'étalement des heures de travail permis par les articles 39 et 53 de la loi. La période de repas doit être d'au moins 30 minutes après chaque période de 5 heures de travail. Cette période doit être rémunérée si le salarié n'est pas autorisé à quitter son poste de travail.

Un employeur n'est pas obligé par la loi à donner une pause-café. Cependant, si elle existe, elle doit être rémunérée (article 59).

Des congés sociaux sont accordés à l'occasion de décès dans la famille immédiate du salarié ou à l'occasion du mariage du salarié. Ils sont d'une durée d'une journée sans réduction de salaire.

Le congé parental (article 81.1 à 81.17)

Les dispositions relatives au congé parental s'appliquent à tout salarié, aux cadres et aux cadres supérieurs.

Le salarié a droit à cinq jours de congé à la naissance ou à l'adoption d'un enfant. Les 2 premières journées d'absence sont rémunérées si le salarié compte 60 jours de service continu. Ce congé peut être fractionné en journées. Il se limite à deux jours, sans salaire, lorsqu'un salarié adopte l'enfant de son conjoint.

L'article 81.2 prévoit qu'un salarié peut s'absenter du travail pendant cinq journées par année, sans salaire, pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant mineur lorsque sa présence est nécessaire en raison de circonstances imprévisibles ou hors de son contrôle.

La durée du congé de maternité sans salaire est de 18 semaines continues. Pour bénéficier d'un congé de maternité, une salariée doit avoir accompli 20 semaines d'emploi pour un même employeur dans les 12 mois qui précèdent la date du début du congé. Au moins trois semaines avant son départ, la salariée doit donner par écrit à l'employeur un avis indiquant son intention de se prévaloir du congé de maternité à compter de la date qu'elle précise ainsi que la date prévue de son retour au travail.

Le gouvernement peut, par règlement, déterminer la durée du congé de maternité ou, le cas échéant, sa durée supplémentaire, le

moment où il peut être pris, les avis qui doivent être donnés et les autres conditions applicables dans les circonstances suivantes :

- lorsque l'accouchement a lieu après la date prévue;
- lorsqu'il y a danger de fausse couche ou un danger pour la santé de la mère ou de l'enfant à naître;
- lorsque survient une fausse couche ou l'accouchement d'un enfant mort-né;
- lorsque l'état de santé de la mère ne lui permet pas de retourner au travail à l'expiration du congé de maternité.

Chaque parent d'un enfant nouveau-né et chaque parent adoptif d'un enfant dont l'âge est inférieur à l'âge scolaire obligatoire a droit à un congé parental non payé d'une durée maximale de 52 semaines continues, sauf lorsqu'un salarié adopte l'enfant de son conjoint. Le congé parental n'est pas exclusif à l'un ou l'autre des conjoints. Il peut être pris à la fois par les deux conjoints ou à des moments distincts par l'un et l'autre. Il doit débiter au plus tôt à la naissance de l'enfant ou à son placement pour adoption et prendre fin au plus tard 70 semaines après la naissance ou l'adoption de l'enfant.

Les modalités de réintégration précisent que le salarié doit, à la fin d'un congé parental n'excédant pas 12 semaines ou d'un congé de maternité, être réinstallé dans son poste habituel avec les mêmes avantages, y compris le salaire auquel il aurait eu droit s'il était resté au travail.

Dans le cas d'un congé parental excédant 12 semaines, l'employeur peut, au lieu de réinstaller le salarié dans le même poste, lui assigner un poste comparable dans le même établissement avec au moins le salaire qu'il aurait touché s'il était resté au travail et avec un régime de retraite et d'assurances équivalent, le cas échéant.

Ces modalités garantissent à la réintégration d'un salarié le même salaire auquel il aurait eu droit s'il était resté au travail.

Si le poste que le salarié occupait n'existe plus, tous les droits et privilèges auxquels le salarié aurait été admissible s'il avait été au travail au moment de l'abolition du poste doivent lui être reconnus. L'article 81.17 de la loi stipule également que les dispositions relatives au congé de maternité et au congé parental n'ont pas pour effet de conférer à un salarié un avantage dont il n'aurait pas bénéficié s'il était resté au travail.

Les modalités de retour au travail des salariés embauchés à contrat seront en conséquence celles prévues aux conventions collectives. Si le contrat pour lequel le salarié a été embauché n'est pas terminé, il

reprend son emploi, sinon il est inscrit sur la liste de rappel, selon les modalités prévues.

La loi prévoit également que le gouvernement détermine, par règlement, les avantages sociaux auxquels un salarié peut bénéficier pendant le congé de maternité ou le congé parental, notamment à l'égard de son ancienneté, de la durée du congé annuel, de l'indemnité afférente à ce congé et de sa participation aux avantages sociaux reconnus à son lieu de travail.

Avis de cessation d'emploi ou de mise à pied et le certificat de travail (articles 82 à 84)

Un employeur doit donner un avis écrit à un salarié avant de mettre fin à son contrat de travail ou de le mettre à pied pour six mois ou plus. La durée de cet avis est établie en fonction de la durée du service continu, soit :

- moins d'un an: une semaine ;
- un an à cinq ans : deux semaines ;
- cinq ans à dix ans: quatre semaines;
- dix ans et plus : huit semaines.

Ces avis ne s'appliquent pas à l'égard d'un salarié :

- qui ne justifie pas trois mois de service continu;
- dont le contrat pour une durée déterminée ou pour une entreprise déterminée expire;
- qui a commis une faute grave;
- dont la fin du contrat de travail ou la mise à pied résulte d'un cas fortuit.

L'employeur qui ne donne pas l'avis prévu ou qui donne un avis d'une durée insuffisante doit verser au salarié une indemnité compensatrice équivalente à son salaire habituel.

Des dispositions ont été introduites à l'article 83.1 pour les salariés bénéficiant d'un droit de rappel au travail pendant plus de six mois en vertu d'une convention collective. Dans ces cas, ils ne recevront l'indemnité compensatrice qu'à compter de la première des dates suivantes :

- à l'expiration du droit de rappel du salarié;
- un an après la mise à pied.

Le salarié n'aura pas droit à l'indemnité compensatrice s'il est rappelé au travail avant la date où l'employeur est tenu de verser cette indemnité et s'il travaille par la suite pour une durée au moins égale à l'avis ou si le non-rappel au travail résulte d'un cas fortuit. Ces dispositions visent les salariés embauchés à contrat à durée indéterminée ou les salariés embauchés à contrat pour une durée déterminée dont les contrats se succèdent et sont assimilables à un contrat à durée indéterminée.

Le travail des enfants

Les articles 84.2 à 84.7 et 89.1 prévoient des dispositions spécifiques sur le travail des enfants. L'objectif législatif est de ne pas compromettre l'éducation de l'enfant, de ne pas nuire à sa santé et à son développement physique ou moral. Des modalités pour le consentement écrit du titulaire de l'autorité parentale ou du tuteur sont prévues pour un enfant de moins de 14 ans.

Effets de la loi

La *Loi sur les normes du travail*, à l'article 93, prévoit que les normes qu'elle contient, de même que celles des règlements afférents, sont « d'ordre public ». Une disposition de convention collective qui déroge à une norme du travail est nulle de plein droit.

Cependant, une convention peut avoir pour effet d'accorder à un salarié une condition de travail plus avantageuse que celle prévue par la loi. Enfin, il est important de souligner que la renonciation du salarié à une condition de travail prévue à la loi n'est pas valide juridiquement.

L'article 97 stipule que l'aliénation, la concession totale ou partielle de l'entreprise ou la modification de sa structure juridique, notamment par fusion, division ou autrement, n'affecte pas la continuité de l'application des normes du travail. Cet article accorde donc une protection au salarié.

Le recours du salarié (articles 122 à 135)

Recours à l'encontre d'une pratique interdite

L'article 122 interdit à un employeur de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié, d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou des représailles ou de lui imposer toute autre sanction :

- a) à cause de l'exercice par ce salarié d'un droit, autre que celui visé par l'article 84.1 (interdiction de mise à la retraite, protégée par l'article 122.1), qui résulte de cette loi;
- b) pour le motif que ce salarié a fourni des renseignements à la Commission ou à l'un de ses représentants sur l'application des normes du travail ou qu'il a témoigné dans une poursuite s'y rapportant;
- c) pour la raison qu'une saisie-arrêt a été pratiquée à l'égard du salarié ou peut l'être;
- d) pour le motif que le salarié est un débiteur alimentaire assujéti à la loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.Q. 1995, chapitre 18) ;
- e) pour la raison qu'une salariée est enceinte;
- f) dans le but d'éviter l'application de la présente loi ou d'un règlement ;
- g) pour le motif du refus du salarié de travailler au-delà de ses heures habituelles de travail en raison d'obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant mineur.

La salariée qui revient au travail à la fin d'un congé de maternité ou le salarié ou la salariée qui revient au travail à la fin d'un congé parental bénéficie d'une présomption d'illégalité pour une période d'au moins 20 semaines à l'encontre d'une pratique interdite par la loi.

Par ailleurs, l'employeur doit de son propre chef déplacer une salariée enceinte si les conditions de travail de cette dernière comportent des dangers physiques pour elle ou pour l'enfant à naître. La salariée peut refuser ce déplacement sur présentation d'un certificat médical attestant que ces conditions de travail ne présentent pas les dangers allégués.

L'article 122.1 interdit à un employeur de congédier, de suspendre ou de mettre à la retraite un salarié pour le motif qu'il a atteint ou dépassé l'âge ou le nombre d'années de service à compter duquel il serait mis à la retraite suivant une disposition législative, le régime de retraite auquel il participe, une convention collective ou la pratique en usage chez son employeur.

L'article 122.2 interdit à un employeur de congédier, de suspendre ou de déplacer un salarié qui a accumulé trois mois de service continu parce qu'il s'est absenté pour cause de maladie ou d'accident autre qu'une maladie professionnelle ou un accident de travail au sens de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (chapitre

A-3.001) durant une période d'au plus 17 semaines au cours des 12 derniers mois. Cette disposition ne s'applique pas si les conséquences de la maladie ou de l'accident ou son caractère répétitif constituent une cause juste et suffisante.

La loi prévoit également que, si l'absence du salarié excède quatre semaines consécutives, l'employeur peut, au lieu de le réintégrer dans son poste habituel, lui attribuer un emploi comparable avec au moins le salaire auquel il aurait eu droit s'il était resté au travail et avec un régime de retraite et d'assurances équivalent, le cas échéant.

Le salarié qui croit avoir été victime d'une pratique interdite en vertu des articles 122, 122.1 ou 122.2 peut soumettre sa plainte au commissaire du travail suivant la même procédure que s'il s'agissait d'un congédiement pour activités syndicales en vertu du *Code du travail* et la réparation est la même que celle prévue à l'article 15 du *Code du travail*.

Les délais pour déposer une plainte sont de 45 jours dans le cas des motifs énoncés aux articles 122 et 122.2 et de 90 jours dans les cas des motifs énoncés à l'article 122.1.

Recours à l'encontre d'un congédiement fait sans une cause juste et suffisante

L'article 124 protège le salarié ayant trois ans et plus de service continu dans une même entreprise en cas de congédiement sans cause juste et suffisante.

Le recours prévu s'adresse au salarié lui-même qui doit soumettre sa plainte par écrit à la Commission dans les quarante-cinq jours de son congédiement, sauf si une procédure de réparation, autre que le recours en dommages-intérêts, est prévue ailleurs dans la loi, dans une autre loi ou dans une convention.

Cette procédure de réparation doit revêtir un caractère judiciaire ou quasi judiciaire. Ainsi, une procédure de plainte dans un protocole où la procédure d'appel se limite à une réponse du conseil d'administration ne saurait être assimilable à une procédure ayant un caractère judiciaire ou quasi judiciaire.

Sur réception de la plainte du salarié, la Commission peut, avec l'accord des parties, nommer une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des intéressés. Si aucun règlement n'intervient dans les 30 jours de la réception de la plainte par la Commission, le salarié peut demander de déférer sa plainte au commissaire général du travail. L'article 128 confère au commissaire du travail des pouvoirs semblables à ceux que l'on trouve au *Code du travail* ou à ceux d'un

arbitre en vertu d'une convention collective. Ainsi, si le commissaire du travail juge que le salarié a été congédié sans cause juste et suffisante, il peut :

- a) ordonner à l'employeur de réintégrer le salarié;
- b) ordonner à l'employeur de payer au salarié une indemnité jusqu'à un maximum équivalant au salaire qu'il aurait normalement gagné s'il n'avait pas été congédié;
- c) rendre toute autre décision qui lui paraît juste et raisonnable, compte tenu de toutes les circonstances de l'affaire.

LA LOI SUR LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LES MALADIES PROFESSIONNELLES (L.R.Q., c. A-3.001)

La Loi sur les accidents du travail et la maladies professionnelles a été sanctionnée le 28 mai 1985 et est en vigueur depuis le 19 août 1985. Elle instaure un nouveau régime de réparation des lésions corporelles en remplacement des régimes prévus par la *Loi sur les accidents du travail* et la *Loi sur l'indemnisation des victimes d'amiantose ou de silicose dans les mines et les carrières*.

L'article 25 est l'assise de ce régime de protection à la fois pour le travailleur et l'employeur. En effet, cet article prévoit que les droits conférés par la loi sont sans égard à la responsabilité de quiconque. L'article 4 stipule que la loi est d'ordre public. Nous examinerons dans un premier temps le champ d'application de cette loi et dans un deuxième temps les droits du travailleur victime d'une lésion professionnelle. Dans ce dernier cas, nous nous attarderons sur le droit au retour au travail.

Champ d'application (articles 7 à 24)

Le travailleur est une personne physique qui exécute un travail pour un employeur, moyennant rémunération, en vertu d'un contrat de louage de services professionnels ou d'apprentissage. La loi prévoit certaines exclusions tels le domestique, l'athlète professionnel et la personne physique engagée par un particulier pour garder un enfant, un malade, une personne handicapée ou une personne âgée, et qui ne réside pas dans le logement de ce particulier.

L'étudiant est considéré comme un travailleur au service de l'institution d'enseignement dans laquelle il poursuit ses études lorsqu'il effectue, sous la responsabilité de cette institution, un stage non rémunéré dans un établissement. Le travailleur bénévole, selon certaines

conditions, peut être considéré comme travailleur. L'employeur, le travailleur autonome et le domestique peuvent s'inscrire à la Commission pour avoir droit aux mêmes prestations.

La loi s'applique au travailleur victime d'un accident du travail survenu au Québec ou d'une maladie professionnelle contractée au Québec et dont l'employeur a un établissement au Québec lorsque l'accident survient ou que la maladie est contractée. La loi s'applique aussi au travailleur victime d'un tel accident ou maladie hors du Québec si ce travailleur est domicilié au Québec, son employeur a un établissement au Québec, la durée du travail à l'extérieur du Québec n'excède pas cinq ans en vertu d'un contrat de louage de services personnels conclu au Québec ou selon les conditions et dans les mesures prévues par une entente conclue en vertu du premier alinéa de l'article 170 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*.

La loi définit l'expression «lésion professionnelle» comme décrivant une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident du travail ou une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation. Elle définit la « maladie professionnelle » comme étant une maladie contractée par le fait ou à l'occasion du travail et qui est caractéristique de ce travail ou reliée directement aux risques particuliers de ce travail.

Les droits du travailleur victime d'une lésion professionnelle

Ces droits se regroupent sous quatre catégories : le droit à des prestations d'indemnité, le droit à la réadaptation, le droit à l'assistance médicale et le droit au retour au travail.

Le droit à des prestations d'indemnité (articles 44 à 187)

Il y a quatre types d'indemnité : l'indemnité de remplacement du revenu, l'indemnité pour dommages corporels, les indemnités de décès et autres indemnités.

L'indemnité de remplacement du revenu (articles 44 à 82) est versée au travailleur incapable d'exercer son emploi. Cette indemnité, en tenant compte du maximum annuel assurable, est égale à 90 % du revenu net retenu que le travailleur tire annuellement de son emploi.

L'indemnité pour dommages corporels (articles 83 à 91) est accordée au travailleur qui subit une atteinte permanente à son intégrité physique ou psychique. Cette indemnité est calculée selon le barème des dommages corporels qui tient compte de l'âge du travailleur et du pourcentage d'atteinte à son intégrité. L'indemnité ne peut être

inférieure à 500 \$ lorsque le travailleur a subi un déficit anatomo-physiologique. Elle n'est pas payable en cas de décès du travailleur par suite de la lésion professionnelle. Si le travailleur décède d'une cause étrangère à sa lésion professionnelle, l'indemnité peut être versée.

Les indemnités de décès (articles 92 à 111) comprennent une indemnité forfaitaire et une rente mensuelle au conjoint, une indemnité forfaitaire à l'enfant mineur, à l'enfant majeur étudiant âgé de moins de 25 ans à la date du décès, aux parents s'il n'y a pas de personne à charge. Il y a aussi une indemnité pour les frais funéraires.

La loi prévoit des dispositions quant à des indemnités à titre de remboursement du coût des vêtements, prothèses ou orthèses endommagés par suite d'un accident du travail et des frais de déplacement et de séjour engagés par le travailleur en raison de sa lésion professionnelle (articles 112 et suivants).

De plus, la loi reconnaît au travailleur invalide en raison d'une lésion professionnelle le droit de continuer à participer au régime de retraite offert dans l'établissement où il travaillait au moment de sa lésion (article 116).

Le droit à la réadaptation (articles 145 à 187)

La loi prévoit le droit à la réadaptation que requiert l'état du travailleur victime d'une lésion professionnelle en vue de sa réinsertion sociale et professionnelle selon un plan individualisé correspondant à la solution appropriée la plus économique parmi celles qui permettent d'atteindre l'objectif recherché. Ce droit à la réadaptation peut se traduire par divers programmes : réadaptation physique, sociale, professionnelle.

Le droit à l'assistance médicale (articles 188 à 198.1)

La loi reconnaît au travailleur le droit à l'assistance médicale que requiert son état à la suite d'une lésion professionnelle.

L'employeur a le devoir légal de donner immédiatement les premiers secours à un travailleur victime de lésions professionnelles et, s'il y a lieu, de le faire transporter dans un établissement de santé, chez un professionnel de la santé ou à la résidence du travailleur, selon que le requiert son état. L'employeur assume ces frais de transport et les rembourse, le cas échéant, à la personne qui les a payés.

Le droit au retour au travail (articles 234 à 246)

Le travailleur qui s'absente de son travail en raison d'une lésion professionnelle continue d'accumuler de l'ancienneté ou du service

continu et de participer aux régimes de retraite et d'assurances à la condition qu'il paie sa part des cotisations exigibles.

Le travailleur victime d'une lésion professionnelle qui redevient capable d'exercer son emploi a droit de réintégrer prioritairement son emploi dans l'établissement où il travaillait lorsque s'est manifestée sa lésion ou de réintégrer un emploi équivalent dans cet établissement ou dans un autre établissement de son employeur.

Le travailleur qui, à la date où il est victime d'une lésion professionnelle, est lié par un contrat de travail à durée déterminée et qui redevient capable d'exercer son emploi avant la date d'expiration de son contrat a droit de réintégrer son emploi et de l'occuper jusqu'à cette date.

Lorsqu'un employeur lié par une convention collective ne réintègre pas un travailleur qui est redevenu capable d'exercer son emploi pour le motif que ce travailleur aurait été déplacé, suspendu, licencié, congédié ou qu'il aurait autrement perdu son emploi s'il avait été au travail, les dispositions pertinentes de la convention collective s'appliquent comme si ce travailleur avait été au travail lors de ce déplacement, de cette suspension, de ce licenciement, de ce congédiement ou de cette perte d'emploi.

Le travailleur qui demeure incapable d'exercer son emploi en raison de sa lésion professionnelle et qui devient capable d'exercer un emploi convenable a droit d'occuper le premier emploi convenable qui devient disponible dans un établissement de son employeur. Ce droit s'exerce sous réserve des règles relatives à l'ancienneté prévues à la convention collective. Les droits de réintégration du travailleur peuvent être exercés dans l'année suivant le début de la période d'absence continue du travailleur pour un établissement comptant 20 travailleurs ou moins, ou dans les 2 ans pour un établissement comptant plus de 20 travailleurs.

Le travailleur qui réintègre son emploi ou un emploi équivalent a droit de recevoir le salaire et les avantages sociaux aux mêmes taux et conditions que ceux dont il bénéficierait s'il avait continué à exercer son emploi pendant son absence. Le travailleur qui occupe un emploi convenable a droit de recevoir le salaire et les avantages liés à cet emploi en tenant compte de l'ancienneté et du service continu qu'il a accumulés.

Nul ne peut refuser d'embaucher un travailleur parce que celui-ci a été victime d'une lésion professionnelle, si ce travailleur est capable d'exercer l'emploi visé.

Une convention collective peut prévoir des dispositions relatives à la mise en application du droit au retour au travail. Dans ce cas, le travailleur qui se croit lésé dans l'exercice de son droit au retour au travail peut avoir recours à la procédure de griefs prévue à cette convention.

En l'absence de dispositions à une convention collective, s'il y a désaccord sur les modalités d'application du droit au retour au travail, le travailleur ou l'employeur peut demander l'intervention de la Commission.

LA LOI SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (L.R.Q., c. S-2.1)

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* établit des mécanismes de participation des travailleurs et des employeurs en vue de l'élimination des causes d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Elle vise à assurer la concertation des principaux intervenants en milieu de travail dans le but d'éliminer à la source même les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. La santé et la sécurité du travail comportent deux grandes missions : la prévention et la réparation.

Le législateur a prévu la création de mécanismes spécifiques pour atteindre l'objectif de prévention. Parmi les principaux, notons : les comités de santé et de sécurité, le représentant à la prévention, les associations sectorielles, les chefs de département de santé communautaire. Tous ces agents nouveaux sont considérés comme des partenaires de la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Une autre caractéristique de cette loi réside dans le concept de parité travailleur-employeur dans la mise en oeuvre des mécanismes.

L'analyse de la loi comporte cinq éléments : le champ d'application, les droits et obligations des parties, les mécanismes de participation dans le milieu de travail, les intervenants identifiés par la loi et, enfin, les recours.

Le champ d'application de la loi (articles 2 à 8)

Le principe est que la loi s'applique de façon universelle. Ainsi, elle s'applique à l'Etat et à ses mandataires, au travailleur autonome, au travailleur salarié et à son employeur, au travailleur bénévole et à son employeur. La définition du mot «travailleur» comprend trois éléments :

- il s'agit d'une personne qui exécute un travail pour un employeur, y compris un étudiant dans les cas déterminés par règlement;
- le travail est effectué en vertu d'un contrat de louage des services personnels ou d'un contrat d'apprentissage;
- le contrat n'a pas à être assorti d'une rémunération.

Elle exclut la personne qui est employée à titre de gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec les travailleurs et l'administrateur ou l'officier d'une corporation, sauf si une personne agit à ce titre à l'égard de son employeur après avoir été désignée par les travailleurs. Mentionnons cependant que la loi leur confère certains droits et obligations indiqués lorsqu'ils sont applicables.

Les droits et obligations des parties

Le travailleur (articles 9 à 49)

La loi reconnaît un droit fondamental aux travailleurs, soit le droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. Ce droit s'étend à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail. La loi reconnaît de plus aux travailleurs certains droits spécifiques. Ainsi, les articles 12 à 49 prévoient le droit de refus, le droit de retrait préventif et le droit au retrait préventif de la travailleuse enceinte.

Le travailleur peut refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou peut avoir pour effet d'exposer une autre personne à un semblable danger.

Toutefois, le travailleur ne peut exercer ce droit s'il met ainsi en péril immédiat la vie, la santé, la sécurité ou l'intégrité physique d'une autre personne ou si les conditions d'exécution de ce travail sont normales dans le genre de travail qu'il exerce.

L'article 30 de la loi stipule que l'employeur ne peut congédier, suspendre ou déplacer un travailleur, exercer à son endroit des mesures discriminatoires ou de représailles ou lui imposer toute autre sanction pour le motif que ce travailleur a exercé le droit de refuser d'exécuter un travail. Toutefois, dans les 10 jours d'une décision finale, l'employeur peut congédier, suspendre ou déplacer le travailleur ou lui imposer une autre sanction si le droit a été exercé de façon abusive.

Le deuxième droit est le retrait préventif. Le travailleur dont l'exposition à un produit contaminant comporte pour lui des dangers et qui fournit à l'employeur un certificat l'attestant, délivré par le médecin responsable ou par un autre médecin qui a consulté le médecin responsable, peut demander d'être affecté à d'autres tâches qu'il est raisonnablement en mesure d'accomplir ou peut cesser de travailler si cette affectation n'est pas effectuée immédiatement.

Enfin, la travailleuse enceinte ou qui allaite et qui fournit à l'employeur un certificat attestant que les conditions de son travail comportent des dangers physiques pour l'enfant à naître ou, à cause de son état de grossesse, pour elle-même, peut demander d'être affectée à des tâches ne comportant pas de tels dangers et qu'elle est raisonnablement en mesure d'accomplir. La travailleuse insatisfaite de la décision peut demander à la Commission de réviser celle-ci.

Dans les trois cas, le travailleur conserve tous les avantages liés à l'emploi qu'il occupait antérieurement. Il reçoit au surplus son salaire régulier dans les cinq premiers jours et, par la suite, l'indemnité prévue par la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*.

Il est important de souligner que les personnes exclues par la loi énumérée à la définition de travailleur bénéficient des droits de retrait préventif et de retrait préventif de la travailleuse enceinte.

En contrepartie de ces droits, la loi prévoit certaines obligations (article 49) pour le travailleur :

- prendre connaissance du programme de prévention qui lui est applicable;
- prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique;
- veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail;
- se soumettre aux examens de santé exigés pour l'application de la présente loi et des règlements;
- participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail;
- collaborer avec le comité de santé et de sécurité ainsi qu'avec toute personne chargée de l'application de la présente loi et des règlements.

Il est à noter que les personnes qui sont exclues de la définition du mot «travailleur» sont soumises à ces obligations.

Les employeurs (article 50 et suivants)

La loi reconnaît à l'employeur notamment le droit à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et sécurité du travail.

Les obligations de l'employeur sont nombreuses. Il doit s'assurer que l'aménagement des lieux de travail, l'organisation du travail, l'équipement, les produits, le matériel et les procédés d'utilisation respectent la santé et la sécurité des travailleurs.

Il doit également informer adéquatement le travailleur sur les risques reliés à son travail et assurer la formation et la supervision appropriées afin que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire son travail et lui fournir, gratuitement, tous les moyens et équipements de protection individuels choisis par le comité de santé et de sécurité ou déterminés par règlement.

Des équipements, des locaux et du personnel de secrétariat doivent être mis à la disposition du comité de santé et de sécurité par l'employeur. De plus, il doit communiquer aux travailleurs et aux intervenants la liste des matières dangereuses utilisées dans l'établissement et les contaminants qui peuvent y être émis.

Enfin, l'employeur doit dresser et faire la mise à jour d'un registre de caractéristiques concernant les postes de travail, identifiant notamment les contaminants et les matières dangereuses présents, de même qu'un registre de caractéristiques concernant le travail exécuté par chaque travailleur.

Les mécanismes de participation dans le milieu de travail

Le comité de santé et de sécurité (articles 68 à 86)

Le comité de santé et de sécurité est le mécanisme pour mettre en oeuvre les objectifs fixés par la loi, au sein de l'établissement. En effet, dans les établissements groupant plus de 20 travailleurs, un tel comité peut être formé et au moins la moitié des membres représentent les travailleurs.

Outre la fonction de choisir le médecin responsable des services de santé dans l'établissement et d'approuver son programme de santé, on lui prévoit un rôle d'enquêteur et de conseiller. En effet, il doit faire les recommandations appropriées à l'employeur concernant le programme de prévention. Lorsqu'un accident se produit, il doit enquêter sur les événements qui en sont la cause et faire les recommandations

qui s'imposent à l'employeur et à la CSST; lorsque les suggestions ou plaintes lui parviennent, il doit y répondre.

À ces fonctions s'ajoutent celles nécessaires à l'implantation de la prévention et des normes de sécurité dans l'établissement : établir des programmes de formation et d'information, participer à la définition et à l'évaluation des risques reliés aux postes de travail, tenir des registres, recevoir et étudier les rapports d'inspection et les informations statistiques.

Le représentant à la prévention (articles 87 à 97)

Le représentant à la prévention est le représentant officiel de l'association accréditée ou des travailleurs en matière de santé et de sécurité. Il est membre d'office du comité de santé et de sécurité.

Les fonctions du représentant à la prévention sont : faire l'inspection des lieux de travail, recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêtes sur les événements qui ont causé ou sont susceptibles de causer un accident, reconnaître les situations qui peuvent être source de danger pour les travailleurs, soumettre les recommandations au comité de santé et de sécurité ou, à défaut, aux travailleurs et à l'employeur, assister les travailleurs dans l'exercice des droits, accompagner l'inspecteur et participer à l'établissement du registre des postes de travail. Le représentant à la prévention est réputé être au travail lorsqu'il exerce les fonctions qui lui sont dévolues.

Les intervenants désignés par la loi

La loi désigne six intervenants : l'association sectorielle, les associations syndicales et associations d'employeurs, le Département de santé communautaire, le médecin responsable des services de santé, les inspecteurs et la Commission de santé et de sécurité du travail (CSST). Nous nous attarderons sur trois intervenants.

L'association sectorielle (articles 98 à 103)

Une ou plusieurs associations d'employeurs et une ou plusieurs associations syndicales appartenant au même secteur peuvent conclure une entente constituant une association sectorielle paritaire. L'association sectorielle a pour mandat de fournir des services de formation, d'information, de recherche et de conseil aux employeurs et aux travailleurs. Le *Règlement sur les associations sectorielles paritaires de santé et de sécurité* désigne les différents secteurs d'activité.

*Les associations syndicales et associations d'employeurs
(articles 104 à 106)*

Les associations syndicales et patronales ont pour rôle la formation de leurs membres en matière de santé et de sécurité. A ce titre, une subvention peut leur être accordée. Elles participent, en outre, à la formation des associations sectorielles.

Les inspecteurs (articles 177 à 193)

La loi prévoit la nomination d'inspecteurs qui sont investis de pouvoirs d'enquête de redressement. Ils peuvent ainsi émettre un avis de correction enjoignant à une personne de se conformer à la loi. Ils peuvent également ordonner la suspension des travaux ou la fermeture en tout ou en partie d'un lieu de travail. Les travaux ne peuvent alors reprendre ou le lieu de travail être rouvert que sur autorisation de l'inspecteur.

Les ordres ainsi donnés ou les décisions rendues par un inspecteur sont sujets à révision par la *Commission de la santé et de la sécurité du travail* dont la décision peut enfin être révisée par la *Commission des lésions professionnelles* rendant une décision finale et sans appel. Dans tous ces cas de demande de révision, la décision rendue demeure exécutoire tant qu'elle n'a pas été révisée par l'instance supérieure.

Les recours

Recours (articles 227 à 233)

La loi prévoit un mécanisme de recours pour le travailleur qui croit avoir été illégalement l'objet d'une mise à pied, d'un congédiement, d'une suspension, d'un déplacement ou d'une mesure disciplinaire ou discriminatoire à cause de l'exercice d'un droit ou d'une fonction qui lui est reconnu(e) par la loi. Particularité de cette loi, elle permet au travailleur de soumettre sa plainte devant la *Commission de la santé et de la sécurité du travail* ou de recourir à la procédure de grief de la convention collective.

Lorsque la plainte est soumise à la Commission, une présomption en faveur du travailleur est établie lorsque (article 255 de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*) :

- il est établi à la satisfaction de la Commission que le travailleur a exercé un droit ou une fonction résultant de la loi et que l'employeur n'a pas démontré que le travailleur a exercé ce droit ou cette fonction de façon abusive ;

— il est établi que le travailleur a fait l'objet d'une mise à pied, d'un congédiement...

La loi envisage le traitement de la plainte selon que la présomption s'applique ou ne s'applique pas. Si la présomption s'applique, il incombe à l'employeur, pour la renverser, de prouver une autre cause juste et suffisante. A défaut de renversement de la présomption, le commissaire peut ordonner à l'employeur de réintégrer le travailleur dans ses fonctions et de l'indemniser. Si la présomption ne s'applique pas, mais que la mesure imposée peut être jugée excessive, même si le travailleur a exercé son droit ou sa fonction de façon abusive, le commissaire possède les mêmes droits de réparation que précédemment.

Poursuites pénales (articles 234 à 246)

Le tribunal du travail créé en vertu du *Code du travail* a compétence pour disposer de ces poursuites. Ces poursuites peuvent être intentées par une association accréditée, par la Commission ou par tout intéressé. En plus des pénalités prévues à la loi, le tribunal peut ordonner au contrevenant de se conformer aux exigences de la loi ou d'exécuter une mesure qu'il juge susceptible de contribuer à la prévention des accidents du travail ou des maladies professionnelles.

Le Code du travail

<i>Définitions (article 1)</i>	<i>166</i>
<i>Le droit d'association et l'accréditation (articles 3 à 51.1)</i>	<i>168</i>
<i>La négociation collective et le droit de grève et de lock-out (articles 52 à 99.11 et 105 à 110.1)</i>	<i>173</i>
<i>L'arbitrage de griefs (articles 100 à 104)</i>	<i>177</i>
<i>Le commissaire du travail et le tribunal du travail (articles 112 à 137)</i>	<i>178</i>
<i>Dispositions particulières applicables aux services publics et aux secteurs public et parapublic (article 111.0.1 à 111.20)</i>	<i>178</i>

Le Code du travail (L.R.Q., c. C-27)

Le *Code de travail* du Québec définit un ensemble de règles qui gouvernent les rapports entre l'association accréditée et l'employeur.

Afin de cerner le champ d'application, nous examinerons les définitions. Puis, nous porterons notre attention sur le droit d'association et l'accréditation, qui sont le préambule à la négociation collective.

Le *Code du travail* prévoit aussi des dispositions en ce qui concerne le déroulement de la négociation collective, de même que le droit de grève et de lock-out.

Pour résoudre les mésententes relatives à l'interprétation et à l'application de la convention collective, il y a le mécanisme de l'arbitrage de griefs. En ce qui concerne l'application du *Code du travail*, le commissaire du travail et le tribunal du travail sont les deux instances ayant juridiction.

Enfin, le *Code du travail* prévoit des dispositions particulières applicables aux secteurs public et parapublic.

DÉFINITIONS (ARTICLE 1)

L'employeur est «quiconque, y compris Sa Majesté, fait exécuter un travail par un salarié ». Selon cette définition, un employeur peut être une ou plusieurs personnes physiques, une société, une corporation ou le gouvernement. Cet employeur doit faire exécuter un travail par un salarié.

Un salarié est «une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération ». Ce mot ne comprend pas :

- une personne qui, au jugement du commissaire du travail, est employée à titre de gérant, surintendant, contremaître ou représentant de l'employeur dans ses relations avec les salariés;
- un administrateur ou officier d'une corporation, sauf si une personne agit à ce titre à l'égard de son employeur après avoir été désignée par les salariés ou une association accréditée;
- un fonctionnaire du gouvernement dont l'emploi est d'un caractère confidentiel au jugement du tribunal du travail ou aux termes d'une entente liant le gouvernement et les associations accréditées conformément au chapitre IV de la *Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1)* qui sont parties à une convention collective qui autrement s'appliquerait à ce fonctionnaire; tel est l'emploi d'un conciliateur, d'un médiateur

ou d'un médiateur-arbitre du ministère du Travail, d'un médiateur du Conseil des services essentiels, d'un agent d'accréditation ou d'un commissaire du travail visé dans la présente loi, du commissaire de l'industrie de la construction et de ses adjoints visés dans la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction (L.R.Q. chapitre R-20)*, d'un fonctionnaire du Conseil exécutif, du Vérificateur général, de la Commission de la fonction publique, de l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération, du cabinet d'un ministre ou d'un sous-ministre ou d'un fonctionnaire qui, dans un ministère ou un organisme du gouvernement, fait partie du service du personnel ou d'une direction du personnel;

- un fonctionnaire du ministère du Conseil exécutif, sauf dans les cas que peut déterminer, par décret, le gouvernement;
- un fonctionnaire du Conseil du trésor, sauf dans les cas que peut déterminer, par décret, le gouvernement;
- un substitut permanent du procureur général nommé en vertu de la *Loi sur les substituts du procureur général (L.R.Q., c. S-35)*;
- un membre de la Sûreté du Québec ;
- un membre du personnel du Directeur général des élections.

Pour être salarié au sens du *Code du travail*, il faut remplir trois exigences : travailler, contre rémunération, pour un employeur. Travailler s'apprécie par l'existence du fait matériel d'une prestation de travail. Ainsi, l'article 110 du *Code* précise que « personne ne cesse d'être un salarié pour l'unique raison qu'il a cessé de travailler par suite de grève ou de lock-out ». Ces deux événements ne brisent nullement le lien qui relie le « salarié » à « l'employeur ».

Les modalités de rémunération, à l'heure, à la semaine, à la pièce ou à la commission ne sont pas déterminantes dans l'établissement du critère « rémunération ». Le bénévolat n'est donc pas couvert.

La dernière exigence «pour un employeur» est véritablement le critère le plus important et celui qui a donné lieu à une jurisprudence abondante. Le fait de travailler pour un employeur doit nécessairement impliquer qu'il y ait un lien de subordination.

Celui qui travaille pour une autre personne en vertu d'un contrat de travail peut être considéré comme salarié et avoir accès au régime élaboré par le *Code*. La personne qui est en affaires et qui, dans la conduite de ses affaires ou de son entreprise, fournit des services à une autre se trouve exclue du champ d'application du *Code* à titre d'entrepreneur.

L'autonomie d'exécution, la propriété des instruments de travail, la chance de réaliser un profit ou le risque de subir une perte représentent autant d'éléments d'appréciation du statut d'entrepreneur par opposition à celui d'employé. Pour ce dernier, l'élément le plus déterminant de sa condition demeure en définitive l'existence d'un pouvoir de contrôle et d'encadrement de son travail par l'employeur. C'est le sens qu'il faut donner à la jurisprudence actuelle.

Le terme grief est défini comme «toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective ».

Un différend est «une mésentente relative à la négociation ou au renouvellement d'une convention collective ou à sa révision par les parties en vertu d'une clause la permettant expressément ». La grève est «la cessation concertée de travail par un groupe de salariés ».

Enfin, la convention collective est une «entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs ».

LE DROIT D'ASSOCIATION ET L'ACCRÉDITATION (ARTICLES 3 À 51.1)

Le *Code du travail* reconnaît aux salariés ainsi qu'aux employeurs le droit d'association.

L'article 10 permet à tout employeur d'appartenir à une association d'employeurs de son choix et de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration. L'employeur peut donc former une association patronale et négocier par l'intermédiaire de cette association. En ce dernier cas, la convention collective intervenue entre le Syndicat et cette association d'employeurs lie ces divers employeurs, de façon individuelle, comme s'ils l'avaient eux-mêmes signée et ce, en vertu de l'article 68.

L'article 3 du *Code du travail* reconnaît à tout salarié le droit d'appartenir à une association de son choix et de participer à la formation de cette association, à ses activités et à son administration.

Cette reconnaissance implique la libre formation ou l'adhésion au syndicat de son choix, la libre affiliation des syndicats, la libre administration des affaires syndicales. Ce droit d'association est également reconnu par les chartes canadienne et québécoise des droits et libertés.

Toutefois, ce droit d'association et les modalités d'application de ce droit, c'est-à-dire l'organisation d'une association, sont réglementés par des dispositions du *Code du travail*.

En vertu des articles 5 et 6, il est interdit de solliciter les salariés sur les heures de travail ainsi que de tenir des réunions «syndicales» sur les lieux du travail, sauf s'il s'agit d'une association déjà accréditée et que l'employeur y consente. Ces articles démontrent la volonté du législateur de ne pas permettre à l'employeur de prendre l'initiative de former un syndicat ou de s'intégrer dans sa formation.

Ainsi, l'article 12 interdit à l'employeur de tenter de s'immiscer dans une association de travailleurs. Cette interdiction s'étend au personnel cadre de l'entreprise ainsi qu'à tout représentant de l'employeur.

L'ingérence de l'employeur peut se manifester de diverses façons : aide financière à un syndicat, information aux salariés voulant qu'un syndicat soit plus efficace qu'un autre, intervention de l'employeur dans l'organisation du syndicat (exemple : assemblée).

Notons que la même interdiction existe quant à l'ingérence d'une association de salariés dans une association d'employeurs.

L'article 13 prévoit que nul ne doit user d'intimidation ou de menaces pour amener quiconque à devenir membre, à s'abstenir de devenir membre ou à cesser d'être membre d'une association de salariés ou d'employeurs.

Le *Code* précise également à l'article 14 qu'aucun employeur ne doit refuser d'employer une personne à cause de l'exercice par cette personne d'un droit qui lui résulte du présent code, ni chercher par intimidation, mesures discriminatoires ou de représailles, menace de renvoi ou autre menace, ou par l'imposition d'une sanction ou par quelque autre moyen à contraindre un salarié à s'abstenir ou à cesser d'exercer un droit qui lui résulte du présent code. Un employeur peut toutefois suspendre, congédier ou déplacer un salarié pour une cause juste et suffisante dont la preuve lui incombe.

Les articles 15 et suivants énoncent des droits et procédures particuliers visant la protection des salariés à la suite d'un congédiement, d'une suspension, d'un déplacement ou d'autres mesures discriminatoires, lorsque ces salariés ont subi ces sanctions par suite de l'exercice d'un droit qui résulte du *Code du travail*.

Ainsi, un salarié peut, en vertu de l'article 16, soumettre une plainte au commissaire général du travail s'il croit qu'il a été congédié, suspendu, déplacé, etc., à cause de l'exercice d'un droit reconnu au *Code*, telle la participation à la formation d'un syndicat.

En établissant qu'il est un salarié au sens du *Code*, qu'il a exercé une activité syndicale légitime, qu'il s'est vu imposer une mesure par l'employeur et qu'il y a concomitance entre l'activité syndicale et la

mesure dont il se plaint, ce salarié s'est déchargé de son fardeau de preuve. Il revient alors à l'employeur de prouver que sa décision est fondée sur une cause juste et suffisante sans lien avec les activités syndicales du salarié (article 17).

Si l'employeur ne peut faire une telle preuve, le commissaire a alors le pouvoir d'ordonner la réintégration du salarié dans son emploi ou encore d'annuler la sanction imposée. Il peut également ordonner le paiement d'une indemnité équivalant au salaire perdu (article 15). Toutefois, si le salarié a travaillé ailleurs au cours de la période comprise entre le moment de la mesure prise par l'employeur et l'exécution de l'ordonnance, le salaire qu'il a ainsi gagné doit être déduit de cette indemnité.

L'employeur qui n'exécute pas l'ordonnance de réintégration est passible d'une amende de 500 \$ par jour de retard en vertu de l'article 146.1. De plus, pour avoir contrevenu aux articles 12, 13 ou 14 (protection de l'activité syndicale), une poursuite pénale contre l'employeur peut être intentée devant le Tribunal du travail. Il est alors passible d'une amende de 100 \$ à 1 000 \$ pour chaque jour que dure l'infraction.

L'accréditation d'une association de salariés est demandée au moyen d'une requête adressée au commissaire général du travail selon les dispositions de l'article 25. Celle-ci doit indiquer l'entreprise visée et le groupe de salariés visés compte tenu qu'une association ne représente pas nécessairement tous les salariés de l'entreprise.

La requête doit être autorisée par résolution de l'association et signée par ses représentants autorisés. Elle doit être accompagnée des formules d'adhésion à l'association prévues au *Code*.

Une requête en accréditation peut être présentée en tout temps à l'égard d'un groupe de salariés qui n'est pas représenté par une association accréditée et qui n'est pas visé en totalité ou en partie par une autre requête en accréditation (article 22).

Mais, lorsqu'il existe une accréditation, quatre situations peuvent se présenter :

- Lorsqu'il existe une convention collective dont la durée est de 3 ans ou moins, une nouvelle accréditation peut être demandée par un autre syndicat dans le but de remplacer le syndicat existant, du 90^e au 60^e jour précédant l'expiration d'une sentence arbitrale tenant lieu de convention collective ou la date d'expiration ou de renouvellement de la convention collective (article 22).

- Si la convention collective a une durée de plus de 3 ans, une nouvelle accréditation peut être demandée du 180^e jour au 150^e jour précédant la date d'expiration ou de renouvellement de la convention collective (article 22).
- Si une convention collective a été signée, mais que les parties n'ont pas déposé cette convention au Bureau du commissaire général du travail dans les 60 jours de la signature, une requête en accréditation peut être déposée (article 72).
- Lorsqu'aucune convention collective n'a été conclue ou que le différend n'a pas été soumis à l'arbitrage ou que la grève ou le lock-out, permis par le *Code*, n'a pas été exercé, une association peut alors présenter une requête en accréditation après 12 mois de la date d'une accréditation (article 22).

Enfin, lorsqu'une requête en accréditation est rejetée ou que l'association requérante s'est désistée de sa demande, cette association ne peut présenter une seconde requête qu'après une période d'attente de trois mois. Cette période d'attente s'applique uniquement à l'association qui était la requérante en premier lieu (article 40).

Une demande en accréditation est adressée au commissaire général du travail. Dès réception, le commissaire en transmet copie à l'employeur (article 25) qui doit, dans les cinq jours de sa réception, afficher dans un endroit bien en vue la liste complète des salariés de l'entreprise visés par la requête ainsi que la fonction de chacun d'eux.

Une requête en accréditation doit satisfaire à certaines conditions de fond. Premièrement, elle doit être présentée par un seul syndicat et non pas un regroupement syndical. Ensuite, le syndicat doit viser un groupe de salariés au service d'un même employeur; on ne peut viser plusieurs employeurs à l'intérieur d'une même requête car le *Code du travail* ne reconnaît pas l'accréditation de salariés de plus d'un employeur. L'unité d'accréditation choisie, c'est-à-dire le groupe de salariés visés, doit être appropriée (articles 21, 25 et 26).

L'unité d'accréditation la plus étendue regroupe donc l'ensemble des salariés d'un employeur. Le découpage de l'unité d'accréditation doit être approprié, mais pas nécessairement le plus approprié. Il faut toutefois se rappeler que cette unité devra négocier avec l'employeur et que les salariés devront entretenir des rapports entre eux. Les salariés doivent donc former un groupe ayant des aspirations et des intérêts communs.

La jurisprudence a défini des critères pour circonscrire l'unité appropriée. La décision *SICARD inc. c. Syndicat national des employés de SICARD (CSN)*, ([1965] R.D.T. 353) a posé des balises qui sont toujours d'actualité.

La communauté d'intérêts des salariés est une condition essentielle à la composition de l'unité d'accréditation. Nous pouvons l'examiner selon la nature des fonctions exercées par les salariés et les exigences de celles-ci, selon le passage d'une fonction à une autre, le plan de carrière et la mobilité de la main-d'oeuvre et selon la similitude dans les conditions de travail, les salaires et la rémunération en général. Ainsi, généralement, les employés de bureau forment une unité distincte des autres salariés d'une entreprise.

L'unité est-elle appropriée dans le contexte de la négociation collective et de l'historique des relations du travail dans cette entreprise et dans celles du même secteur ? Cet historique fait référence à la pratique des relations du travail dans cette organisation ou dans d'autres organisations similaires avec des unités d'accréditation déjà reconnues.

Un autre critère est le désir manifesté par les salariés de l'unité proposée. On examine alors la volonté des salariés de se retrouver ensemble dans un contexte de négociation collective. L'article 3 du *Code du travail* prévoit d'ailleurs que « tout salarié a droit d'appartenir à une association de salariés de son choix ».

Il faut aussi considérer le critère géographique et la structure physique de l'entreprise. Si plusieurs usines d'une même entreprise sont dispersées, il ne serait peut-être pas opportun ou viable que tous les salariés appartiennent à la même unité de négociation. On imagine, entre autres, les difficultés qui se présenteraient pour la tenue d'une assemblée générale des salariés dispersés sur un vaste territoire.

Tant pour les salariés que pour l'employeur, il est important de maintenir la paix industrielle. On cherche donc à éviter la multiplicité des unités d'accréditation qui impliquent autant de négociations, de grèves ou de lock-out. Une entreprise, tout comme ses salariés, a besoin d'une stabilité compatible avec le libre exercice de la négociation collective.

Sur réception d'une requête, le commissaire général du travail désigne un agent d'accréditation (article 28). Il doit s'assurer du caractère représentatif de l'association et du droit de celle-ci à l'accréditation. S'il conclut que l'association jouit du caractère représentatif requis et qu'il constate un accord entre l'employeur et l'association sur l'unité et les personnes visées par la requête, il accrédite l'association sur-le-champ.

S'il y a accord entre l'employeur et l'association sur l'unité et les personnes visées par la requête et qu'il y a entre 35 % et 50 % des salariés qui sont membres, il procède au scrutin pour s'assurer du caractère représentatif de l'association. Si elle obtient la majorité absolue des voix, l'agent accrédite l'association (article 28).

Lorsque l'employeur refuse son accord sur l'unité de négociation demandée, il doit, par écrit, en expliquer les raisons et proposer l'unité qu'il croit appropriée. Si l'employeur néglige de répondre dans les 15 jours de la réception d'une copie de la requête, il est présumé avoir donné son accord sur l'unité de négociation (article 28).

Si l'agent d'accréditation constate qu'il y a accord sur l'unité de négociation, mais non sur certaines personnes visées par la requête, il accrédite l'association et fait rapport au commissaire général du travail qui nommera un commissaire du travail pour entendre les parties. Le commissaire doit rendre sa décision au plus tard dans les cinq jours de la fin de son enquête et déterminer l'unité de négociation appropriée (article 34).

L'employeur, un salarié de l'unité ou une association de salariés peut demander la révocation d'une accréditation pour deux motifs (article 41) : parce que le syndicat a cessé d'exister ou parce qu'il ne regroupe plus la majorité absolue des salariés de l'unité pour laquelle il a été accrédité.

Lorsque la requête en accréditation est accordée, elle produit deux effets immédiats. Premièrement, un employeur doit retenir sur le salaire de tout salarié faisant partie de l'unité, qu'il soit membre ou non de l'association, la cotisation syndicale fixée par celle-ci (article 47).

Deuxièmement, l'association ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire, ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés qu'elle représente, qu'ils soient membres ou non (article 47.2). Si un salarié qui a subi un renvoi ou une sanction disciplinaire croit que l'association n'a pas agi de bonne foi, il peut déposer une plainte auprès du ministre. Si aucun règlement n'intervient, le salarié peut demander au tribunal de l'autoriser à soumettre sa réclamation à un arbitre de grief.

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE ET LE DROIT DE GRÈVE ET DE LOCK-OUT (ARTICLES 52 A 99.11 ET 105 À 110.1)

Un autre effet de l'accréditation est qu'elle accorde à l'association le pouvoir exclusif de représentation des salariés auprès de l'employeur. Cette reconnaissance du rôle du syndicat ne saurait mieux s'exprimer que par la participation à la négociation avec diligence et bonne foi.

La première étape est l'avis de rencontre (article 52). Le syndicat donne à l'employeur, ou l'inverse, un avis d'au moins huit jours de la date de la première rencontre de négociation. Lorsqu'une convention

collective existe, cet avis peut être donné dans les 90 jours précédant son expiration. Une copie de l'avis est transmise au ministre (article 52.1).

Si aucun avis n'est donné, il est réputé avoir été fait le jour de l'expiration de la convention collective ou dans les 90 jours après la date d'obtention de l'accréditation (article 52.2).

Il est important de souligner que les négociations doivent commencer et se poursuivre avec diligence et bonne foi (article 53). Cette obligation implique de répondre promptement aux avis et demandes de négociation et de négocier à un rythme raisonnable. La négociation de bonne foi doit s'apprécier par les comportements des parties. On doit alors se poser les questions suivantes : est-ce que les parties recherchent des solutions bilatérales, est-ce qu'il y a une volonté de s'entendre ? Enfin, il faut comprendre que cette obligation de négocier de bonne foi ne comporte pas celle de conclure une convention collective.

Il arrive, au moment de la négociation, qu'une partie constate que, sans aide extérieure, il sera difficile d'en arriver à un règlement. Le *Code du travail* prévoit des dispositions pour répondre à ce besoin.

Ainsi, en tout temps, l'une ou l'autre des parties peut demander au ministre du Travail de désigner un conciliateur (article 54). Son rôle consiste à aider les parties à conclure une entente. Les parties sont tenues d'assister à toute réunion convoquée par le conciliateur.

Si les parties ne s'entendent pas, elles peuvent, d'un commun accord, demander au ministre du Travail la nomination d'un arbitre de différend (article 74). Dans le cas de négociation d'une première convention collective ou d'une convention collective entre une corporation municipale et une association accréditée pour représenter ses policiers ou pompiers, une des deux parties peut demander le recours à l'arbitrage de différend (articles 93.1 et 97).

Lorsqu'il s'agit d'une demande commune, les parties doivent s'entendre sur le nom d'un arbitre (article 77). À défaut d'entente, le ministre procède à sa nomination. Ce dernier peut être assisté d'assesseurs.

La sentence de l'arbitre lie les parties pour une durée d'au moins un an et d'au plus deux ans (article 92). Il est important de souligner que le droit de grève ou de lock-out est suspendu pendant l'arbitrage de différend (article 58).

Qu'advient-il des conditions de travail des salariés durant la négociation collective ? Celles-ci doivent être maintenues à compter du dépôt d'une requête en accréditation et tant que le droit au lock-out n'est pas acquis ou qu'une sentence arbitrale n'est pas intervenue (article 59).

Dans le cas où il y a renouvellement de la convention collective, les conditions de travail doivent être maintenues à compter de l'expiration de la convention collective et tant que le droit au lock-out n'est pas acquis ou qu'une sentence arbitrale n'est pas intervenue. Les parties peuvent prévoir dans la convention collective que les conditions de travail vont continuer de s'appliquer jusqu'à la signature d'une nouvelle convention.

Le *Code du travail* ne prévoit pas de définition de l'expression conditions de travail. Cependant, il est prévu qu'une 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. Une convention collective doit être d'une durée déterminée d'au moins un an. La durée doit être d'au plus trois ans s'il s'agit d'une première convention collective pour le groupe de salariés visé par l'accréditation. Elle lie tous les salariés actuels ou futurs visés par l'accréditation (article 67). Cette règle découle du monopole de représentation du syndicat pour les salariés de l'unité d'accréditation.

Enfin, une convention collective ne prend effet qu'à compter de son dépôt au greffe du commissaire général du travail. Il en est de même de toute modification qui y est apportée par la suite (article 72). Le défaut du dépôt dans les 60 jours de la signature de la convention collective entraîne le droit à l'accréditation à l'égard du groupe de salariés pour lequel cette convention collective a été conclue en faveur de toute autre association.

Le *Code du travail* prévoit des dispositions pour le droit de grève et de lock-out. Ce droit est acquis 90 jours après la date du début de la phase de négociation (article 58). Il est à noter que le droit de grève n'existe pas pour les policiers et pompiers municipaux. Le législateur a prévu le recours à l'arbitrage de différend à la demande d'une partie.

Pour obtenir le droit de grève, le syndicat doit tenir un vote au scrutin secret. Ce vote est pris à la majorité des membres présents. Le syndicat doit prendre les moyens nécessaires pour prévenir ses membres au moins 48 heures à l'avance (article 20.2). Si le vote est favorable, le syndicat doit en aviser le ministre dans les 48 heures.

Par la suite, la partie qui déclare une grève ou un lock-out doit informer le ministre dans les 48 heures qui suivent la déclaration de la grève ou du lock-out en spécifiant le nombre de salariés faisant partie de l'unité de négociation concernée (article 58.1).

De nombreux conflits de travail ont entraîné de la violence à l'occasion du piquetage. Pour les salariés qui sont en grève, le rapport de force avec l'employeur ne peut pleinement s'exercer que dans la mesure où l'employeur ne peut poursuivre les activités ou les travaux

effectués par les salariés en grève. De même, si un employeur décrète un lock-out, les salariés n'ont aucun intérêt à ce que leurs tâches soient assumées par d'autres travailleurs. En 1978, le *Code du travail* a été modifié afin d'y inclure à l'article 109.1 des mesures anti-briseurs de grève.

Ainsi, pendant la durée d'une grève ou d'un lock-out, il est interdit à l'employeur :

- d'utiliser les services d'une personne pour remplir les fonctions d'un salarié faisant partie de l'unité de négociation en grève ou en lock-out lorsque cette personne a été embauchée entre le jour où la phase des négociations commence et la fin de la grève ou du lock-out ;
- d'utiliser, dans l'établissement où la grève ou le lock-out a été déclaré, les services d'une personne à l'emploi d'un autre employeur ou ceux d'un entrepreneur pour remplir les fonctions d'un salarié faisant partie de l'unité de négociation en grève ou en lock-out;
- d'utiliser, dans l'établissement où la grève ou le lock-out a été déclaré, les services d'un salarié qui fait partie de l'unité de négociation alors en grève ou en lock-out à moins:
 - qu'une entente ne soit intervenue à cet effet entre les parties, dans la mesure où elle y pourvoit, et que, dans le cas d'un établissement des secteurs public et parapublic, cette entente ait été approuvée par le Conseil des services essentiels;
 - que, dans un service public, une liste n'ait été transmise ou, dans le cas d'un établissement des secteurs public et parapublic, n'ait été approuvée en vertu des dispositions particulières applicables aux services publics et aux secteurs public et parapublic dans la mesure où elle y pourvoit;
 - que, dans un service public, un décret n'ait été pris par le gouvernement afin de suspendre l'exercice du droit de grève ;
- d'utiliser, dans un autre de ses établissements, les services d'un salarié qui fait partie de l'unité de négociation alors en grève ou en lock-out;
- d'utiliser, dans l'établissement où la grève ou le lock-out a été déclaré, les services d'un salarié qu'il emploie dans un autre établissement;
- d'utiliser, dans l'établissement où la grève ou le lock-out a été déclaré, les services d'une personne autre qu'un salarié qu'il

emploi dans un autre établissement, sauf lorsque des salariés de ce dernier établissement font partie de l'unité de négociation alors en grève ou en lock-out;

- d'utiliser, dans l'établissement où la grève ou le lock-out a été déclaré, les services d'un salarié qu'il emploie dans cet établissement pour remplir les fonctions d'un salarié faisant partie de l'unité de négociation en grève ou en lock-out.

L'ARBITRAGE DE GRIEFS (ARTICLES 100 À 104)

Toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective est un «grief» selon l'article 1 f) du *Code du travail*. Cette loi oblige à soumettre tout grief à un arbitrage final et obligatoire. La Cour suprême a statué que l'arbitre de grief a compétence exclusive pour décider de toute réclamation, que ce soit celle d'un salarié ou du syndicat accrédité ou même de l'employeur, pourvu qu'elle se fonde sur la convention collective. Quant aux réclamations d'un ex-salarié, il y a lieu de situer le moment de la naissance du droit réclamé. Si la personne était salariée à ce moment-là, alors l'arbitre de grief a juridiction. Sinon, la juridiction appartient au tribunal de droit commun. Outre les dispositions qui peuvent être contenues aux conventions collectives sur l'arbitrage de grief, le *Code* prévoit des dispositions en ce qui a trait notamment au délai pour loger un grief, à la nomination d'un arbitre, à l'effet d'une sentence arbitrale, etc.

Une sentence arbitrale est sans appel et lie les parties (article 101). À défaut d'exécution volontaire, le dépôt de la sentence au bureau du protonotaire de la Cour supérieure du district où est situé l'établissement de l'employeur en cause lui confère la même force et le même effet que s'il s'agissait d'un jugement exécutoire de cette cour (article 19.1). Ce mode d'exécution peut être employé à l'intérieur d'un délai qui est de six mois à compter de la date de la sentence. Il subsiste toujours aussi la possibilité de recourir à la demande d'injonction.

L'arbitre dispose de pouvoirs décisionnels qui lui permettent de régler les litiges dont il est saisi (article 100.12). Toutefois, le tribunal d'arbitrage ne peut outrepasser sa juridiction sans susciter l'intervention de la Cour supérieure qui a son pouvoir traditionnel de surveillance et de contrôle. Ainsi, la convention collective prévoit généralement que la décision de l'arbitre ne peut ajouter, retrancher ou modifier les dispositions de la convention collective. Si l'arbitre rend une décision qui va au-delà des dispositions de la convention collective, il pourrait alors avoir ouverture à l'intervention de la Cour supérieure par l'intermédiaire de la procédure d'évocation.

Il faut signaler que les dispositions contenues au *Code du travail* prévalent sur les dispositions de toute convention collective, à moins que le législateur n'en ait disposé autrement.

LE COMMISSAIRE DU TRAVAIL ET LE TRIBUNAL DU TRAVAIL (ARTICLES 112 À 137)

Le commissaire du travail a juridiction en première instance sous réserve de la juridiction exclusive du tribunal du travail pour les poursuites pénales. Le tribunal du travail a juridiction pour connaître et disposer, exclusivement à tout autre tribunal, en outre des matières qui sont déclarées par la loi être de sa compétence :

- en appel de toute décision d'un commissaire du travail qui termine une affaire et de toute décision du commissaire général du travail rendue en vertu de l'article 8 ou de l'article 9 du *Code*;
- en première instance, de toute poursuite pénale en vertu du présent code.

Le tribunal siégeant en appel peut confirmer, modifier ou infirmer toute décision qui lui est soumise et rendre la décision qui, à son jugement, aurait dû être rendue en premier lieu.

En principe, la décision du tribunal est finale et sans appel en matière civile. Une décision du tribunal peut être examinée par la Cour supérieure par le moyen d'une procédure spéciale, la requête pour émission d'un bref d'évocation, dans des circonstances exceptionnelles. Il doit être prouvé que le tribunal a outrepassé les pouvoirs qui lui sont attribués.

DISPOSITIONS PARTICULIÈRES APPLICABLES AUX SERVICES PUBLICS ET AUX SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

Ces dispositions se trouvent au chapitre V.1, article 111.0.1 à 111.20. Nous les étudierons plus en détail au chapitre consacré précisément aux secteurs public et parapublic.

Les secteurs public et parapublic

<i>La Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1)</i>	180
<i>La Loi sur les régimes de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (L.R.Q., c. R-8.2)</i>	185
<i>Déroulement de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic</i>	193
<i>Dispositions particulières du Code du travail</i>	195
<i>Notes bibliographiques</i>	198
<i>Ouvrages consultés</i>	198

LA LOI SUR LA FONCTION PUBLIQUE (L.R.Q., c. F-3.1.1)

La *Loi sur la fonction publique* a pour objet de permettre l'accomplissement de la mission de la fonction publique québécoise qui est de fournir des services de qualité au public, de mettre en oeuvre les politiques établies et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'État,

La loi définit quels sont les droits et obligations des fonctionnaires, les responsabilités des ministères et organismes dans la gestion des ressources humaines. Un autre chapitre traite du régime syndical. Le cadre institutionnel de la fonction publique nous indique le rôle et les devoirs du Conseil du trésor. Enfin, la Commission de la fonction publique exerce un mandat à double volet : elle agit à titre de tribunal administratif d'appel et d'organisme de vérification et d'enquête.

Les droits et obligations des fonctionnaires (articles 4 à 36)

La loi établit des normes d'éthique et de discipline. Ainsi, le fonctionnaire est tenu d'office d'être loyal et de porter allégeance à l'autorité constituée. Il ne peut avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise qui met en conflit son intérêt personnel et les devoirs de ses fonctions. Il doit faire preuve de neutralité politique dans l'exercice de ses fonctions et faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions politiques. Cependant, le fonctionnaire peut être membre d'un parti politique. Les articles 24 à 31 de la loi concernent les activités politiques : candidat à une élection, agent officiel d'un candidat, fonctionnaire élu député et droit de retour.

La loi prévoit aussi une période de probation d'au moins six mois. La permanence n'est acquise qu'après une période d'emploi continue de deux ans. Le Conseil du trésor définit ce que constitue le fait d'être employé dans la fonction publique de façon continue.

Les mesures disciplinaires peuvent aller jusqu'au congédiement. L'imposition d'une mesure disciplinaire est faite par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme. Il peut y avoir aussi des mesures administratives : la rétrogradation ou le congédiement. Ces mesures administratives sont associées à l'incompétence ou à l'incapacité d'exercer ses fonctions. L'imposition d'une telle mesure est faite par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme.

Il est important de souligner que la convention collective ne peut aller à l'encontre de ces dispositions. En fait, l'article 70 prévoit qu'aucune disposition d'une convention collective ne peut restreindre ni les pouvoirs de la Commission de la fonction publique ni ceux du président du Conseil du trésor relativement à la tenue de concours de

recrutement et de promotion et à la déclaration d'aptitudes des candidats. En outre, aucune disposition d'une convention collective ne peut restreindre les pouvoirs d'un sous-ministre, d'un dirigeant d'organisme, du gouvernement ou du Conseil du trésor à l'égard de l'une ou l'autre des matières suivantes :

- la nomination des candidats à la fonction publique ou la pro-motion des fonctionnaires;
- la classification des emplois;
- l'attribution du statut de fonctionnaire permanent et la détermination de la durée d'un stage probatoire lors du recrutement ou de la promotion;
- l'établissement des normes d'éthique et de discipline dans la fonction publique;
- l'établissement des plans d'organisation ainsi que la détermination et la répartition des effectifs.

Les responsabilités des ministères et organismes dans la gestion des ressources humaines (articles 37 à 41)

En vertu des articles 37 à 41, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes sont responsables de la gestion des ressources humaines qui leur sont allouées et ils exercent cette responsabilité en favorisant la délégation à leurs adjoints et au personnel d'encadrement.

La gestion des ressources humaines comprend, notamment, la planification, l'organisation, la direction, le développement et l'évaluation des ressources humaines. Ainsi, les sous-ministres et les dirigeants d'organismes gèrent les ressources humaines dans le cadre des poli-tiques générales du gouvernement en matière de gestion des ressources humaines.

Le régime syndical (articles 64 à 76)

L'article 64 est une disposition intéressante en ce sens que le Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec est reconnu comme le représentant de tous les fonctionnaires qui sont des salariés au sens du *Code du travail*, sauf les exceptions énoncées aux paragraphes 1 à 4.

Cet article 64 a le même effet qu'une accréditation accordée par un commissaire du travail en vertu du *Code du travail* pour deux groupes distincts de salariés, soit :

- les fonctionnaires autres que les ouvriers;
- les ouvriers.

Le Tribunal du travail institué par le *Code du travail* décide de tout litige sur l'exclusion ou l'inclusion effective d'un fonctionnaire ou d'une catégorie d'entre eux dans chacun de ces groupes et il a le pouvoir de révoquer l'accréditation et d'en accorder une nouvelle aux conditions prévues par le *Code du travail*.

Le rôle et le devoir du Conseil du trésor (articles 77 à 104)

Le Conseil du trésor est chargé, au nom du gouvernement, d'établir des politiques générales de gestion des ressources humaines de la fonction publique et d'en évaluer la réalisation.

Il est aussi responsable de déterminer les effectifs maximums pour la gestion de chaque ministère ou organisme et la classification des emplois.

En ce qui concerne plus particulièrement les fonctionnaires, il détermine la rémunération, les avantages sociaux et leurs autres conditions de travail.

C'est le Conseil du trésor qui est chargé d'établir des programmes d'accès à l'égalité en vue de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi. Il est important de souligner que le gouvernement fait rapport une fois l'an, à l'Assemblée nationale, sur le degré de réalisation des programmes d'accès à l'égalité par les ministères et les organismes dont les employés sont nommés et rémunérés suivant la présente loi.

Enfin, le Conseil du trésor est chargé de négocier les conventions collectives avec les associations accréditées de la fonction publique. Il signe ces conventions collectives, en surveille et coordonne l'application.

Les fonctions du président du Conseil du trésor consistent notamment à :

- procéder à la tenue de concours de recrutement et de promotion et à la déclaration d'aptitudes des candidats;
- procéder à l'établissement des conditions d'admission à un concours ou à une réserve de candidatures;
- procéder à des appels de candidatures pour constituer des réserves de candidatures ;

- procéder à la réduction du nombre de candidats qui satisfont aux conditions d'admission à un concours;
- procéder à la vérification et à la déclaration d'aptitudes des candidats à la promotion sans concours;
- donner un avis sur le classement qu'il juge le plus approprié aux aptitudes d'une personne, après les avoir vérifiées, conformément aux dispositions de la loi;
- proposer au gouvernement, à un ministère ou à un organisme des mesures pour améliorer la dotation, la gestion et le développement des ressources humaines au sein de la fonction publique ainsi que des mesures pour assurer l'accès à l'égalité en emploi;
- conseiller un ministère, un organisme ou le gouvernement en matière de gestion et d'organisation administrative, notamment pour accroître la qualité du service au public ainsi que l'efficacité de l'organisation et du personnel des ministères et organismes;
- faire des recherches, études et enquêtes en matière de gestion des ressources humaines, les coordonner avec celles effectuées par les ministères ou organismes et en assurer la diffusion;
- assurer, à la demande du ministère, d'un organisme ou du gouvernement, la mise en oeuvre de politiques ou de programmes de gestion de ressources humaines ;
- instaurer et maintenir, en collaboration avec les ministères et organismes, un système de planification et de développement de la carrière du personnel d'encadrement;
- développer et maintenir un système intégré d'information pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique (articles 105 à 125)

La Commission de la fonction publique s'est vu attribuer par le législateur un rôle particulier en ce qui regarde certaines valeurs privilégiées par la loi, telles la sélection par concours, l'équité et l'impartialité des décisions qui affectent les fonctionnaires.

En outre, le législateur a voulu conférer à la Commission de la fonction publique un caractère d'indépendance en prévoyant que ses membres soient nommés par une résolution de l'Assemblée nationale, approuvée par au moins les deux tiers de ses membres, le mode de

destitution étant tout aussi rigoureux. Elle le fait essentiellement de deux façons : en agissant à titre de tribunal administratif d'appel et à titre d'organisme de vérification et d'enquête.

La Commission exerce son rôle de tribunal administratif à l'égard de deux types de clientèles.

La première clientèle regroupe uniquement les fonctionnaires qui ne sont pas régis par une convention collective (à titre d'exemple, les cadres supérieurs, les professionnels et le personnel de bureau non syndiqué) et qui, en conséquence, ne peuvent se prévaloir d'une procédure de règlement des griefs. La Commission entend et décide des appels soumis par ces fonctionnaires à l'encontre de diverses mesures administratives et disciplinaires telles que des congédiements, des suspensions, des rétrogradations.

La seconde clientèle regroupe les candidats aux concours de promotion ou aux examens de changement de grade, peu importe qu'ils soient régis ou non par une convention collective. La Commission entend et décide des appels soumis par des candidats qui allèguent qu'il y aurait eu une illégalité ou une irrégularité dans la procédure du concours, soit au moment de la vérification de l'admissibilité des candidats, soit au moment de leur évaluation.

Sous ce dernier aspect, on peut dire que la Commission exerce, d'une façon directe et immédiate, une surveillance et un contrôle sur l'application de la «règle de la sélection au mérite ». En réalité, cette expression n'est pas reproduite comme telle dans la loi québécoise sur la fonction publique, même si elle impose aux autorités responsables de la tenue des concours et des nominations un ensemble d'obligations qui, pour l'essentiel, apparaissent correspondre à ce concept de la sélection au mérite.

Ainsi, la loi prévoit que les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours. Ces concours doivent avoir fait l'objet d'appels de candidatures, lesquels doivent fournir aux personnes susceptibles de satisfaire aux conditions d'admission une occasion raisonnable de soumettre leur candidature.

De plus, il est prévu que l'évaluation des candidats aux concours devra être faite selon les critères de connaissances, d'expériences ou d'aptitudes requises pour l'emploi. Aussi, la loi établit que la procédure d'évaluation doit être de nature à permettre de constater impartialement la valeur des candidats.

Outre le pouvoir quasi judiciaire décrit précédemment, le législateur a conféré à la Commission un pouvoir d'effectuer des enquêtes et

d'adresser des recommandations aux autorités compétentes ainsi que de faire rapport à l'Assemblée nationale, si elle le juge utile.

Ce pouvoir s'exerce en vérifiant le caractère impartial et équitable des décisions prises en vertu de la *Loi sur la fonction publique* et qui affectent les fonctionnaires ainsi que l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

Le premier volet de ce mandat, relatif à l'équité et à l'impartialité de certaines décisions, s'exerce à la suite de demandes soumises à la Commission par des fonctionnaires et, occasionnellement, par des associations ou des syndicats.

Le second volet de ce mandat concerne le système de recrutement et de promotion des fonctionnaires. A cet égard, la Commission agit de sa propre initiative en réalisant dans les ministères et organismes des opérations de vérification selon un cycle préétabli. De plus, la Commission réalise aussi des études portant sur divers thèmes reliés au fonctionnement du système de recrutement et de promotion.

Mentionnons, à titre d'exemple, des études relatives à la promotion de fonctionnaires occupant un emploi par intérim ou à la participation des employés occasionnels aux concours de recrutement.

LA LOI SUR LES RÉGIMES DE NÉGOCIATION DES CONVENTIONS COLLECTIVES DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC (L.R.Q., c. R-8.2)

Bref historique entourant l'adoption de la loi

Le 23 mars 1983, à la suite d'une grève dans les secteurs public et parapublic qui s'est terminée par l'adoption d'une loi assurant la reprise des services dans les collèges et les écoles du secteur public et l'adoption de décrets tenant lieu de convention collective, le premier ministre René Lévesque annonçait la volonté du gouvernement de «renouveler le régime de négociation dans le secteur public¹».

Dès le printemps 1983, un groupe de travail est mis sur pied. En janvier 1984, il dépose au gouvernement son rapport après avoir rencontré les groupes syndicaux et patronaux des secteurs concernés. Parallèlement sont formés deux comités paritaires sur la rémunération. Toutefois, les centrales syndicales refusent de tenter d'établir une politique générale de rémunération parce que, selon elles, la proposition faite par le gouvernement vise davantage une révision du régime de négociation que le réexamen pour l'année 1985 des paramètres de rémunération imposés par les décrets.

Également, en décembre 1983, est rendu public un document concluant que la négociation dans le secteur public au Québec aboutit inévitablement à l'affrontement².

Au printemps 1984, a lieu une consultation générale sur un document intitulé *Recherche d'un nouvel équilibre: réforme du régime de négociation du secteur public*³. Faisant suite à cette consultation, le ministre responsable du dossier propose aux syndicats de s'entendre sur un nouveau régime de négociation avant la prochaine ronde. Les centrales syndicales proposent de renégocier le contenu des décrets afin d'en arriver à une solution négociée tout en discutant du régime de négociation.

À la suite de tous ces événements et consultations, un avant-projet de loi intitulé *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* est déposé à l'Assemblée nationale le 20 décembre 1984. Le 2 mai 1985, le projet de loi 37 est déposé et sera sanctionné le 19 juin 1985. Cette loi a pour objet principal, comme son titre l'indique, le régime de négociation collective dans les secteurs public et parapublic.

Objectifs de la loi

Cette loi établit un nouveau cadre juridique pour la négociation collective dans les secteurs public et parapublic.

Elle a pour objet :

1. de créer un institut de recherche et d'information sur la rémunération⁴ ;
2. de définir le cadre de la négociation des conventions collectives dans les secteurs de l'éducation, des affaires sociales et des organismes gouvernementaux;
3. de déterminer des matières susceptibles de faire l'objet de négociations à l'échelle locale ou régionale et des matières pouvant faire l'objet d'arrangements locaux;
4. d'établir un nouveau mode de détermination des salaires et des échelles de salaires pour chacune des deux années suivant la première année des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic;
5. de modifier le mécanisme de règlement des différends à l'échelle nationale et de prévoir un mode de règlement des désaccords à l'échelle locale ou régionale;
6. de conférer au Conseil des services essentiels des pouvoirs de redressement dans le cas de certains conflits dans les services publics et dans les organismes des secteurs public et parapublic.

Selon une étude publiée dans *Le marché du travail*⁵ à la lumière du document intitulé *Recherche d'un nouvel équilibre*⁶ et des discussions entourant l'adoption de cette loi, les objectifs de cette dernière sont les suivants :

- amorce d'un véritable mouvement de décentralisation; malgré une négociation nationale sur les salaires, la loi accorde une place peu importante à la négociation locale ou régionale;
- introduction d'une politique de rémunération axée sur la comparabilité avec le secteur privé de l'économie; création d'un institut de recherche et d'information sur la rémunération dont le rôle est d'objectiver le débat sur la comparabilité de la rémunération des salariés des secteurs public et parapublic avec celle du secteur privé ;
- réduction des affrontements systémiques et recours aux tiers intervenants; moyens destinés à réduire les tensions entre les parties (retrait du droit de grève au palier local ou régional, information annuelle sur la rémunération, trêve de 20 jours entre le dépôt du rapport du médiateur et le droit de grève), recours à des tiers (médiation) ;
- affirmation de la primauté du droit des citoyens à recevoir des services sociaux et de santé par rapport au droit de grève des salariés (services essentiels).

Les syndicats ont toujours refusé de participer aux travaux de l'Institut pour éviter de cautionner les résultats. En ce qui concerne l'établissement d'un nouveau mode de détermination des salaires et échelles de salaires pour chacune des deux années suivant la première année des conventions collectives, ce nouveau mode n'a pas été utilisé à ce jour.

Le cadre légal de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic

La loi crée plusieurs paliers de négociation. Les syndicats ont beaucoup résisté et résistent encore à la décentralisation des négociations. Par ailleurs, les associations patronales privilégient une décentralisation élargie. Le débat est toujours d'actualité et le sera sans doute pour plusieurs années.

Il est important de rappeler que toute modification aux conventions collectives doit faire l'objet d'un mandat du Conseil du trésor, ce qui cause quelques frustrations aux associations patronales dont la marge de manoeuvre a été considérablement limitée. Ces dernières

doivent d'abord composer avec la partie ministérielle à l'intérieur du comité patronal et ensuite recevoir l'approbation du Conseil.

Il arrive que les associations syndicales se plaignent également de cette concentration des pouvoirs. Généralement, cependant, elles se satisfont de recourir au palier supérieur. Pour ce qui est des grandes orientations des négociations, le président du Conseil du trésor a formé et préside un comité ministériel dont les principaux acteurs sont le ministre des Finances, le ministre d'État à l'Éducation et à la Jeunesse, le ministre de la Santé et des Services sociaux, le secrétaire général et le chef du Cabinet du Premier ministre. Le cadre financier y est, entre autres, agréé.

Le gouvernement a adopté le 11 novembre 1986 la *Loi assurant le maintien des services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux*. Cette loi a ceci de particulier qu'elle est activée sur décision ponctuelle du Conseil des ministres. A l'automne 1989, le gouvernement y a recouru promptement pour mettre fin à la grève en cours. Plusieurs salariés ont, entre autres choses, perdu des années d'ancienneté. Dans le secteur de la santé, cette perte est très pénalisante étant donné le fonctionnement des listes de rappel.

Les pénalités prévues dans cette loi sont :

- perte de deux jours de salaire pour chaque jour d'arrêt de travail;
- perte d'une année d'ancienneté pour chaque jour d'arrêt de travail;
- retenue à la source des cotisations syndicales suspendue pour une période de 12 semaines pour chaque journée ou partie de journée d'arrêt de travail ;
- embauche possible de personnel de remplacement;
- amendes
 - 50 \$ à 125 \$ par jour par employé
 - 6 075 \$ à 30 350 \$ par jour par représentant syndical
 - 24 300 \$ à 121 400 \$ par jour par syndicat

Toutefois, l'article 23 de la loi se rapportant à la perte d'ancienneté a été jugé inconstitutionnel à la suite d'une demande d'action en nullité déposée devant la Cour supérieure en 1991⁷. Dans les faits, ce jugement a eu peu d'effet, car, après une entente avec les syndicats, le gouvernement québécois, par la loi 157 (*Loi concernant la restauration de l'ancienneté de certains salariés du secteur de la santé et des services sociaux*), a restauré aux salariés l'ancienneté perdue au moment des arrêts de travail à l'automne 1989.

À l'aide de quelques schémas, nous dressons un aperçu général des paliers de négociation, des acteurs en présence, des matières négociées et du déroulement de l'ensemble d'une négociation dans les secteurs public et parapublic.

RENOUVELLEMENT DES CONVENTIONS COLLECTIVES DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

NIVEAUX DE NÉGOCIATION ET MATIÈRES NÉGOCIÉES

Niveau intersectoriel (national)	Matières négociées
<i>Parties</i>	
Patronale : Conseil du trésor Comités patronaux des secteurs de l'éducation et des affaires sociales (art. 53)	<ul style="list-style-type: none"> - Règles de détermination des salaires (art. 52). - Après entente entre les parties : autres sujets à incidence monétaire jusqu'à maintenant: droits parentaux, régimes de retraite REE, RRF et REEGOP et disparités régionales) - Seuls les salaires de la première année négociés. Les salaires des deux autres années sont soumis à un mécanisme particulier. En pratique, les trois périodes ont été négociées jusqu'à maintenant. - Rôle informel: coordination des tables sectorielles. - Trois tables dites communes ont été formées: CEQ CSN, FTQ.
Syndicale : Fédération des travailleurs et du Québec Syndicat canadien de la fonction (SCFP) Centrale des syndicats démocratiques (CSD) Fédération des syndicats d'infirmiers et infirmières du Québec (FSIIAQ) Fédération des syndicats professionnels des infirmiers et infirmières du Québec (FSPIIQ) Fédération québécoise des infirmiers et infirmières (FQII) Fédération des infirmiers et infirmières unis (FIIU) Cartel des organismes professionnels de la santé (COTS) Fédération professionnelle des en santé du Québec (FPTSQ) Centrale de l'enseignement du Québec (CEQ) Syndicat canadien des officiers de marchande (SCOMM) Conseil des syndicats des hôpitaux de Montréal (CSHM) Association des perfusionnistes du Québec inc. (APQI) Syndicat des ergothérapeutes du Québec Fédération des employés municipaux et scolaires du Québec (FEMSQ)	

AFFAIRES SOCIALES

Niveau sectoriel (national)	Matières négociées
<p><i>Parties</i></p> <p>Patronale: Comité patronal de négociation pour le secteur des affaires sociales (CPNAS) et six sous-comités patronaux (art. 36): centre hospitaliers, centre d'hébergement et de soins de longue durée, centres locaux de services communautaires, centres d'accueil, centres de services sociaux, établissements privés conventionnés</p> <p>Syndicale: Unités d'accréditation liées ou affiliées à la CEQ à la CSN et à la FTQ Fédérations du personnel infirmier COPS CSD Autres groupements non affiliés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des conventions collectives à l'exclusion de: • les salaires (art. 52) (ne sont pas exclus en pratique); • les matières reportées après entente à la négociation locale ou régionale (art. 44 et 57); • les arrangements locaux ou régionaux (art. 45 et 70)
ÉDUCATION	
1) PRIMAIRE ET SECONDAIRE	
<p><i>Parties</i></p> <p>Patronale: • Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones • Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires anglophones • Deux comités pour les commissions scolaires Crie et Kativik</p> <p>Syndicale: Unités d'accréditation affiliées ou liées à la CEQ à la CSN et à la FTQ</p> <p>FEMSQ</p> <p>Autres groupements non affiliés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des conventions collectives à l'exclusion de: • les salaires (art. 52). - <i>professionnel non enseignant et de soutien:</i> • les matières reportées après entente à la négociation locale ou régionale (art. 57); • les arrangements locaux ou régionaux (art. 45 et 70). - <i>enseignant:</i> • les 28 sujets énumérés à l'annexe A de la loi (articles traitant de la vie syndicale, engagement (sauf sécurité d'emploi, priorité d'emploi et CSD, acquisition de permanence) dossier personnel, renvoi, congés sans traitement, etc.) (art. 58); • les matières reportées après entente à la négociation locale ou régionale (art. 58); • les arrangements locaux ou régionaux (art. 45 et 70).

Niveau sectoriel (national) (suite)	Matières négociées
<p>2) COLLÉGIAL</p> <p><i>Parties</i></p> <p>Patronale : Comité patronal de négociation pour les collèges (CPNC)</p> <p>Syndicale : Unités liées ou affiliées à la CEQ à la CSN et à la FTQ</p> <p>Autres groupements non affiliés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des conventions collectives à l'exclusion de: - les salaires (art. 52). - <i>enseignant</i>: - les 25 sujets énumérés à l'annexe A (articles traitant de la vie syndicale, sélection des professeurs, commission pédagogique, engagement (sauf sécurité d'emploi, priorité d'emploi et acquisition de permanence, mesures disciplinaires, répartition de la charge d'enseignement, etc.) (art. 58); - les matières reportées après entente à la négociation locale ou régionale (art. 58); - les arrangements locaux ou régionaux (art. 45 et 70). - <i>professionnel non enseignant</i>: - les 28 sujets énumérés à l'annexe A (articles portant sur la vie syndicale, les activités éducatives et professionnelles, la commission pédagogique, l'engagement (sauf sécurité d'emploi, priorité d'emploi et acquisition de permanence, mesures disciplinaires, congé, etc.) (art. 58); - les matières reportées après entente à la négociation locale ou régionale (art. 58); - les arrangements locaux et régionaux (art. 45 et 70). - <i>soutien</i> : - les matières reportées après entente à la négociation locale ou régionale (art. 57); - les arrangements locaux ou régionaux (art. 44 et 70).
<p>FONCTION PUBLIQUE</p> <p><i>Parties</i></p> <p>Patronale : Conseil du trésor</p> <p>Syndicale: Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec (SPGQ) Syndicat des salariés exerçant des fonctions d'agent de la paix Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec (SFPQ) Autres regroupements</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des conventions collectives à l'exclusion de: - les salaires (art. 52); - les matières restreignant le pouvoir réglementaire (nomination, classification des emplois, statut de permanent, normes d'éthique et détermination des effectifs (art. 70 de la Loi sur la <i>fonction publique</i>).

Niveau local ou régional (arrangements locaux)	Matières négociées
<p><i>Parties</i></p> <p>Patronale: Les employeurs au sens du <i>Code du travail</i> (Education: commissions scolaires et collèges; Affaires sociales: établissements ou organismes assimilés)</p> <p>Syndicale: Les associations accréditées pour représenter les diverses catégories de personnel des établissements ci-dessus mentionnés</p>	<p>1. Affaires sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - les matières reportées après entente (art. 57). <p>2. Éducation</p> <p>PRIMAIRE ET SECONDAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>professionnel et soutien</i>: - les matières reportées après entente (art. 58). - <i>enseignant</i>: - les 28 sujets de l'annexe A et les matières reportées après entente (art. 58). <p>COLLÉGIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>soutien</i>: - les matières reportées après entente (art. 57). - <i>professionnel</i>: - les 28 sujets à l'annexe A et les matières reportées (art. 58). - <i>enseignant</i>: - les 25 sujets de l'annexe A et les matières reportées (art. 58).
<p><i>Parties</i></p> <p>Patronale: <i>Idem</i> niveau local ou régional</p> <p>Syndicale: <i>Idem</i> niveau local ou régional</p>	<p>1. Affaires sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - la négociation d'arrangements locaux ou régionaux peut porter sur les 35 matières mentionnées à l'annexe B de la loi (articles traitant de la vie syndicale, contrat à forfait, dossier du salarié, procédure de griefs, d'arbitrage, reconnaissance des années d'expérience, conditions à respecter au moment d'une fusion de poste, poste temporairement vacant, affectation temporaire, jours fériés, etc.); - les matières reportées après entente (art. 45 et 70). <p>2. Éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> - la négociation d'arrangements locaux ou régionaux peut porter sur la liste des matières mentionnées à l'annexe B.

Niveau local ou régional (arrangements locaux) (suite)	Matières négociées
	<p>PRIMAIRE ET SECONDAIRE</p> <p>— <i>professionnel non enseignant</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 26 matières (articles traitant de la vie syndicale, de l'engagement (sauf sécurité d'emploi, priorité d'emploi et acquisition de permanence), de mesures disciplinaires, de congés sans traitement, etc.). <p>— <i>soutien</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23 matières (articles portant sur la vie syndicale, les mesures disciplinaires, les congés sans traitement, le mouvement de personnel (sauf sécurité d'emploi, priorité d'emploi et acquisition de permanence), le travail à forfait, les vacances, etc.). <p>COLLÉGIAL</p> <p>— <i>soutien</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 27 matières (articles traitant de la vie syndicale, de la commission pédagogique, de l'engagement (sauf sécurité d'emploi, priorité d'emploi et acquisition de permanence), de l'horaire de travail, des vacances, du travail à forfait, etc.).

DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

La négociation collective s'effectue à plusieurs niveaux et les diverses phases de négociation ainsi que l'exercice de certains droits ne sont pas identiques pour tous ces niveaux.

Avant que s'enclenche le processus de négociation, il existe dans les secteurs public et parapublic une période de maraudage qui s'étend entre le 270^e et 240^e jour précédant la date d'expiration d'une convention collective ou ce qui en tient lieu. Les négociations ne débuteront qu'au 180^e jour précédant l'expiration de la convention.

Aux fins d'illustrer le déroulement de ces négociations, un tableau a été dressé pour les niveaux sectoriel (national), local ou régional (arrangements locaux).

DÉROULEMENT DES NÉGOCIATIONS NIVEAUX SECTORIEL ET LOCAL OU RÉGIONAL

DÉBUT DE LA PHASE DE NÉGOCIATION

<p>Niveau sectoriel national <i>Affaires sociales</i> <i>Education</i></p>	<p>Niveau local ou régional <i>Affaires sociales</i> <i>Éducation*</i></p>	<p>Arrangements locaux <i>Affaires sociales</i> <i>Education**</i> <i>Fonction publique</i></p>
<p>À compter du 180^e jour précédant la date d'expiration d'une convention collective ou de ce qui en tient lieu (art. 111.7 C.T.).</p>	<p>A la suite d'une entente à l'échelle nationale sur les matières reportées à ce niveau (art. 57 de la loi). En tout temps sur les matières prévues à l'article 58 de la loi.</p>	<p>Une fois la convention collective entrée en vigueur (art. 70 de la loi).</p>

DÉPÔT SYNDICAL

<p>Niveau sectoriel national <i>Affaires sociales</i> <i>Education</i> <i>Fonction publique</i></p>	<p>Niveau local ou régional</p>	<p>Arrangements locaux</p>
<p>Au plus tard le 150^e jour précédant la date d'expiration d'une convention collective ou de ce qui en tient lieu (art. 111.8, par. 1 et 2 C.T.).</p>	<p>Non spécifié</p>	<p>Non spécifié</p>

DÉPÔT PATRONAL

<p>Niveau sectoriel national <i>Affaires sociales</i> <i>Education</i> <i>Fonction publique</i></p>	<p>Niveau local ou régional</p>	<p>Arrangements locaux</p>
<p>Au plus tard le 60^e jour qui suit la réception du dépôt syndical (art. 111.8, par. 3 C.T.).</p>	<p>Non spécifié</p>	<p>Non spécifié</p>

ACQUISITION DU DROIT DE GRÈVE

<p>Niveau sectoriel national <i>Affaires sociales</i> <i>Education</i></p>	<p>Niveau local ou régional <i>Affaires sociales</i> <i>et Education</i></p>	<p>Arrangements locaux <i>Affaires sociales et Education</i> <i>Fonction publique</i></p>
<p>Nomination d'un médiateur à la demande de l'une des parties (art. 46 de la loi).</p>	<p>La grève et le lock-out sont interdits à l'égard d'une matière à l'échelle locale ou régionale (art. 111. 14 C.T.).</p>	<p>La grève et le lock-out sont interdits à l'égard d'arrangements locaux (art. 111. 14 C.T.).</p>
<p>À défaut d'entente après 60 jours de la nomination (ou plus si entente entre les parties) : rapport de médiation (art. 47).</p>	<p>NOTE: Possibilité à la demande d'une partie de nommer un médiateur-arbitre (art. 62 et suivants de la loi).</p>	<p>NOTE: Absence de médiation (art. 70 de la loi).</p>
<p>Acquisition du droit de grève ou de lock-out 20 jours après réception par le ministre du rapport de médiation (art. 111.11 al.1 et 3 C.T.) (voir également art. 111. 12 et 111.13 C.T.).</p>		

* Éducation-enseignants et pour les professionnels non enseignants des collèges.

** Personnel de soutien, personnel professionnel non enseignant des commissions scolaires.

Pour ce qui est de la négociation au niveau intersectoriel (national), où il est discuté des stipulations qui portent sur les salaires et les échelles de salaires, son déroulement est le suivant :

1. 30 novembre : publication du rapport de l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération (article 19 de la loi) ;
2. échange des propositions patronales et syndicales au plus tard 30 jours après la publication du rapport de l'IRIR (article 111.8, paragraphe 4 C.T.) ;
3. acquisition du droit de grève ou lock-out : 20 jours depuis la date où le ministre a reçu l'avis prévu à l'article 50 de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (111.11 C.T.)*.

DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DU *CODE DU TRAVAIL*

Comme nous l'avons mentionné, ces dispositions se retrouvent au Chapitre V.1, article 111.0.1 à 111.20. Afin de situer leur portée, nous devons définir les expressions services publics et secteurs public et parapublic.

On entend, notamment, par services publics :

- une corporation municipale et une régie intermunicipale;
- un établissement et une régie régionale visés par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux (L.R.Q., chapitre 5-4.2)* qui ne sont pas visés au paragraphe 2 de l'article 111.2;
- une entreprise de téléphone;
- une entreprise de transport terrestre à itinéraire asservi, tels un chemin de fer et un métro, et une entreprise de transport par autobus ou par bateau;
- une entreprise de production, de transport, de distribution ou de vente de gaz ou d'électricité;
- une entreprise qui exploite ou entretient un système d'aqueduc, d'égout, d'assainissement ou de traitement des eaux;
- une entreprise d'enlèvement d'ordures ménagères ou d'incinération des déchets ;
- une entreprise de transport par ambulance, la Corporation d'urgences-santé de la région de Montréal métropolitain, le responsable d'une centrale de coordination des appels des personnes et des établissements qui demandent des services d'ambulance, qui n'est pas visée au paragraphe 2 de l'article

111.2, et une entreprise de cueillette, de transport ou de distribution de sang ou de ses dérivés ou d'organes humains destinés à la transplantation;

- un organisme mandataire du gouvernement à l'exception de la Société des alcools du Québec et d'un organisme dont le personnel est nommé et rémunéré selon la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., c. F-3.1.1);

Les secteurs public et parapublic sont définis ainsi :

- le gouvernement, ses ministères et les organismes du gouvernement dont le personnel est nommé ou rémunéré suivant la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., c. F-3.1.1) ;
- les collèges, les commissions scolaires et les établissements visés par la *Loi sur le régime des négociations des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (L.R.Q., c. R-8.2).

Il est important de souligner, tant pour les services publics que pour les secteurs public et parapublic, que le *Code du travail* s'applique, sauf dans la mesure où les dispositions de celui-ci sont inconciliables avec celles du chapitre V.1. En ce qui concerne les secteurs public et parapublic, une convention collective ne peut avoir une durée supérieure à trois ans. De plus, les dispositions du *Code du travail* concernant l'arbitrage d'une première convention collective ne s'appliquent pas dans les secteurs public et parapublic.

Un Conseil des services essentiels a été institué. Il a le devoir de sensibiliser les parties relativement au maintien des services essentiels à l'occasion d'une grève. Il peut également informer le public sur toute question touchant leur maintien.

Le maintien des services essentiels n'est pas obligatoire dans les services publics, sauf si le gouvernement est d'avis qu'une grève pourrait avoir pour effet de mettre en danger la santé ou la sécurité publique. Il procède alors par décret et ordonne aux parties de ce service public de maintenir les services essentiels en cas de grève.

Les parties doivent alors négocier ces services essentiels et transmettre leur entente au Conseil. S'il n'y a pas d'entente, le syndicat transmet à l'employeur et au Conseil une liste des services essentiels qui devraient être maintenus. Si le Conseil juge ces services insuffisants, il peut faire aux parties des recommandations afin de faire modifier l'entente ou, s'il y a lieu, la liste produite par le syndicat.

Sur rapport du Conseil au ministre, le gouvernement peut, par décret, suspendre l'exécution du droit de grève s'il juge que, lors d'une grève appréhendée ou en cours, les services essentiels sont insuffisants et que cette situation met en danger la santé ou la sécurité publique.

La section III du chapitre V.1 traite de l'accréditation, des négociations, des services essentiels et du droit de grève et de lock-out dans les secteurs public et parapublic.

Ainsi, l'accréditation ne peut être demandée qu'entre le 270^e et le 240^e jour précédant la date d'expiration d'une convention collective. Quant au délai pour devenir membre d'une autre association, il se situe entre le 270^e et le 180^e jour précédant la date d'expiration d'une convention collective. La phase des négociations commence à compter du 180^e jour précédant la date d'expiration de la convention.

Les propositions d'un syndicat à l'exclusion de celles relatives aux salaires et échelles de salaires doivent être transmises à l'autre partie au plus tard le 150^e jour précédant l'expiration d'une convention. Elles portent sur l'ensemble des matières devant faire l'objet des négociations à l'échelle nationale. L'employeur doit, dans les 60 jours qui suivent la réception de ces propositions, transmettre par écrit à l'autre partie sa proposition sur l'ensemble de ces matières. Les parties doivent se transmettre leurs propositions salariales dans les 30 jours qui suivent la date de publication du rapport de l'Institut de recherche et d'information sur la rémunération prévu par l'article 19 de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*.

Le *Code* prévoit le pourcentage de salariés qui doit être maintenu au cours d'une grève. Ce pourcentage varie de 90 % dans les services d'un centre d'accueil ou de soins de longue durée, à titre d'exemple, à 55 % dans un centre de services sociaux, les parties devant négocier le nombre de salariés à maintenir par unité de soins et catégorie de service. L'entente doit assurer le fonctionnement normal des unités de soins intensifs et des unités d'urgence. Le libre accès d'un bénéficiaire à un établissement doit être assuré.

L'entente entre les parties doit être approuvée par le Conseil des services essentiels. A défaut d'entente, une liste syndicale est transmise au Conseil. Ce dernier peut lui-même la modifier afin de la rendre conforme aux dispositions de la loi.

La partie syndicale ne peut déclarer une grève à moins que ne se soient écoulés au moins 20 jours depuis la date où le ministre a reçu l'avis prévu à l'article 50 de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* et qu'un avis préalable d'au moins 7 jours juridiques n'ait été donné par écrit au ministre et à l'autre partie ainsi qu'au Conseil dans le cas d'un établissement, indiquant le moment où elle entend recourir à la grève ou au lock-out.

Le *Code* prévoit également que la grève ne peut être déclarée par un syndicat dans un établissement qu'après l'approbation des services

essentiels par le Conseil et après qu'un délai de 90 jours se fut écoulé depuis que l'employeur en a reçu copie.

Le lock-out est interdit dans un établissement. De plus, la grève et le lock-out sont interdits à l'égard d'une matière définie comme faisant l'objet de stipulations négociées à l'échelle locale ou régionale ainsi qu'à l'égard de la détermination des salaires et échelles de salaires pour la deuxième et la troisième année de convention selon le deuxième alinéa de l'article 52 et par les articles 53 à 55 de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*.

Enfin, les articles 111.16 à 111.20 définissent les pouvoirs de redressement attribués au Conseil des services essentiels, aussi bien dans les services publics que dans les secteurs public et parapublic. Ces pouvoirs sont très importants. En effet, le Conseil peut les exercer à l'occasion d'un conflit s'il estime qu'une action concertée *autre qu'une grève ou un ralentissement d'activités* porte préjudice ou est susceptible de porter préjudice à un service auquel le public a droit.

Notes bibliographiques

1. Message inaugural prononcé par le premier ministre René Lévesque le 23 mars 1983; *Journal des débats*, 32^e législature, quatrième session, vol. 27, n^o 1 le 23 mars 1983, p. 16.
2. CADIEUX, J.-C. et J. BERNIER, *Caractéristiques du régime de relations de travail dans le secteur public de certains pays industrialisés*, Conseil exécutif, secrétariat du Comité des priorités, 12 décembre 1983, 68 p.
3. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Recherche d'un nouvel équilibre: réforme du régime de négociations du secteur public*, document de consultation, Québec, 1984, 16 p.
4. Le chapitre II (Institut de recherche et d'information sur la rémunération) de la *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (L.R.Q., chapitre R-8.2) est abrogé (Projet de loi n^o 441, 1998, chapitre 44). La *Loi sur l'Institut de la statistique du Québec*, sanctionnée le 20 juin 1998, prévoit les dispositions pertinentes pour cet Institut de recherche et d'information sur la rémunération.
5. DELORME, François et Denis GAGNON, « À l'aube de la prochaine ronde de négociation dans les secteurs public et parapublic. Un nouvel encadrement, de meilleurs résultats ? », *Le marché du travail*, ministère du Travail, 26 p.
6. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *op. cit.*, voir *supra* note 3.
7. *Fédération des infirmières et infirmiers et al. c. Le Procureur général du Québec*, le 19 août 1991, jugement non rapporté.

Ouvrages consultés

- AUDET, Georges et Robert BONHOMME, *Le congédiement en droit québécois en matière de contrat individuel de travail*, 2^e édition, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1988, 487 p.
- BARIBEAU, Pierre-L., *Guide du gestionnaire des accidents du travail et des maladies professionnelles*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur ltée, 1985, 330 p.
- BEAUDOIN, Gérald-A. et Edward RATUSHNY, *Charte canadienne des droits et libertés*, Montréal, Wilson et Lafleur ltée, 1989, 1058 p.
- BÉLANGER, Laurent, Jean BERNIER, Gilles FERLAND et Gilles LAFLAMME (dir.), *La détermination des conditions minimales de travail par l'État. Une loi, son économie et sa portée*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1980, 229 p.
- BRUN, Henri, *Charte des droits de la personne*, Montréal, Wilson et Lafleur ltée, 1989, 591 p.
- DUBÉ, Jean-Louis et Nicola DI LORIO, *Normes du travail*, Sherbrooke, Les Éditions Revue de droit, Université de Sherbrooke, 1987, 442 p.
- GAGNON, Robert P., *Droit du travail – Droit public et administratif* Cour de la formation professionnelle du Barreau du Québec, 1988-1989, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1988.
- GAGNON, Robert P., Louis LEBEL et Pierre VERGE, *Droit du travail*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1987, 933 p.
- HÉBERT, Gérard et Gilles TRUDEAU, *Les normes minimales du travail au Canada et au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1987, 192 p.
- LAPORTE, Pierre, *Code du travail du Québec – Législation, jurisprudence et doctrine*, Montréal, Wilson et Lafleur ltée, 1992, 574 p.
- MORIN, Fernand, *Rapport collectif du travail*, 2^e édition, Montréal, Les Éditions Thémis inc., 1991, 831 p.
- MORIN, Fernand et Rodrigue BLOUIN, *Arbitrage des griefs – 1986*, Montréal, Les Éditions Yvon Blais inc., 1986, 554 p.

Troisième partie

*LA VIE SYNDICALE
AU QUÉBEC*

Les organisations syndicales et patronales

<i>Ampleur et structure des organisations syndicales au Canada et au Québec</i>	<i>204</i>
<i>Le Congrès du travail du Canada</i>	<i>211</i>
<i>La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec</i>	<i>213</i>
<i>La Confédération des syndicats nationaux</i>	<i>214</i>
<i>La Centrale des syndicats démocratiques</i>	<i>216</i>
<i>La Centrale de l'enseignement du Québec</i>	<i>217</i>
<i>Les autres centrales et les syndicats indépendants</i>	<i>218</i>
<i>Les organisations patronales: le Conseil du patronat du Québec</i>	<i>218</i>
<i>Note bibliographique</i>	<i>219</i>

AMPLEUR ET STRUCTURE DES ORGANISATIONS SYNDICALES AU CANADA ET AU QUÉBEC

Dans la majorité des pays industrialisés, à l'exception des pays scandinaves, le syndicalisme a connu un recul significatif depuis quelques années. Comme le montre le tableau 2, ce recul a été particulièrement important aux États-Unis et en France. Le Canada a connu un sort un peu différent.

Tableau 2
TAUX DE SYNDICALISATION DANS 12 PAYS INDUSTRIALISÉS
Données non ajustées, 1955-1994 (en pourcentage)

Année	É.-U. ¹	É.-U. ²	Australie	Danemark	Allemagne	Pays-Bas	Suède						
		Canada	Japon	France	Italie	Suisse	Grande-Bretagne						
1955	33	-	31	64	36	59	21	44	57	41	32	62	46
1960	31	-	30	61	33	63	20	40	34	42	33	62	45
1965	28	-	28	46	36	63	20	38	33	40	32	68	45
1970	30	-	31	43	35	64	22	37	43	38	31	75	50
1975	29	-	34	48	35	72	23	39	56	42	35	83	53
1976	28	-	36	47	34	75	22	40	60	42	37	85	55
1977	27	-	36	47	33	79	22	40	60	43	36	88	57
1978	26	-	37	47	33	83	21	41	62	43	36	90	58
1979	25	-	-	47	32	84	20	40	62	42	36	87	57
1980	25	22	35	47	31	86	19	40	62	41	35	88	56
1981	-	-	35	47	31	91	19	40	62	39	35	89	55
1982	-	-	38	47	31	94	18	40	62	39	35	91	54
1983	-	19	37	47	30	96	18	40	62	38	35	92	53
1984	-	18	37	47	29	93	17	40	63	36	35	93	52
1985	-	17	36	47	29	92	17	40	61	34	32	95	51
1986	-	17	36	46	28	89	-	40	61	34	32	96	49
1987	-	17	35	45	28	91	-	40	63	33	32	97	49
1988	-	16	35	44	27	88	-	39	65	33	31	96	46
1989	-	16	35	44	26	90	11	39	-	33	31	95	-
1990	-	16	36	43	25	88	11	-	-	28	31	-	-
1994 ³	-	16	38	35	24	76	9	29	39	26	27	91	34

1. Ces données incluent les salariés membres d'autres types d'associations ouvrières («employee associations»).

2. Données excluant les types d'associations autres que des syndicats.

N.B. Ces chiffres émanent de chacun des gouvernements concernés, mais les méthodologies de calculs peuvent être très différentes d'un pays à l'autre. Certains comportent par exemple des retraités ou des chômeurs. Ce sont donc des données brutes qui n'ont pas été ajustées aux fins de la comparaison.

3. Ces données proviennent d'une autre source et il semble y avoir des différences dans la méthode de calcul des taux.

Il est donc préférable d'exclure l'année 1994 pour les comparaisons dans le temps.

Sources: «Union Membership Statistics in Twelve Countries», Monthly *Labor Review*, déc. 1991, p. 46.

Pour 1994: «Perspectives de l'emploi», *Organisation de coopération et de développement économiques*, juillet 1997, p. 78.

En 1994, 4 078 000 travailleurs canadiens étaient syndiqués, soit environ 35,6 % de la main-d'oeuvre non agricole. Comparativement aux États-Unis (15,5 %) et à la France (9 %) ce pourcentage est élevé, mais inférieur à celui du Danemark (76%) et de la Suède (91 %). La Grande-Bretagne (34 %) et l'Italie (39 %) ont des taux similaires à celui du Canada. Le tableau 3 permet de comparer les effectifs syndicaux américains et canadiens. Jusqu'en 1965, la densité syndicale des deux pays se ressemblait. Toutefois, à partir de 1975, un écart de 8 % en

Tableau 3
COMPARAISON ENTRE LES EFFECTIFS SYNDICAUX CANADIENS
ET AMÉRICAINS, 1920-1997

Année	Syndiqués (000)		Densité syndicale	
	Canad	États-Unis	Canada	États-Unis
1920	374	4 823	16,0	17,6
1935	281	3 650	14,5	13,5
1951	1 029	15 139	28,4	31,7
1965	1 589	18 269	29,7	30,1
1975	2 884	22 207	36,9	28,9
1981	3487	20647	35,4 ⁴	22,6
1982	3 617	-	35,7	-
1983	3 563	17 717	36,4	20,4
1984	3 651	17 340	37,2	19,1
1985	3 666	16 996	36,4	18,3
19,86	3 730	16 975	36,0	17,8
1987	3 781	16 913	35,2	17,3
1988	3 841	-	34,8	-
1989	3 900	16 960 ¹	34,5	16,4 ²
1990	4 031	16 740 ¹	34,5	16,1 ²
1991	4 068	-	34,7	16,1 ²
1992	4 089	16 390 ³	35,7	15,8
1993	4 071	16 598	35,8	15,8
1994	4 078	16 748	35,6	15,5
1995	4 003	16 360	34,3	14,9
1996	4 033	16 269	33,9	14,5
1997	4 074	-	34,1	14,1

1. *Monthly Labor Review*, juillet 1991, publication du U.S. Department of Labor, p. 48.

2. Ces données sont tirées de la publication *Les relations du travail en 1992*, coll. Études et recherches du ministère du Travail, Les Publications du Québec.

3. Pour les années 1992 à 1997, les données sur les États-Unis sont tirées de la publication *News (Union Members)*, United States Department of Labor Statistics, Washington, D.C., 1994, 1995, 1996, 1997, 1998.

4. Pour les années 1981 à 1997, les données sur le Canada sont tirées de la publication *Répertoire des organisations de travailleurs et travailleuses du Canada 1997*, Développement des ressources humaines Canada, 1997. Source: P. Kumar et M.L. Coates, *The Current Industrial Relations Scene in Canada*, 1988, p. 447.

faveur du Canada est apparu. Cet écart a constamment augmenté pour atteindre près de 20% en 1992. Il s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui.

Au Canada, le pourcentage d'employés syndiqués varie selon les provinces. En 1984, le Québec avait le plus haut taux de syndicalisation, suivi de près par Terre-Neuve et la Colombie-Britannique. La situation a toutefois évolué un peu différemment depuis, comme en témoigne le tableau 4.

Tableau 4
POURCENTAGE D'EMPLOYÉS SYNDIQUÉS ET COUVERTS PAR UNE CONVENTION COLLECTIVE PAR PROVINCE CANADIENNE, 1984-1997¹

Province	% Syndiqués		% Syndiqués		% Syndiqués		% Employés couverts par une convention collective	
	1984	Rang	1990 ²	Rang	1997 ¹	Rang	1984	1997 ³
Canada	37,2		34,7		31,1		41,8	34,0
Québec	43,4	(1)	40,0	(2)	37,4	(2)	49,7	41,9
Terre-Neuve	43,2	(2)	55,1	(1)	39,3	(1)	46,3	41,2
Colombie-Britannique	42,9	(3)	38,0	(3)	34,4	(4)	46,4	36,8
Nouvelle-Écosse	38,1	(4)	30,4	(9)	28,6	(6)	42,5	30,7
Manitoba	37,5	(5)	36,8	(5)	34,9	(3)	41,9	37,5
Nouveau-Brunswick	37,4	(6)	36,9	(4)	28,0	(7)	40,9	30,1
Saskatchewan	37,3	(7)	32,3	(7)	33,6	(5)	37,6	36,5
Ontario	33,7	(8)	31,7	(8)	27,9	(8)	37,6	30,1
Île-du-Prince-Édouard	31,2	(9)	33,7	(6)	26,7	(9)	35,2	28,9
Alberta	28,5	(10)	26,6	(10)	22,3	(10)	33,4	25,8

1. Selon le type de publication et selon les années, la méthode employée par Statistique Canada pour comptabiliser les données relatives aux employés syndiqués est différente. Le niveau de comparabilité des données demeure toujours à l'étude chez Statistique Canada, mais les observations préliminaires semblent indiquer que les tendances correspondent. Cependant, ceci rend la comparaison entre les années difficile. La comparaison entre les provinces demeure toutefois pertinente puisque ces dernières sont affectées de la même façon par ces changements méthodologiques.

2. Statistique Canada, *Syndicats 1990*, n° 71-202, «Taux de syndicalisation selon l'industrie, par province, 1990».

3. Statistique Canada, *L'emploi et le revenu en perspective*, n° 75-001, 1997-4, «Effectifs syndicaux et couverture syndicale chez les employés, selon certaines caractéristiques, 1997».

Source: P. Kumar, *Estimates of Unionism and Collective Bargaining Coverage in Canada*, Kingston, Queen's Papers in Industrial Relations, 1988, p. 19-22.

Au Québec, la répartition des salariés couverts par une convention collective se présente de la façon suivante :

Tableau 5
RÉPARTITION DES SALARIÉS COUVERTS PAR UNE CONVENTION COLLECTIVE SELON L'AFFILIATION SYNDICALE,
QUÉBEC, 1991-1997

Affiliation	Nombre de salariés ¹							% de salariés						
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
CEQ	93 108	93 243	- ³	92 137	92 231	89 415	92 352	9,5	9,5	-	9,8	9,8	9,4	9,9
CSID	37 593	36 974	-	33 857	34 476	34 565	35 244	3,8	3,8	-	3,6	3,7	3,7	3,8
CSN	236 698	238 149	-	230 821	230 753	230 938	223 216	24,2	24,2	-	24,4	24,5	24,4	23,9
FTQ	349 370	357 000	-	342 291	346 854	354 423	347 399	35,7	36,4	-	36,2	36,9	37,4	37,3
Indépendants ²	244 839	242 772	-	233 769	224 443	226 248	223 765	25,0	24,7	-	24,7	23,9	23,9	24,0
Autres ⁴	-	-	-	11 970	11 494	11 645	10 432	-	-	-	1,3	1,2	1,2	1,1
Total	-	-	-	944 845	940 251	947 234	932 408	-	-	-	100,0	100,0	100,0	100,0

1. Ces données ne comprennent pas le secteur fédéral et le secteur de la construction.
 2. Le terme « indépendants » doit être considéré dans le sens d'une non-affiliation à une centrale syndicale reconnue.
 3. Les données non disponibles.
 4. La catégorie « autres » comprend : la Fédération américaine du travail-Congrès des organisations industrielles (FAI-COI), le Congrès du travail du Canada (CTC), la Confédération des syndicats canadiens (CSC), la Fédération canadienne du travail (FCT) et l'Union des producteurs agricoles (UPA).
 Sources : « Les relations du travail en 1991 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, décembre 1991.
 « La syndicalisation au Québec en 1992 », coll. Études et recherches du ministère du Travail, Les Publications du Québec, 1992.
 « La présence syndicale au Québec en 1994 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, janvier-février 1995.
 « La présence syndicale au Québec en 1995 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, janvier-février 1996.
 « La présence syndicale au Québec en 1996 », *Le marché du travail*, Les Publications du Québec, janvier-février 1997.
 Les données de 1997 proviennent du ministère du Travail.

En 1997, les syndicats nationaux et internationaux regroupaient 95,3 % des syndiqués canadiens. Cependant, au Québec, seulement 76 % des effectifs syndicaux se retrouvaient à l'intérieur des centrales syndicales, car 24 % des syndiqués québécois étaient représentés par des syndicats indépendants.

Les syndicats internationaux sont des organisations qui rassemblent des sections locales tant au Canada qu'aux États-Unis et qui ont leur siège social aux États-Unis. Les sections canadiennes possèdent, selon les syndicats internationaux, une certaine autonomie allant d'une grande souveraineté à une marge de manoeuvre étroite. En 1997, 51 syndicats internationaux avaient des sections locales au Canada et regroupaient 1 217 000 personnes, soit 29,9 % des syndiqués canadiens.

Tableau 6
EFFECTIFS DES SYNDICATS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX AU CANADA, 1916-1997

Année	Syndicats internationaux		Syndicats nationaux		Autres ¹
	Membres	% du total	Membres	% du total	
1916	129 123	80,5	31 284	19,5	
1926	179 267	65,3	95 337	34,7	
1936	174 769	54,2	147 977	45,8	
1946	573 258	68,9	258 439	31,1	
1956	947 498	70,1	404 154	29,9	
1966	1 219 482	70,2	516 358	29,7	
1976	1 508 078	49,6	1 534 194	50,4	
1983	1 470 433	41,3	2 092 366	58,7	
1987	1 324 182	35,0	2 457 303	65,0	
1990	1 283 000	31,8	2 563 000	63,6	4,6
1991	1 263 000	31,0	2 618 000	64,4	4,6
1992	1 252 597	30,6	2 659 606	65,1	4,3
1993	1 214 000	29,8	2 680 000	65,8	4,3
1994	1 205 000	29,5	2 697 000	66,1	4,3
1995	1 204 000	30,1	2 593 000	64,8	5,1
1996	1 188 000	29,4	2 651 000	65,7	4,8
1997	1 217 000	29,9	2 663 000	65,4	4,8

1. Comprend les syndicats à charte directe et les organisations locales indépendantes.

Sources : *The Current Industrial Relations Scene 1988*, p. 448.

Répertoire des organisations des travailleurs et travailleuses du Canada, 1991-1997, Direction de l'information sur les milieux de travail, Développement des ressources humaines Canada.

Par ailleurs, les syndicats nationaux sont des organismes qui représentent seulement des travailleurs canadiens dans une ou plusieurs provinces. En 1997, on dénombrait 233 syndicats nationaux avec 2 663 000 membres, soit 65,4 % des effectifs syndicaux canadiens. Par ailleurs, 4,8 % des travailleurs syndiqués sont membres de syndicats à charte directe ou d'organisations locales indépendantes.

La répartition procentuelle actuelle des syndiqués selon le type de syndicat est complètement à l'inverse de celle prévalant en 1956. Aujourd'hui, la majorité des travailleurs syndiqués canadiens sont représentés par une organisation syndicale nationale (voir Tableau 6).

Ce revirement est grandement attribuable à l'avènement du syndicalisme dans l'administration publique et chez les professionnels (voir Tableau 7).

Sur le plan de leur organisation, les syndicats internationaux et nationaux reposent sur des unités locales appelées syndicats locaux. Ces unités sont des entités légales autonomes qui ont leur président et leurs statuts propres. Les travailleurs paient une cotisation au syndicat local qui en remet une partie au syndicat national ou international en retour de services professionnels et politiques.

Le syndicat local s'occupe essentiellement de la défense des intérêts économiques de ses membres par le moyen de la négociation collective.

De leur côté, les centrales, en regroupant les syndicats locaux de diverses façons, se présentent davantage comme un acteur social formulant des revendications d'ordre général qui dépassent largement le cadre des contrats de travail et celui des intérêts économiques et particuliers de leurs membres.

Afin d'assurer leur rôle de groupe de pression, les centrales se sont dotées de structures de représentation permettant de faire participer le plus possible leurs membres à la formulation de leurs propositions auprès des gouvernements.

Tableau 7
SYNDICATS POSSÉDANT LES PLUS GRANDS EFFECTIFS, 1987-1997

Effectifs	1987	1992	1997
1) Syndicat canadien de la Fonction publique (CTC)	342 000	406 600	451 500
2) Syndicat national de Fonction publique provinciale (CTC) ou Syndicat national des employées et employés généraux du secteur public (CTC)	292 400	307 500	309 000
3) Alliance de la Fonction publique du Canada (CTC)	175 800	165 000	167 800
4) Syndicat international des employés du commerce et de l'alimentation (FAT-COI-CTC) ou Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce (FAT-COI-CTC)	170000	180000	197000
5) Syndicat international des métallurgistes unis d'Amérique (FAT-COI-CTC) ou Métallurgistes unis d'Amérique	160000	160000	200000
6) Syndicat canadien des travailleurs de l'automobile (CTC) ou Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada	143 000	153 000	205 000
7) Fédération des affaires sociales (CSN)	96 500	94 600	97000
8) Syndicat international des camionneurs, chauffeurs, préposés d'entrepôts et aides (FAT-COI)	91 500		—
9) Commission des enseignants et enseignantes des commissions scolaires (CEQ)	75 000	75 000	77 600
10) Syndicat international des employés des services (FAT COI-CTC) ou Union internationale des employés des services	70000	75000	80000
11) Syndicat canadien des travailleurs du papier (CTC) ²	69 000	70 000	205 000
12) Fraternité internationale des charpentiers-menuisiers d'Amérique (FAT-COI) ou Fraternité unie des charpentiers et menuisiers d'Amérique	66 000	56 000	56 000
13) Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FAT-COI-FCT)	64 600	67 300	67 300
14) Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale (FAT-COI-CTC)	58 600	57 200	52 900

1. Non disponible

2. Ce syndicat a fusionné avec le Syndicat des produits chimiques et celui des communications pour n'en former qu'un seul.

Sources : *The Current Industrial Relations Scene* 1988, p. 558-560.

Pour 1992 et 1997: *Répertoire des organisations des travailleurs et des travailleuses du Canada 1992-1993 et 1997*, Direction de l'information sur les milieux de travail, Développement des ressources humaines Canada.

LE CONGRÈS DU TRAVAIL DU CANADA

La plupart des syndicats canadiens, tant nationaux qu'internationaux, sont affiliés au Congrès du travail du Canada (CTC). En 1997, la centrale comptait 1 577 035 membres affiliés à des syndicats nationaux (59,0 %) et 1094115 membres affiliés à des syndicats internationaux (41,0 %). Le Congrès représentait, à cette époque, 65,6% des effectifs syndicaux canadiens (voir Tableau 8).

Le Congrès du travail du Canada a dans chaque province une fédération dont le rôle est de représenter les syndicats affiliés (les sections locales des syndicats internationaux et nationaux ainsi que les sections locales directement affiliées au Congrès du travail du Canada) d'une province auprès des gouvernements provinciaux. Chaque fédération a ses propres statuts qui doivent, par contre, être conformes à ceux du Congrès du travail du Canada. Jusqu'en 1993, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec se pliait à cette exigence, tout en jouant un rôle plus important que les autres fédérations

Tableau 8
EFFECTIFS SYNDICAUX CANADIENS SELON L'AFFILIATION
OU LA NON-AFFILIATION À UNE CENTRALE SYNDICALE

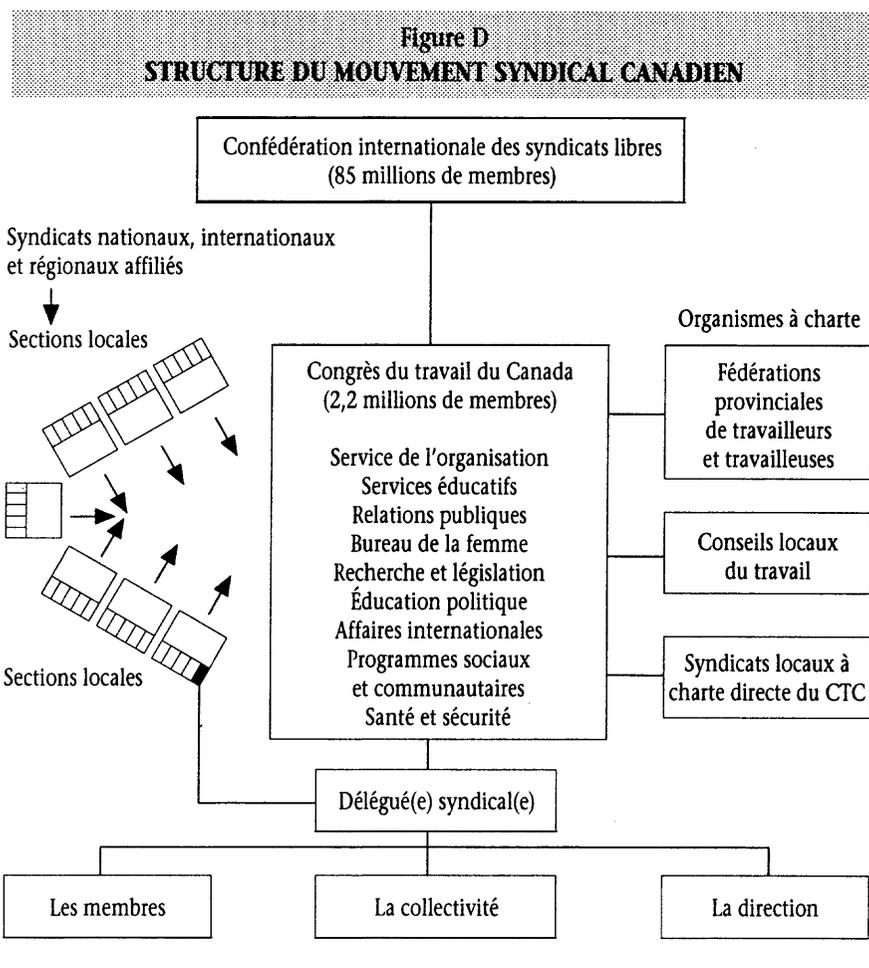
	Effectifs			% du total		
	1987	1992	1997	1987	1992	1997
Congrès du travail du Canada	2 212 000	2 363 779	2 671 150	58,5	57,8	65,6
CTC seulement	1 343 200	1 498 636	1 583 865	35,5	36,6	38,9
FAT-COI-CTC	869 700	865 143	1 087 285	23,0	21,2	26,7
FAT COI (seulement)	132 900	168 672	17 980	3,5	4,1	0,4
Confédération des syndicats nationaux	220 600	254 445	251 420	5,8	6,2	6,2
Fédération canadienne du travail	210 700	213 679	101 180	5,6	5,2	2,4
Centrale de l'enseignement du Québec	92 100	104 173	109 775	2,4	2,5	2,7
Centrale des syndicats démocratiques	34 800	58 755	73 830	0,9	1,4	1,9
Syndicats non affiliés	739 200	770 576	697 265	19,6	18,9	17,1
Internationaux	10 800	7 274	5 230	0,3	0,2	0,1
Nationaux	728 400	763 302	692 035	19,3	18,7	17,0
Autres				3,7	3,9	3,7

Sources : *The Current Industrial Relations Scene in Canada* 1988, p. 454.

Pour 1992 et 1997: *Répertoire des organisations des travailleurs et travailleuses du Canada 1992-1993 et 1997*, Direction de l'information sur les milieux de travail, Développement des ressources humaines Canada.

provinciales en raison des différences culturelles et syndicales propres au Québec. En 1993, les deux centrales ont conclu une entente qui donne, à la FTQ les pleins pouvoirs sur le territoire québécois.

À un niveau plus régional, le Congrès du travail du Canada a mis sur pied des conseils du travail qui coordonnent les actions de plusieurs sections locales tout en s'occupant des programmes d'éducation syndicale. Le Congrès du travail du Canada tient un congrès tous les trois ans durant lequel sont élus les dirigeants de la centrale et sont adoptées des propositions et des orientations. La figure D donne un aperçu de la structure de représentation du Congrès du travail du Canada.



source : Le Congrès du travail du Canada.

LA FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC

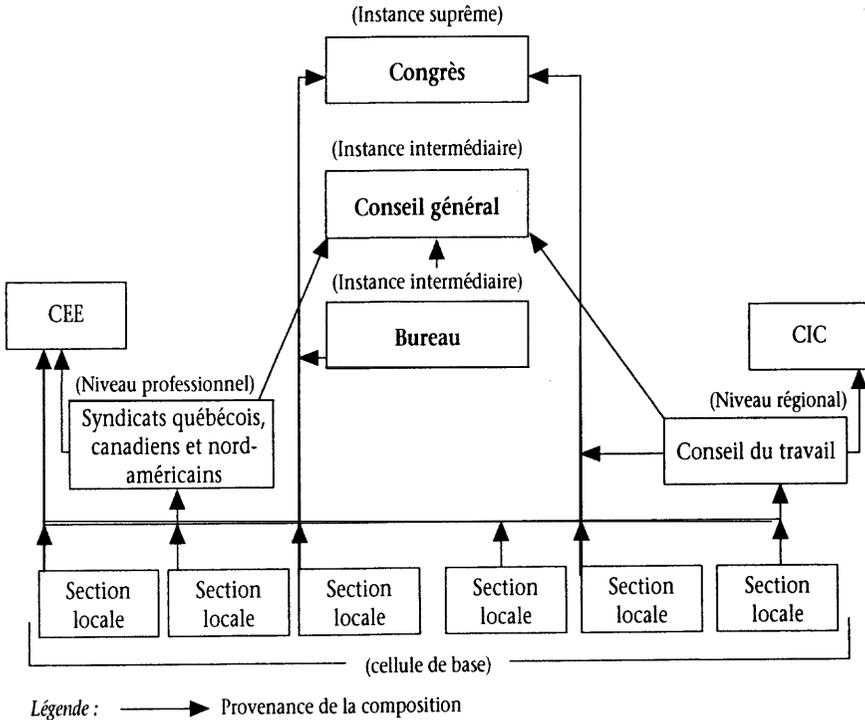
La Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec est la plus importante centrale syndicale au Québec. Elle compte une quarantaine de grands syndicats affiliés, dans tous les secteurs d'activités, et plus de 5 000 syndicats locaux (sections locales). La FTQ compte également des Conseils du travail dans toutes les régions du Québec.

La FTQ est associée au Congrès du travail du Canada (CTC), la grande centrale canadienne. En vertu d'une entente dite de « souveraineté-association » conclue avec le CTC en 1993, la FTQ détient la compétence exclusive sur tout ce qui se rapporte au territoire québécois, tout en maintenant des liens organiques de solidarité avec le CTC. Le président de la FTQ siège d'office au comité exécutif du CTC ainsi qu'au conseil exécutif de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), la grande centrale mondiale.

La Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec tient des congrès triennaux où sont élus les dirigeants et débattues les questions relatives aux grandes orientations et aux priorités d'action. Sa structure de représentation repose à la fois sur les sections locales et sur les Conseils du travail qui, par leurs délégués, constituent l'autorité souveraine : le congrès général biennal (voir figure E).

De l'assemblée générale sont élues les 19 personnes composant le bureau de direction qui travaille à la mise en oeuvre des résolutions adoptées ainsi qu'aux affaires courantes de la Fédération. De plus, est constitué un Conseil général qui a la responsabilité de veiller à ce que la Fédération respecte les orientations choisies en congrès et que le bureau de direction remplisse les mandats confiés. Le Conseil général se compose de délégués des syndicats et des Conseils du travail, au prorata de leurs membres.

Figure E
ORGANIGRAMME DE LA FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS
ET DES TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ)



Source : *Le marché du travail*, août 1990.

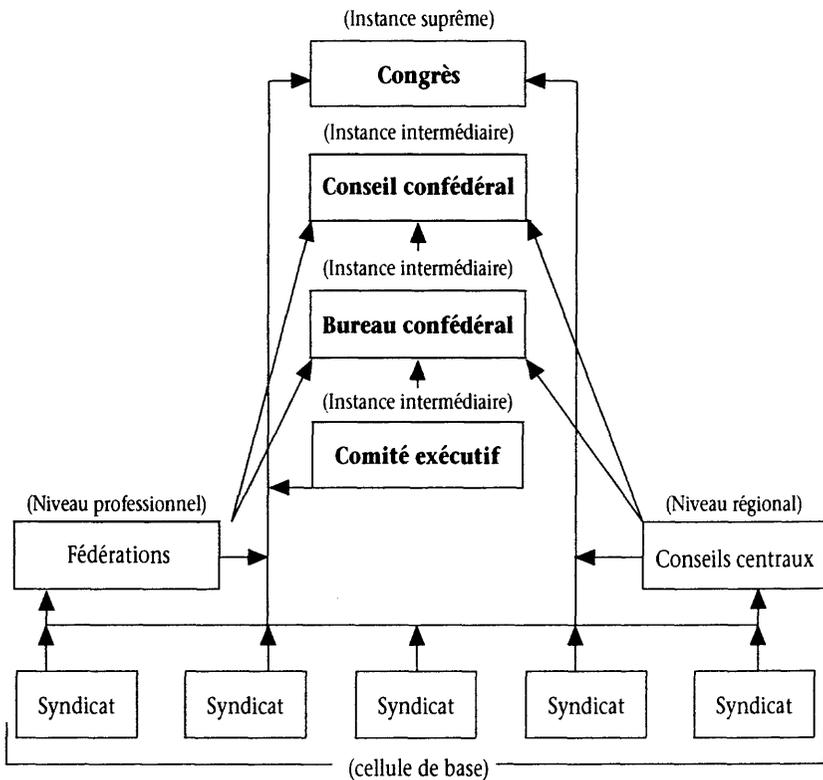
LA CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX

À la Confédération des syndicats nationaux, l'unité locale est appelée syndicat et elle forme une entité juridiquement distincte. Toutefois, elle est obligatoirement rattachée à une fédération professionnelle et à un conseil central. Les fédérations travaillent davantage à la négociation des conventions collectives et à leur application, tandis que les conseils centraux s'occupent de formation, d'expansion syndicale, de défense en matière de lois sociales et de soutien à la mobilisation. Ils s'occupent également du développement économique et social au niveau régional et local.

Tous les trois ans, la Confédération des syndicats nationaux tient son congrès général où les délégués se prononcent sur les orientations de la centrale et élisent les six représentants qui formeront le comité exécutif responsable de son administration courante. En plus de l'exécutif, le Conseil confédéral et le Bureau confédéral veillent aux activités et aux fonds de la confédération tout en participant à la production des mémoires soumis aux divers gouvernements.

Le Conseil confédéral, l'autorité suprême de la Confédération des syndicats nationaux entre les congrès, est composé de 162 personnes venant des fédérations et des conseils centraux (voir Figure F).

Figure F
ORGANIGRAMME DE LA CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN)



Légende : ———> Provenance de la composition

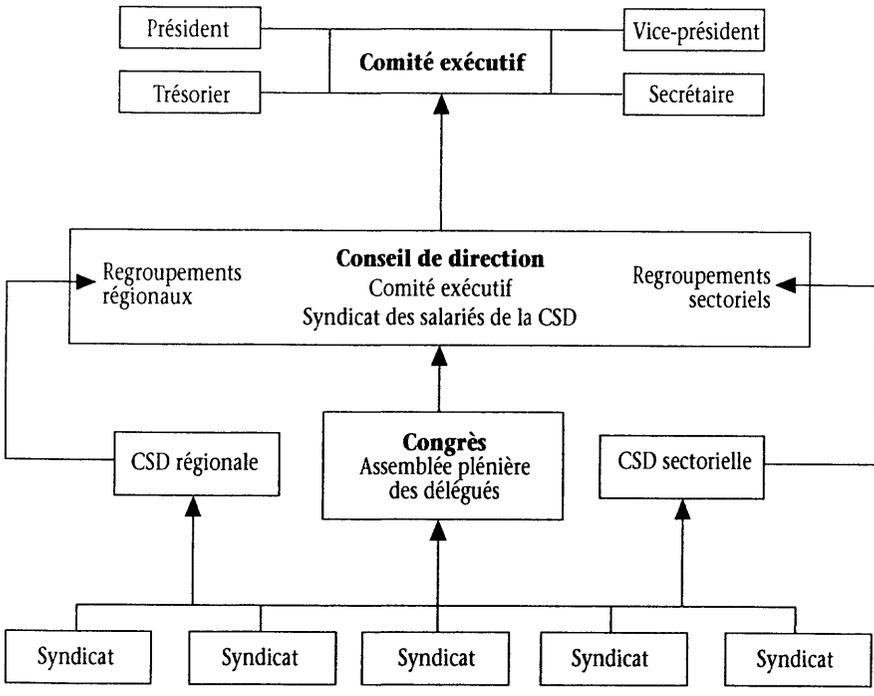
Source : *Le marché du travail*, août 1990.

LA CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES

Comme c'est le cas dans les autres centrales, le Congrès de la Centrale des syndicats démocratiques est l'instance souveraine de cette organisation syndicale. Cependant, seuls les syndicats locaux y sont représentés et il n'existe aucune instance de direction entre le Congrès et ses syndicats locaux.

Sur le plan administratif, quatre membres élus par le Congrès composent le Comité exécutif et un Conseil de direction veille à la coordination des activités et des opérations de la Centrale entre les congrès (voir Figure G).

Figure G
ORGANIGRAMME DE LA CENTRALE DES SYNDICATS DÉMOCRATIQUES (CSD)



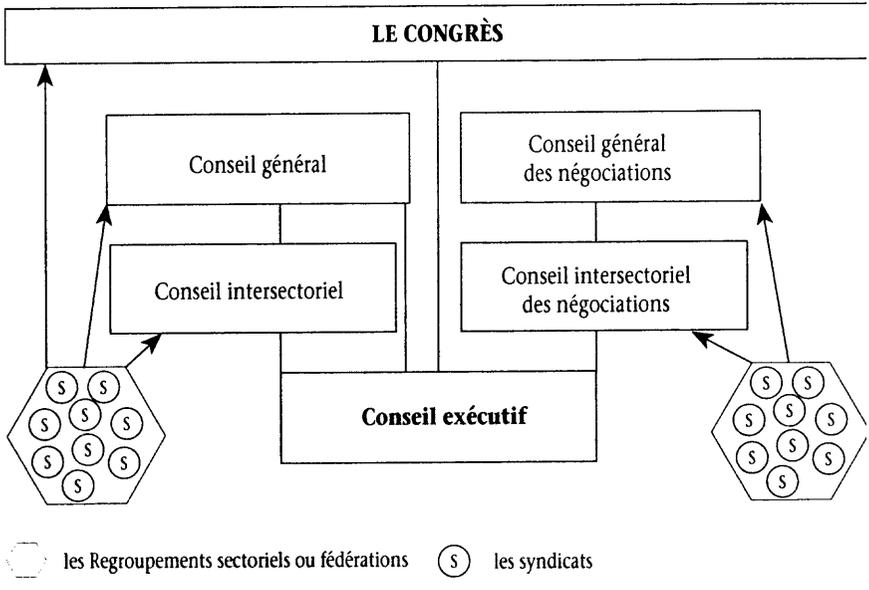
Source : CSD mai 1998.

LA CENTRALE DE L'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC

La Centrale de l'enseignement du Québec réunit actuellement plus de 200 syndicats affiliés dont la quasi-totalité est regroupée en fédérations correspondant généralement aux diverses catégories de personnel. L'instance suprême de la Centrale demeure le Congrès général qui se compose des membres du conseil exécutif et des délégués de chacun des syndicats et regroupements sectoriels selon un mode de représentation proportionnelle. Son rôle est de déterminer les grandes orientations et les priorités d'action de la Centrale. Le Congrès général se réunit tous les trois ans et compte environ 1 000 délégués des syndicats affiliés et 10 regroupements sectoriels.

Entre les congrès, le Conseil général représente la plus haute autorité. Il est composé des membres du Conseil exécutif et du Conseil intersectoriel et de représentants des syndicats affiliés et de l'Association des retraitées et retraités de l'enseignement. Le Conseil général a le mandat de préciser les orientations de la Centrale, de prendre des décisions relatives aux résolutions adoptées par le Congrès, d'adopter

Figure H
ORGANIGRAMME DE LA CENTRALE DE L'ENSEIGNEMENT DU QUÉBEC (CEQ)



Source : Options CEQ, automne 1992, p. 56 (revue publiée par la Centrale de l'enseignement du Québec).

le plan d'action et le budget et de former des comités et des commissions pour s'occuper de dossiers particuliers. Ces membres, au nombre d'environ 300, siègent de 4 à 5 fois par année.

De son côté, le Conseil intersectoriel est constitué du Conseil exécutif, de délégués des regroupements sectoriels et d'un délégué de l'Association des retraitées et retraités. Il participe à l'élaboration du plan d'action et du budget, fait des recommandations au Conseil général et voit à la coordination entre les composantes et à la réalisation des plans d'action. Le Conseil intersectoriel se rapporte au Conseil général.

Enfin, le Conseil exécutif est l'instance exécutive de la Centrale. Composé de cinq personnes (un président, trois vice-présidents et un secrétaire-trésorier) élues par le Congrès pour une période de trois ans, le Conseil dirige la Centrale selon les politiques, les objectifs et les décisions du Congrès et du Conseil général en administrant les affaires courantes, en établissant des programmes, en organisant et en contrôlant le fonctionnement des services et en représentant la Centrale auprès des autorités publiques (voir Figure H).

LES AUTRES CENTRALES ET LES SYNDICATS INDÉPENDANTS

Le tableau 5 montre que d'autres centrales syndicales sont présentes au Québec, soit la Fédération canadienne du travail, la Fédération américaine du travail — Congrès des organisations industrielles et la Confédération des syndicats canadiens. Toutefois, elles représentent à peine 1 % des effectifs syndicaux québécois.

Par contre, les syndicats indépendants arrivent au second rang, après la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, en ce qui concerne la représentation des syndiqués. En effet, malgré la présence de 7 centrales syndicales au Québec, 24 % des syndiqués québécois préfèrent le véhicule des syndicats indépendants pour défendre leurs intérêts. Cette diversité syndicale demeure une caractéristique majeure pour le Québec et constitue un phénomène unique en Amérique du Nord.

LES ORGANISATIONS PATRONALES : LE CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC

Le patronat québécois est représenté par plusieurs associations. Sur le plan provincial, trois organisations patronales se démarquent par leur importance et leur action sur la scène publique. Tout d'abord, le

Conseil du patronat du Québec, fondé en 1969, regroupe à travers une structure confédérale des associations des secteurs privé et public ainsi que des entreprises. Les employeurs représentés directement ou indirectement par le Conseil du patronat du Québec emploient environ 65 % de la main-d'oeuvre québécoise. Au deuxième rang se situe la Chambre de commerce de Montréal, qui a maintenant fusionné avec le Montréal Board of Trade et qui regroupe environ 7 000 membres. Enfin, la Chambre de commerce du Québec rassemble plus de 4 000 entreprises et compte 215 Chambres de commerce locales.

Sur le plan professionnel, d'autres associations patronales existent et sont structurées en fonction de la production ou encore d'un secteur économique comme les pâtes et papiers. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, l'Association des manufacturiers canadiens et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec sont quelques-unes de ces organisations patronales qui se limitent à répondre aux besoins précis et limités de leurs membres.

Malgré ces différentes avenues empruntées par le patronat pour le représenter, on trouve très peu d'associations d'employeurs accréditées aux fins de négociations collectives, sauf dans les cas où le législateur l'a imposé par voie de décret. Si le patronat s'est organisé, c'est plutôt pour contrebalancer l'influence des syndicats auprès de l'Etat et pour influencer les pouvoirs publics en matière de fiscalité et de législation du travail. Le Conseil du patronat du Québec est sans contredit l'organisme patronal le plus actif sur ce plan.

La responsabilité première du Conseil du patronat du Québec est d'élaborer et de diffuser les points de vue patronaux sur un ensemble de questions. À cet égard, il s'efforce avant tout, dans le cadre de son statut de porte-parole du patronat, d'apporter au milieu québécois une collaboration positive à la solution de nombreux problèmes.

Le C.P.Q. surveille, affirme et défend les intérêts de l'entreprise libre au Québec: en affichant des positions concrètes auprès du gouvernement, des syndicats et de l'opinion publique, en véhiculant les points de vue de l'entreprise dans tous les milieux où il oeuvre, en lui fournissant de l'information sur ce qui se passe de plus important au Québec, en particulier sur les grandes questions de relations du travail.

Le C.P.Q., en plus de susciter chez ses membres une prise de conscience de l'impact des décisions à l'intérieur d'un secteur économique sur les autres secteurs, favorise les initiatives du patronat et encourage sa contribution à l'essor économique du milieu¹.

Pour y arriver, le Conseil du patronat du Québec agit surtout sur la place publique en utilisant divers mécanismes comme la présentation de mémoires au gouvernement, les conférences de presse, la participation à des colloques et à des congrès, la publication de

bulletins et d'avis relatifs à tout projet de loi ou de règlement touchant l'entreprise. De plus, le Conseil du patronat du Québec assure la représentation des entreprises au sein de plusieurs organismes, tels que le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, la Commission de la santé et de la sécurité du travail et la Commission des normes du travail.

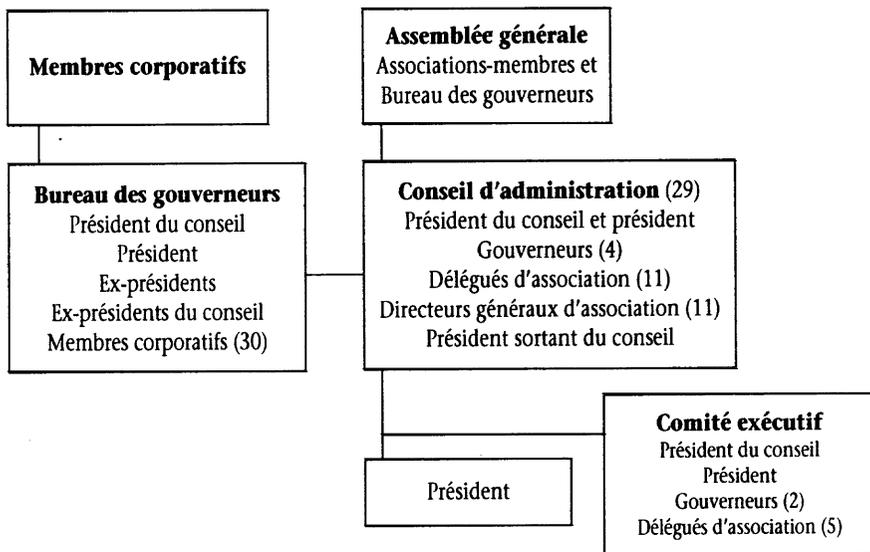
Sur le plan de son organisation, le Conseil du patronat du Québec représente essentiellement des associations (les membres) plutôt que des entreprises individuelles. Toutefois, plus de 80% de son budget provient de quelque 400 membres corporatifs, c'est-à-dire des entreprises qui, sans avoir droit de vote, sont représentées au Bureau des gouverneurs. Le Bureau des gouverneurs est un organisme de consultation composé de 30 représentants des membres corporatifs, qui délèguent 4 des leurs au Conseil d'administration, et 2 au Comité exécutif (voir Figure I).

Note bibliographique

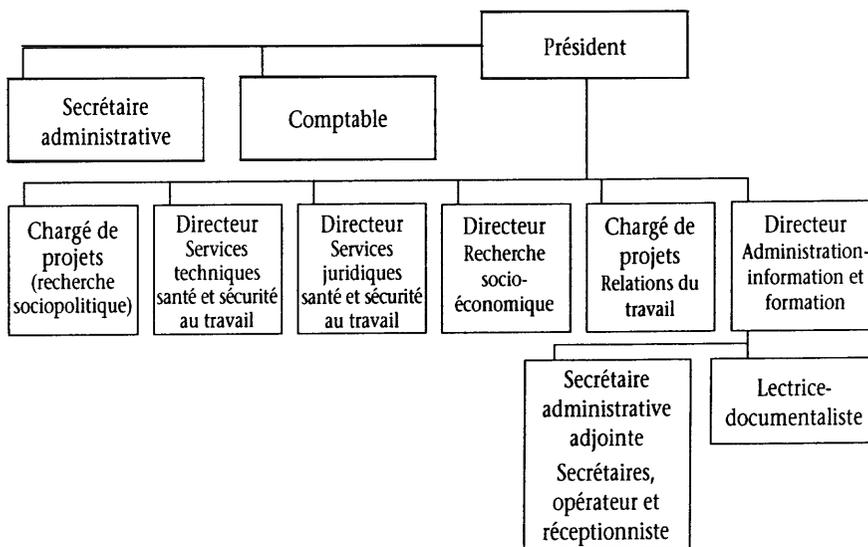
1. Documentation interne du Conseil du patronat du Québec, 1992.

Figure I
ORGANIGRAMME DU CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC (CPQ)

1 Organigramme décisionnel



2 Organigramme administratif



Source : Conseil du patronat, révisé en juin 1998.

La négociation collective

<i>Le processus de négociation collective</i>	225
<i>La préparation des parties en vue des négociations</i>	226
<i>La dynamique des négociations collectives</i>	228
<i>Le concept de pouvoir de négociation</i>	231
<i>La négociation collective dans les secteurs public et parapublic</i>	235
<i>L'avenir de la négociation collective</i>	238
<i>Les clauses «orphelin»</i>	239
<i>La négociation raisonnée</i>	240
<i>Notes bibliographiques</i>	243

La négociation collective est un phénomène relativement récent en Amérique du Nord. Cette façon de déterminer les conditions de travail d'un groupe d'employés de « façon collective bilatérale et libre' » a mis de nombreuses années à s'imposer. Boivin² nous rappelle qu'il fallut attendre le moment où les gouvernements décidèrent qu'il était maintenant dans l'intérêt public d'imposer aux employeurs l'obligation de négocier pour que cette méthode soit répandue comme elle l'est aujourd'hui.

Au Québec, la négociation collective constitue un mode important de détermination des conditions de travail. A ce jour, près de 8 302 conventions collectives régissent les conditions de travail de 982 599 salariés des secteurs privé et public de l'économie; les conditions de travail des 463 856 employés du secteur public (public, 62 002 ; parapublic, 337 927; péripublic, 63 927) sont quant à elles déterminées par 303 conventions collectives³.

Qu'elle soit relative aux relations du travail ou à toute autre activité humaine, la négociation est d'abord une série d'entretiens, de démarches ou d'échanges de vues entreprise par des personnes ou des groupes possédant des intérêts divergents dont l'ultime but est de conclure une affaire ou de parvenir à un accord. La négociation collective est quant à elle identifiée plus particulièrement au domaine des relations du travail. Dion la définit comme le :

[...] procédé selon lequel, d'une part, un employeur, une association d'employeurs et, d'autre part, un syndicat cherchent à en venir à une entente sur des questions relatives aux rapports du travail dans l'intention de conclure une convention collective à laquelle les deux parties souscrivent mutuellement. La plupart du temps, la négociation collective se fait par l'intermédiaire de représentants. La négociation collective présuppose donc l'existence de parties distinctes, d'un but commun recherché ensemble et d'intérêts divergents qu'on cherche à accommoder pour une période habituellement déterminée, comme en Amérique du Nord, parfois indéterminée, comme il arrive en Grande-Bretagne. Dans la négociation collective, chacune des parties s'efforce de convaincre l'autre du bien-fondé de son point de vue sur les sujets débattus et utilise, pour atteindre ses fins, les moyens de persuasion ou de pression dont elle dispose jusqu'à la grève ou au lock-out inclusivement, si ceux-ci s'avèrent nécessaires et efficaces⁴.

Dans toute étude sur les négociations collectives, nous devons distinguer les négociations qui se déroulent dans le secteur privé de celles qui ont lieu dans les secteurs public et parapublic. Ces dernières ont des caractéristiques propres qui tiennent autant à leur régime de négociation qu'à la nature même des secteurs dans lesquels elles ont cours. Dans ces secteurs, les forces qui conduisent au règlement des conventions collectives sont différentes de celles qui sont présentes dans le secteur privé.

En effet, dans ces secteurs qui ne sont que rarement affectés par la concurrence, l'issue finale des négociations dépend, en dernier ressort, du processus de décision gouvernemental, alors que, dans le secteur privé, celui-ci dépend du rapport de force entre l'employeur et les salariés et de la situation économique de l'entreprise⁶.

De façon à bien distinguer les phénomènes de négociation collective propres à ces différents secteurs, nous traiterons à la fin de ce chapitre plus spécifiquement de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic.

LE PROCESSUS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Bien que plusieurs auteurs se soient intéressés jusqu'à maintenant au processus de négociation collective, la compréhension de ce processus demeure encore aujourd'hui équivoque, pour ne pas dire complexe. A ce sujet, Boivin nous explique que la tradition de recherche prédominante utilise une approche historico-descriptive où l'on préfère analyser les événements une fois que les négociations sont terminées, en tentant de bien comprendre les facteurs qui ont pu en influencer les résultats. Dans ce type d'analyse, une importance plus grande est alors accordée au rôle de certaines variables externes, tels la situation économique globale, la position concurrentielle de l'entreprise, le climat sociopolitique et les contextes démographique et technologique. Un très bon livre écrit sur ce sujet demeure à notre avis celui de Kochan et Katz⁶. Dans cet ouvrage, les auteurs apportent une nuance intéressante entre *the collective bargaining* et *the negotiation process*, ce dernier terme étant beaucoup moins général que le premier. *the collective bargaining*⁸ est défini par Kochan et Katz comme :

[...] a complex social system made up of environmental forces, institutional features, outcomes, and change – all driven by the goals and expectations of the parties;

tandis que le *negotiation process* est plutôt ponctuel et constitue essentiellement la démarche par laquelle sont déterminées les conditions de travail. Craig a lui aussi bien clarifié la distinction à faire entre ces deux termes :

The collective bargaining process constitutes a complex of activities and relationships occurring daily or continuously in the work place, concerning both the rewards workers receive for their services and the conditions under which these services are rendered. The negotiating process, by contrast, occurs periodically and seeks to define the rewards and conditions of employment⁹.

Cette distinction ne semble pas exister en français; Dion¹⁰, dans son *Dictionnaire canadien des relations du travail*, traduit d'ailleurs de façon identique ces deux termes.

Boivin¹¹ nous explique toutefois qu'il est fréquent de penser que la négociation collective se limite aux pourparlers qui se déroulent aux tables de négociation, alors qu'il ne faut surtout pas minimiser tout le travail de préparation nécessaire avant que débute tout le rituel des négociations. Nous croyons donc que même si la langue française ne nous fournit pas de distinction terminologique entre le contexte général et le contexte particulier de la négociation collective, les auteurs francophones n'en apportent pas moins des distinctions et des nuances dans leurs écrits.

Cela dit, nous croyons maintenant important de nous attarder au processus même de négociation collective. Nous avons déjà vu dans la deuxième partie de ce livre le cadre législatif dans lequel la négociation collective se déroule, de même que nous avons expliqué le déroulement des négociations collectives prévu par le *Code du travail* ; nous nous attarderons donc plus particulièrement à la préparation des parties en vue des négociations, à la dynamique même de la négociation collective, au rôle des stratégies dans la négociation et à l'importance du concept de pouvoir dans la négociation.

LA PRÉPARATION DES PARTIES EN VUE DES NÉGOCIATIONS

Le langage des spécialistes des relations du travail est rempli d'une foule d'expressions et de clichés. L'un de ces clichés parmi les plus fréquemment entendus au sujet de la négociation collective affirme que *la préparation de la prochaine négociation se commence le lendemain de la signature de l'actuelle convention collective*. Or, il est vrai que, dans toute négociation, une préparation adéquate et minutieuse revêt un caractère indispensable. La négociation est un travail difficile et selon Marcel Pépin, ex-président de la CSN et négociateur chevronné, personne ne peut s'improviser négociateur sans posséder une bonne dose de connaissances. La liste de ces connaissances est longue :

[...] connaître le syndicat, sa force, son degré de militantisme, sa détermination, les problèmes qu'il vit, savoir qui détient le plus grand support au sein de l'unité, connaître aussi son opposant à la table de négociation, les lois qui relèvent du Code du travail, la CSST [...] ¹².

Pour de nombreux praticiens¹³, il ne fait aucun doute que pour réussir une négociation, il est nécessaire de passer deux fois plus de temps à se préparer qu'à négocier directement.

La préparation doit débiter bien avant la réception des demandes syndicales. La première étape est d'analyser l'expérience de la convention collective qui est venue à échéance, ou encore, dans le cas d'une première convention, l'expérience des dernières années précédant la syndicalisation des salariés. La préparation du mandat de négociation

est un processus presque continu. Il doit s'alimenter des expériences passées dans l'entreprise et de ce qui survient dans des entreprises comparables.

Beaucoup trop de personnes qui se vantent d'être des négociateurs émérites se présentent mal préparées à la table des négociations, ce qui, selon certains, explique en grande partie pourquoi un si grand nombre de négociations bloquent sur des clauses dites secondaires.

La préparation technique de la négociation nécessite donc la même rigueur de la part de toutes les parties en cause. Cette préparation permet, tant à l'employeur qu'au syndicat, d'obtenir toutes les données et toute l'information qui leur seront utiles en cours de négociation. Ces données et cette information pourront être utilisées « sous forme d'arguments objectifs lors de discussions de certaines clauses ou propositions¹⁴ » et permettront aux deux parties de mieux circonscrire leurs propositions et de les justifier de manière plus satisfaisante.

La collecte de données et d'information se fait à partir de différentes sources qui sont toutefois généralement les mêmes pour les employeurs et les syndicats. Pour Kochan et Barocci¹⁵, une préparation adéquate à la négociation comprend trois étapes principales. Au moment d'un renouvellement de convention collective, la partie patronale interrogera d'abord ses gestionnaires sur les problèmes rencontrés dans l'administration de l'actuelle convention et s'enquerra des amendements souhaités.

Sur ces mêmes questions, les syndicats obtiendront l'opinion de leurs membres au cours d'assemblées convoquées à cet effet. Lorsqu'un syndicat négocie à l'échelle provinciale ou nationale, cette étape se révèle nécessairement plus longue et plus complexe. Dans la majorité des cas, souligne Boivin, les unités régionales de négociation soumettent les demandes de leurs membres à l'exécutif provincial ou national au cours de conventions ou d'assemblées convoquées à cette fin.

À cette première étape, d'autres sources d'information s'avèrent utiles : mentionnons, par exemple, l'étude des griefs, la consultation des ententes signées hors convention, l'analyse des sentences arbitrales ainsi que la collecte de données économiques. L'étude des griefs fournira des indications sur les modifications à apporter à certaines clauses de la prochaine convention; les deux parties consulteront les ententes signées hors convention de façon à les reconduire dans la nouvelle convention; l'analyse des sentences arbitrales permettra quant à elle de proposer des amendements à certaines clauses, afin de les rendre plus conformes aux demandes initiales. Enfin, la collecte de données économiques soutiendra l'employeur dans ses prises de position et lui permettra de déterminer avec précision le coût des

demandes syndicales. Par cette collecte de données, le syndicat pourra, quant à lui, estimer le coût de ses demandes, ce qui devrait lui permettre d'établir une certaine priorité dans ses revendications.

La deuxième étape préparatoire consiste, pour l'employeur comme pour le syndicat, à analyser les données recueillies à l'étape précédente de façon, d'une part, à mieux percevoir les problèmes et, d'autre part, à se faire une image réaliste de ce que chacun accepte ou refuse de concéder. À cette étape, il pourra aussi être utile aux deux parties d'aller chercher une information extérieure à l'entreprise, comme les conventions collectives signées par le même syndicat dans des entreprises similaires, celles signées par d'autres syndicats dans des entreprises comparables ou encore les contrats de travail signés par l'employeur dans d'autres entreprises qui lui appartiennent.

Une autre source d'information extérieure qui pourrait s'avérer utile aux parties à cette étape de la préparation de la négociation est obtenue « par la voie des diverses publications gouvernementales ou d'organismes privés qui traitent de la conjoncture économique ou de la tendance du marché¹⁶ ». Ces renseignements pourront être utilisés avantageusement par les deux parties au moment des discussions qui entoureront la prochaine négociation.

L'étape finale est celle où l'employeur et le syndicat prépareront et formuleront leurs revendications et éventuellement leurs contrepropositions. C'est aussi à cette étape que chacune des deux parties tentera de cerner les revendications de la partie adverse et préparera conséquemment les réponses et les arguments à apporter. A cette étape, une règle essentielle doit être retenue : la contre-proposition doit toujours ouvrir la porte au compromis, pareille approche permettant à celui qui y a recours de « distinguer chez l'autre partie ses revendications de ses préférences réelles¹⁷ ». C'est enfin à cette étape que les parties doivent se préparer à affronter une grève éventuelle.

La préparation rigoureuse et minutieuse de la négociation collective se révèle donc essentielle. Il faut absolument et toujours être pris au sérieux, affirmait en 1990 Marcel Pépin¹⁸, et c'est en évitant de donner des renseignements faux et en mesurant ses propos qu'on y arrive.

LA DYNAMIQUE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES

Aux yeux de certains praticiens¹⁹ une négociation est réussie lorsque les parties en présence ont toutes deux l'impression d'avoir gagné et qu'elles en ressortent avec des besoins satisfaits. Pour mieux comprendre comment l'employeur et le syndicat atteignent, au cours de la négociation, les objectifs qu'ils se sont préalablement fixés, il

suffit, selon Kochan et Katz, de bien analyser la dynamique réelle du processus de négociation collective. Or, la majorité des modèles théoriques de négociation collective se fondent sur l'analyse de deux concepts clés : la zone d'entente possible et le cycle de négociation.

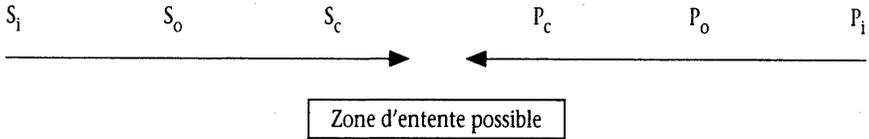
Nous avons vu qu'à la dernière étape préparatoire à la négociation collective l'employeur et le syndicat auront déterminé leurs objectifs et auront décidé des points sur lesquels ils n'accepteront aucun compromis. L'employeur et le syndicat ouvriront donc la négociation en formulant des propositions qui dépassent de beaucoup les objectifs qu'ils se sont fixés; l'employeur présentera alors des offres minimales et le syndicat exagérera ses prétentions réelles, chacune des parties présumant de la stratégie de l'autre.

Il est alors connu que les propositions initiales de l'un et de l'autre sont fort différentes des objectifs qu'ils visent. De plus, les offres initiales de l'employeur seront inférieures aux concessions qu'il est prêt à consentir et considérablement inférieures à celles du syndicat. Ces concessions possibles des deux parties sont qualifiées par Kochan et Barocci de points de résistance. S'ensuivront une série de compromis de la part des deux parties, jusqu'à ce que l'écart entre leurs propositions se referme et que l'on parvienne à une entente; c'est ce qu'on décrit comme la zone d'entente possible²⁰.

La figure J nous fournit un modèle de zone d'entente possible. Lorsque le point de résistance ou la concession maximale que s'est autorisée le syndicat est supérieure au point de résistance de la partie patronale, nous sommes en présence d'une zone négative d'entente possible, c'est-à-dire qu'il devrait être difficile, voire impossible, d'en arriver à une entente sans recours à des moyens de pression de la part de l'une ou l'autre des parties. Cependant, si les concessions acceptables pour la partie patronale sont égales ou supérieures au point de résistance du syndicat, une zone positive d'entente possible existe même si elle n'exclut pas le recours aux moyens de pression. L'intérêt même de tout ce processus est que chaque partie tente de découvrir le point de résistance de son opposant sans divulguer le sien, puis d'amener l'autre partie à modifier son point de résistance jusqu'à ce que les deux points se rencontrent.

Le déroulement type d'une négociation collective comporte plusieurs étapes avant qu'un règlement final soit atteint. Au cours des premières étapes de ce cycle de négociation, la revendication joue un rôle essentiel, d'abord pour informer la partie adverse des demandes auxquelles elle a à faire face, mais aussi pour forcer l'autre à répondre à ces demandes et à ainsi dévoiler plus ou moins son véritable jeu. En formulant des demandes qui dépassent de beaucoup les objectifs fixés au départ, chacune des parties force l'autre à céder du terrain.

Figure J
MODÈLE TYPE DE ZONE DE NÉGOCIATION



S_i = demande initiale du syndicat

P_i = offre patronale initiale

S_o = objectif visé par le syndicat

P_o = objectif visé par la partie patronale

S_c = compromis acceptable par le syndicat

P_c = compromis acceptable par la partie patronale

Si $S_c > P_c$ = zone négative d'entente possible

$P_c \geq S_c$ = zone positive d'entente possible

Source : Thomas A. Kochan et Thomas A. Barocci, *Human Resource Management and Industrial Relations*, Boston, Little, Brown and Company, 1985, p. 295. (Traduction libre)

Aux étapes suivantes, un intérêt plus grand est apporté aux différentes revendications des parties et la recherche d'un accord s'amorce. Chacune des parties tente alors de déterminer l'ordre de priorités soumis par la partie adverse; à ce moment, les parties sont en mesure d'estimer la probabilité qu'un accord se signe sans recours à des tactiques conflictuelles ou coercitives. Au cours de ces étapes, la partie patronale et la partie syndicale savent reconnaître les compromis acceptables et peuvent en informer l'autre partie. A l'approche du délai final et lorsque les négociations sont encore dans une impasse, le recours à certaines stratégies est possible : le retrait de la table de négociation, le vote de grève, le bluff, le marchandage. L'utilisation de certaines de ces stratégies demeure toutefois dangereuse. En effet, il faut absolument être certain de pouvoir mettre ses menaces à exécution, car il en va de la crédibilité du négociateur. Bien que la très grande majorité des conventions collectives soient conclues sans le recours aux moyens de pression, ceux-ci demeurent quand même partie intégrante du processus de négociation.

Enfin, à l'étape finale, chacune des parties aura à faire le choix stratégique de proposer sa meilleure et dernière offre dans l'espoir d'en arriver à un accord ou de refuser d'avancer ses dernières propositions de peur que, de toute façon, on ne puisse en arriver à une entente sans le recours à l'impasse ou à la grève.

C'est à cette étape que, selon Kochan et Barocci, on reconnaît les meilleurs négociateurs. Les négociateurs devront en effet faire preuve d'un jugement sûr puisqu'à l'étape finale, mal juger le point de résistance de la partie adverse pourrait retarder la signature d'un accord et conduire à l'utilisation de moyens aux conséquences désastreuses pour les deux parties. Ainsi, aucune des parties n'a intérêt à faire les premières concessions.

Ce cycle de négociation nous montre les raisons pour lesquelles trop souvent on attend le délai final avant de faire les premières concessions. Bien que cette pratique soit l'objet de bien des critiques, il est important de replacer toutes ces étapes dans leur véritable contexte pour comprendre, comme nous l'explique Carrier²¹, qu'elles composent une stratégie d'ensemble et que chacune «influence directement la force de marchandage de chaque partie et, par conséquent, ses chances de réussir à imposer son point de vue».

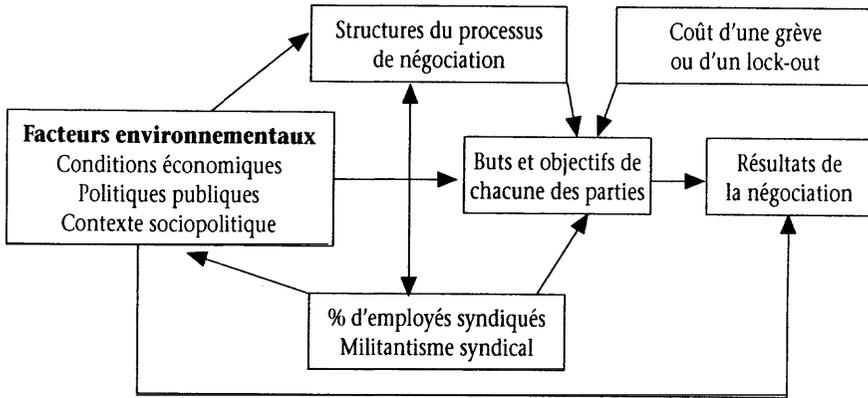
LE CONCEPT DE POUVOIR DE NÉGOCIATION

Plusieurs facteurs, comme les caractéristiques des négociateurs et de leurs organisations ou les différents aspects du processus de négociation, ont une influence certaine sur les résultats de la négociation. Pour Kochan et Barocci, le concept de pouvoir de négociation demeure toutefois le facteur le plus influent; ces auteurs définissent le pouvoir de négociation comme étant l'habileté et la capacité d'atteindre ses objectifs en présence d'une force opposante et divergente. La figure K illustre les différentes sources de pouvoir qui ont une influence sur les résultats d'une négociation collective.

Le concept de pouvoir de négociation a retenu depuis longtemps l'attention des chercheurs et des théoriciens en relations industrielles. Ce sont toutefois les économistes qui se sont le plus intéressés à ce concept. La plupart des modèles de négociation collective présument d'ailleurs que le pouvoir de négociation est déterminé principalement par l'environnement économique des parties en présence.

Pour Chamberlain et Kuhn²² économistes, le pouvoir de négociation est déterminé par la capacité d'obtenir un règlement en sa faveur, c'est-à-dire de s'assurer de l'accord de la partie adverse sur ses propres termes. Ainsi, chaque partie cherchant à obtenir l'accord de l'autre, il devient essentiel pour chacune d'elles de mesurer le plus exactement possible les coûts respectifs d'un accord et d'un désaccord. Différents facteurs peuvent alors influencer ces coûts. Par exemple, la détermination des conditions salariales et de plusieurs avantages sociaux (assurances diverses, jours de maladie et de vacances) dépendra essentiellement du facteur d'élasticité de la demande en main-d'œuvre.

Figure K
SOURCES DE POUVOIR INFLUENÇANT
LES RÉSULTATS DE LA NÉGOCIATION



Source : Thomas A. Kochan et Thomas A. Barocci, *Human Resource Management and Industrial Relations*, Boston, Little, Brown and Company, 1985, p. 299. (Traduction libre)

L'économiste Alfred Marshall, dans son traité *Principle of Economics*, affirmait que plus la demande en main-d'oeuvre est inélastique, plus grand est le pouvoir de négociation du syndicat, dans la mesure où une augmentation salariale n'entraîne pas de diminution d'effectifs. Marshall identifia quatre conditions qui influencent positivement le pouvoir de négociation des syndicats :

1. les employés revendicateurs ne peuvent être facilement remplacés par d'autres travailleurs ou par de la machinerie;
2. la demande pour le bien ou le service produit est inélastique;
3. le prix des autres facteurs de production est lui aussi inélastique;
4. le rapport entre le coût total de la main-d'oeuvre et les coûts totaux de production est faible²³.

Dans leur livre intitulé *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Kochan et Katz reprennent la théorie de Marshall. Selon ces auteurs, les deux premières conditions de Marshall sont tout à fait conformes à une autre hypothèse reconnue concernant l'impact d'une force syndicale élargie et regroupée sur les forces du marché; en effet, plus les travailleurs d'un même milieu seront syndiqués, plus leur pouvoir de négociation sera grand, puisqu'ils auront réussi à contrôler les forces du marché en évitant que les coûts de main-d'oeuvre soient différents d'une organisation à l'autre.

La troisième condition de Marshall, quant à elle, influence positivement le pouvoir de négociation des syndicats puisque, selon Kochan et Katz, elle est basée sur le fait que, s'il est trop coûteux pour une organisation d'investir dans d'autres facteurs de production, elle sera plus encline à augmenter les conditions salariales. Enfin, la quatrième condition peut, selon ces mêmes auteurs, être reformulée ainsi : l'importance de ne pas être important. En effet, plus l'unité de production est petite, plus l'employeur sera porté à octroyer des augmentations salariales.

D'autres facteurs micro-économiques, tel le niveau de profit et de productivité, peuvent aussi influencer le pouvoir de négociation des parties ; en effet, plus les profits et le taux de productivité seront élevés, plus l'employeur sera capable d'absorber les coûts inhérents à des augmentations salariales. Enfin, certaines forces macro-économiques pourront, elles aussi, avoir une influence sur le pouvoir de négociation; par exemple, dans une population, plus le taux de chômage sera élevé, moins les syndicats auront de pouvoir de négociation puisque, d'une part, il y a beaucoup plus de main-d'oeuvre de remplacement disponible et que, d'autre part, la famille des membres syndiqués pourra plus difficilement avoir à sa charge les coûts d'une grève ou d'un lock-out. De plus, en ayant une incidence sur le niveau de chômage, le taux d'inflation et celui de la croissance économique, les politiques macro-économiques auront un impact sur tout le processus de négociation en influençant les buts et les objectifs de chacune des parties, en agissant sur leur pouvoir de négociation ainsi qu'en limitant, aux tables de négociation, la marge de manoeuvre des négociateurs patronaux et syndicaux.

La figure K nous indique qu'il existe, outre les facteurs économiques, d'autres éléments fondamentaux du pouvoir de négociation : l'environnement législatif, le contexte sociopolitique, le pourcentage d'employés syndiqués, le militantisme syndical ainsi que les structures mêmes du processus de négociation.

Nous nous limiterons ici à donner quelques exemples de l'influence de ces facteurs sur le pouvoir de négociation. D'abord, l'environnement législatif et le contexte sociopolitique ont assurément une influence profonde sur le pouvoir de négociation de chacune des parties : pensons aux lois interdisant l'embauche de briseurs de grève, au Conseil des services essentiels ainsi qu'à la controverse que suscite le droit de grève limité dans certains secteurs d'activité. Le pourcentage d'employés syndiqués au sein d'une organisation ainsi que leur niveau de militantisme donnent aux représentants syndicaux un pouvoir accru de négociation, ce pouvoir augmentant proportionnellement à la hausse de ces deux facteurs. Enfin, nous avons déjà vu dans la

dynamique même du processus de négociation que les structures de ce processus et plus spécifiquement les stratégies qu'on y utilisait pouvaient influencer favorablement ou défavorablement le pouvoir de négociation de l'une ou l'autre des parties.

L'explication du pouvoir de négociation que nous vous avons fournie jusqu'à maintenant est basée essentiellement, comme il a déjà été dit, sur les travaux d'économistes. Bacharach et Lawler ont proposé, en 1981, une nouvelle théorie basée sur ce qu'ils décrivent comme le *pouvoir dépendant*. On peut résumer les travaux de ces deux chercheurs de la façon suivante : « le contrôle des résultats pour une partie serait dans les mains de l'autre partie²⁴ ». La théorie de Bacharach et Lawler est basée sur trois hypothèses liées les unes aux autres : le pouvoir est l'essence même de la négociation, le pouvoir de négociation et les stratégies de négociation vont de pair et ne doivent pas être traités distinctement et, enfin, l'analyse de ces deux concepts demande qu'on se réfère à une approche subjective du pouvoir. Cette approche subjective du pouvoir signifie plus précisément que chacune des parties en présence doit convaincre son opposant qu'elle contrôle les ressources dont l'adversaire a besoin. Ultimement, elle est prête à faire valoir son pouvoir, d'où l'existence de liens étroits entre les stratégies desquelles on s'inspire et le pouvoir de négociation. Bacharach et Lawler utilisent donc une approche de *dépendance* quant au pouvoir de négociation; chaque partie prend ses décisions en considérant davantage le pouvoir de négociation de l'autre, et plus une partie dépend des actions de l'adversaire pour atteindre les objectifs qu'elle poursuit, plus le pouvoir de négociation de l'adversaire sera élevé.

Le concept de pouvoir de négociation, surtout celui du syndicat, constitue donc une des principales variables ayant un impact majeur sur les résultats des négociations. Tout au long du processus de négociation, le pouvoir de négociation contribue :

[...] à influencer le comportement et les décisions des négociateurs patronaux ou syndicaux. Ces derniers peuvent utiliser diverses tactiques [...] pour essayer de laisser croire à l'autre partie qu'ils possèdent une force de frappe qui permettra à la partie qu'ils représentent de subir avec succès un conflit de travail²⁵.

Le jeu de la négociation doit toutefois amener les parties à estimer à sa juste valeur le pouvoir de négociation, ce qui laisse croire à Boivin qu'une telle estimation permet aussi aux parties d'évaluer raisonnablement les coûts d'un accord ou d'un désaccord.

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

Nous avons vu au chapitre 8 de ce livre que la caractéristique principale des structures de négociation des secteurs public et parapublic québécois est leur extraordinaire centralisation, puisque les sujets de négociation les plus importants sont négociés sur le plan provincial dans chacun des trois grands secteurs de la fonction publique, de l'éducation et des affaires sociales.

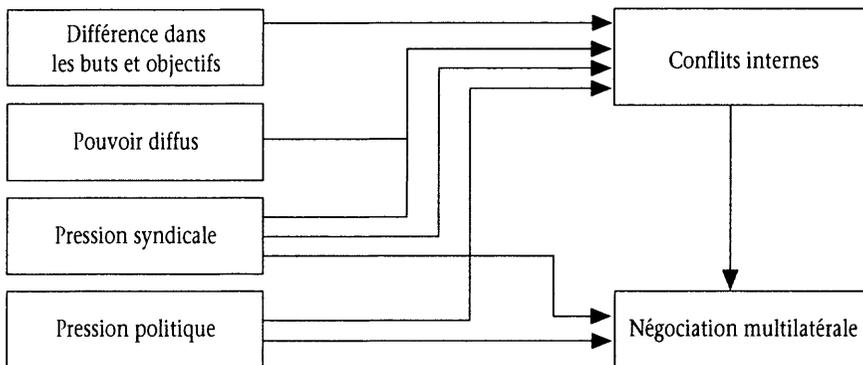
Le processus de négociation de ces secteurs est donc déjà différent de celui du secteur privé. Il existe de plus un élément important distinguant ces secteurs, soit l'intime relation liant le politique au processus de négociation des secteurs public et parapublic. Cette relation a amené Kochan²⁶ à élaborer un modèle de *négociation multilatérale*. Ce modèle à deux niveaux propre aux secteurs public et parapublic se développe autour d'un processus selon lequel il existe au moins deux groupes distincts d'un même côté de la table de négociation. Kochan croit que les chances de voir la négociation multilatérale se réaliser sont plus grandes quand le niveau de conflit est élevé et que le syndicat possède un pouvoir de négociation important.

Bien qu'il existe dans toute organisation des différences entre les styles de gestion et les buts poursuivis par les gestionnaires, ces différences semblent plus marquées dans les secteurs public et parapublic, parce que ces organisations sont caractérisées par un pouvoir de décision diffus et une ligne hiérarchique plus complexe qui ont pour principale conséquence d'augmenter considérablement le risque de conflits internes. Or, selon Kochan, des conflits internes non résolus au moment de l'ouverture des négociations modifient considérablement le processus même de la négociation et sont à l'origine de la négociation multilatérale dans les secteurs public et parapublic. Un modèle de négociation multilatérale est illustré à la figure L.

La négociation multilatérale, contrairement à la négociation bilatérale, met en présence une tierce partie dans le processus de négociation; cette partie est généralement représentée par l'opinion publique ou par le monde politique ou encore par les deux à la fois.

L'intervention d'une tierce partie dans le processus de négociation peut se manifester de plusieurs façons et diversifie conséquemment les formes de négociation multilatérale. Une de ces formes peut être caractérisée par l'intervention directe des élus politiques dans le processus de négociation. Prenant position pour l'une ou l'autre des parties, les élus politiques profiteront alors de leur pouvoir politique pour influencer le cours normal des négociations. D'ailleurs, plusieurs ont déjà suggéré que les négociations soient suspendues pendant une

Figure 1
MODÈLE DE NÉGOCIATION MULTILATÉRALE



Inspiré de Thomas A. Kochan, « City Government Bargaining : A Path Analysis », *Industrial Relations*, n° 14, 1975, p. 90-101.

campagne électorale de façon à éviter que tout gouvernement souhaitant être réélu soit tenté d'offrir aux syndicats des conditions de travail qui dépassent sa capacité de payer. Même s'il pense que cette proposition mérite d'être étudiée, le président du Conseil du patronat du Québec croit plutôt que seules les négociations sur les clauses monétaires doivent être interrompues et qu'il n'y a aucune objection à ce que les négociations sur les clauses normatives se poursuivent. Selon lui, ce qui importe davantage :

[...] c'est l'interdiction ferme de déclencher la grève en campagne électorale. Aucune grève ne devrait être permise en période électorale, dans ce cas exactement pour les raisons qui sont avancées pour suspendre les négociations. La force de frappe syndicale est alors trop forte, tandis que le gouvernement est légalement dissous et qu'il n'a plus les outils qui lui permettent de protéger la population contre certains abus syndicaux possibles²⁷.

Les pressions publiques peuvent aussi affecter le processus de négociation en influençant le pouvoir de négociation de l'une ou l'autre des parties. Prenons pour exemple les pressions du Comité provincial des malades, qui milite pour le retrait du droit de grève dans les milieux hospitaliers et qui, en alertant l'opinion publique, réduit le pouvoir de négociation des négociateurs syndicaux.

Il existe enfin une troisième forme de négociation multilatérale soit celle où l'un des groupes décisionnels, par exemple une commission scolaire ou un hôpital, refuse d'entériner et d'appliquer l'entente conclue à la table de négociation. Encore ici, les forces politiques seront tentées de convaincre les négociateurs gouvernementaux de modifier les termes de l'entente.

L'intervention d'une tierce partie dans le processus de négociation collective des secteurs public et parapublic vise donc essentiellement à modifier le pouvoir de négociation de l'une ou l'autre des parties en présence. Les distinctions essentielles entre la négociation collective des secteurs public et parapublic et celle du secteur privé se situent alors principalement autour du concept même de pouvoir de négociation. Il existe toutefois d'autres éléments fondamentaux du pouvoir de négociation propre aux secteurs public et parapublic que ceux déjà énumérés. Nous reprendrons d'abord les conditions de l'économiste Marshall influençant le pouvoir de négociation des syndicats et nous tenterons de les analyser en fonction des secteurs public et parapublic.

La première condition était que les syndicats avaient un pouvoir de négociation plus grand lorsque leurs membres ne pouvaient être remplacés par de nouvelles techniques de production. Les syndiqués des secteurs public et parapublic devraient généralement avoir, tout au moins sur ce point, un pouvoir de négociation accru, puisqu'il est habituellement difficile de substituer de la machinerie à des humains dans la production de la plupart des services publics, comme l'éducation, la santé ou la protection publique.

La deuxième condition concernait l'élasticité de la demande quant au bien ou au service offert. L'employeur public est en situation de demande très inélastique pour son produit, puisqu'il possède généralement le monopole de production. L'employeur public ne pourra donc pas déclarer faillite ou se retirer de ce type de production dans le but d'échapper à des augmentations de coûts de main-d'oeuvre. Ici aussi, le pouvoir de négociation des employés des secteurs public et parapublic devrait alors être accru. On doit toutefois nuancer cette affirmation, car les gouvernements ont de plus en plus souvent recours à la sous-traitance ou à la privatisation pour assurer certains services dont ils sont responsables.

Quant à la troisième condition de Marshall, soit l'inélasticité du prix des autres facteurs de production, il n'y aurait, selon Kochan et Katz, aucune différence entre les secteurs public, parapublic et privé. Il est enfin facile d'accepter le fait que la quatrième condition, l'importance de ne pas être important, soit plutôt défavorable au pouvoir de négociation des employés des secteurs public et parapublic. En effet, comme il a été dit précédemment dans ce chapitre, la place qu'occupent les coûts de main-d'oeuvre dans les budgets gouvernementaux est considérable, ce qui implique que des augmentations salariales aient un impact important sur les budgets et qu'elles puissent à moyen et à long terme entraîner des coupures de services ou des augmentations de taxes qui ne peuvent que nuire au pouvoir de négociation syndicale. Le recours à la grève a aussi une grande influence sur le pouvoir

de négociation des employés des secteurs public et parapublic. En effet, comme nous l'explique Boivin²⁸, dans la situation de monopole qui caractérise les secteurs public et parapublic, une grève ou à tout le moins une réduction de services pour la population place l'employeur dans une situation de grande vulnérabilité face à ses syndicats.

Il est entendu que toutes ces affirmations font cependant appel à des nuances et qu'à la suite de la crise économique que nous connaissons, le pouvoir de négociation des syndicats québécois des secteurs public et parapublic a été considérablement affaibli. Le recours à la grève comme moyen de pression des employés des secteurs public et parapublic n'a plus les mêmes conséquences, l'opinion publique manifestant de plus en plus son opposition à ce genre de tactiques ou de stratégies et la législation québécoise sur les services essentiels ayant considérablement atténué l'effet des grèves. Cette même législation interdit aux employeurs de services essentiels d'imposer un lock-out à leurs employés, ce qui influence aussi le rapport de force. Le processus de négociation collective des secteurs public et parapublic se distingue donc formellement de celui du secteur privé, principalement à cause de la force de frappe syndicale des employés des secteurs public et parapublic.

L'AVENIR DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Depuis son apparition, la négociation collective a évolué de diverses façons en raison principalement des progrès économiques, techniques et sociaux qu'ont connus la majorité des sociétés industrialisées de notre époque. Ferland, dans un texte sur l'évolution de la négociation collective, affirme à cet effet que :

[...] si à l'origine ce mode de détermination des conditions de travail ne permettait que de satisfaire les besoins économiques vitaux des travailleurs et travailleuses tels les besoins de se nourrir, de se vêtir, de se loger et de se reposer afin de renouveler leur force de travail, la négociation collective déborde aujourd'hui largement ce cadre²⁹.

Bien qu'elle continue de répondre aux besoins économiques de base, la négociation collective contribue davantage, de nos jours, à satisfaire des besoins matériels, sociaux et politiques. Ainsi, poursuit Ferland³⁰, la négociation collective est devenue «un outil privilégié par les syndicats pour améliorer la qualité de vie au travail ». Depuis déjà quelques décennies, la négociation collective sert, de plus, d'instrument pour bonifier les conditions de vie des travailleurs et elle a enfin contribué, toujours selon Ferland, à donner aux salariés un certain pouvoir dans l'entreprise.

Nous avons d'ailleurs vu tout au long de ce chapitre que la négociation collective demeure un processus complexe, que chacune de ses étapes influence directement le pouvoir de négociation de chaque partie et que ce pouvoir, surtout celui du syndicat, constitue une des principales variables ayant un impact majeur sur les résultats des négociations.

Au cours de la dernière décennie, le pouvoir de négociation des syndicats s'est toutefois affaibli. Bien que la force de frappe syndicale continue malgré tout d'être importante, les variations économiques que nous subissons de plus en plus fréquemment ainsi que les nombreux changements technologiques auxquels nous assistons nous amènent à nous interroger sur l'avenir de la négociation collective. Selon plusieurs chercheurs et praticiens des relations du travail, nous avons des choix politiques et des choix stratégiques à faire dans nos syndicats ainsi que dans nos entreprises. Selon Kochan, nous faisons actuellement face, en matière de négociation collective, à deux orientations pour le moins contradictoires :

D'une part, nous retrouvons des efforts de coopération sur les lieux du travail qui sont accompagnés de démarches de coopération similaires au palier supérieur où se prennent les décisions stratégiques; tandis que, d'autre part, certains efforts de coopération sur les lieux du travail sont déployés dans des entreprises où les dirigeants poursuivent une politique de confrontation avec les syndicats au niveau corporatif. Reste à savoir laquelle de ces deux tendances va l'emporter. Irons-nous jusqu'au bout de la logique contradictoire où l'on demande à la fois aux syndicats de collaborer à résoudre les problèmes de l'usine sans les lier aux projets d'investissements à long terme de l'entreprise, ce qui équivaut à les faire contribuer à leur propre perte ? Ou encore verrons-nous le jour où les syndicats seront non seulement amenés à résoudre les problèmes causés par les besoins d'un environnement plus concurrentiel mais également consultés sur les décisions stratégiques de l'entreprise³¹ ?

Les choix qui seront faits, de même que la façon dont le mouvement syndical et le patronat travailleront à introduire ces changements, auront des conséquences déterminantes pour l'avenir de la négociation collective. Ce sujet est très important et mérite d'être traité plus longuement. Nous reviendrons donc sur l'avenir de la négociation collective au dernier chapitre de ce livre.

LES CLAUSES « ORPHELIN »

L'un de principaux points actuellement à l'ordre du jour concerne les clauses « orphelin » et la rémunération à paliers multiples qui sont parfois comprises dans les conventions collectives. Ces clauses consistent à fixer des conditions différentes de travail selon la date

d'embauche. Selon une étude du ministère du Travail, en 1997, 6,4 % des conventions collectives couvrant 100 employés et plus comportaient une rémunération à paliers multiples³². Les principaux porteurs des revendications sont évidemment les jeunes qui voient dans ces clauses une discrimination fondée sur l'âge. La problématique est complexe. Interdire les clauses «orphelin» pourrait venir à l'encontre de la liberté contractuelle entre les parties, mais cette pratique vient également à l'encontre du principe de rémunération juste et équitable pour tous³³. Le ministère du Travail a lancé, en août 1998, une Commission parlementaire chargée d'étudier la question.

LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

La négociation raisonnée est une approche de résolution de conflits qui s'applique à mettre l'emphase sur les véritables enjeux et différends qui font l'objet de la négociation et tente de satisfaire les intérêts respectifs des parties en cause.

Chaque fois que c'est possible, on s'attachera à rechercher les avantages mutuels, et, quand les intérêts seront manifestement opposés, on insistera pour que les questions soient tranchées au regard d'un ensemble de critères «justes», indépendants de la volonté des parties en présence³⁴.

Une méthode de négociation raisonnée a été mise au point au *Harvard Negotiation Project*, un programme d'enseignement et de recherche de la Faculté de droit de l'université Harvard, dont la mission vise le développement d'une nouvelle philosophie, de nouvelles valeurs et de nouvelles techniques de négociation. Fisher et Ury, qui oeuvrent au sein de ce programme, ont présenté la négociation raisonnée dans un petit ouvrage intitulé *Getting to Yes* (Fisher et Ury, 1982).

La négociation raisonnée repose sur quatre propositions fondamentales qui seront utilisées à tous les stades de la négociation³⁵.

1) Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Les négociateurs sont des personnes douées de sensibilité. La distinction rigoureuse à conserver entre les enjeux qui confrontent les parties, parfois divergents, et les personnes qui les incarnent, est essentielle au succès du processus. Une discussion franche portant sur leurs intérêts profonds amène généralement les parties à découvrir des points de convergence de plus en plus nombreux, ce qui augmente la quantité et la qualité des options acceptables disponibles. Plus les communications entre les parties sont claires et directes, plus la probabilité de voir un conflit se résorber augmente.

2) Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions

Plus les négociateurs exposent clairement une position, plus ils la défendent et plus ils s'y attachent. Il peut alors devenir humiliant de changer sa position initiale. De plus, la négociation de position peut masquer les véritables enjeux inhérents au conflit et peut amener les négociateurs à accepter un compromis qui ne réponde pas nécessairement aux besoins initiaux. Il faut donc identifier et s'intéresser aux intérêts qui se cachent derrière les positions de chacune des parties et de concentrer les négociations sur ces mêmes intérêts. Par ailleurs, il est recommandé d'établir une hiérarchie des intérêts afin de ne pas échanger un intérêt essentiel contre un qui l'est moins.

3) Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision et imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel

Il s'agit essentiellement de trouver des solutions qui satisfassent les parties en présence plutôt que de conclure a priori qu'il devra nécessairement y avoir un gagnant et un perdant. Pour y arriver, il faut apprendre à reconnaître les intérêts communs et essayer de rendre complémentaires les intérêts divergents. Il est ensuite nécessaire d'imaginer un grand éventail de solutions. Quatre obstacles à éviter lors de la recherche de solutions : les jugements hâtifs; l'idée qu'il existe une solution et une seule; l'idée que le gâteau est limité par nature; l'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui.

4) Exiger l'utilisation de critères objectifs

Dans le cas où les intérêts sont réellement divergents, il est opportun d'exiger que la négociation se base sur un critère objectif. Pour être objectif, un critère doit être indépendant de la volonté des parties en présence, légitime et facile à mettre en pratique. Il doit également, en théorie, être acceptable pour les deux parties. La valeur marchande, l'indice des prix à la consommation, l'avis d'un expert, les traditions ou la loi sont des exemples de critères objectifs.

Au Québec, des sessions de formation sur la négociation raisonnée sont offertes par une équipe de professeurs provenant de différentes universités québécoises (Ecole de relations industrielles de l'Université de Montréal, l'Université du Québec à Montréal et l'Université du Québec à Hull). A titre de formateurs, ils sont intervenus auprès des comités de négociation d'une trentaine d'organisations des secteurs public et privé entre octobre 1993 et août 1996³⁶.

Leur démarche comporte cinq étapes : la détermination de la problématique, de ses intérêts et des intérêts de l'autre partie ; la communication de ses intérêts et la compréhension des intérêts de l'autre partie; l'exploration des hypothèses de solutions par la technique du remuement des idées; la sélection de trois solutions par ordre de priorité; la détermination des éléments essentiels d'un accord de principe mutuellement acceptable et basé sur des critères objectifs³⁷.

La négociation d'une convention collective sur un mode raisonné peut aider à satisfaire les intérêts immédiats des parties. Mais si l'employeur et le syndicat appliquent les mêmes principes à leurs relations de tous ordres, celles-ci peuvent évoluer dans le sens d'une meilleure communication et d'une confiance renouvelée. Un exercice de négociation raisonnée peut même déboucher sur une remise en jeu de certains des principes qui constituent la philosophie de gestion de l'organisation.

La négociation raisonnée n'est pas une panacée, une solution miracle aux problèmes relatifs à la négociation. Elle exige un véritable changement de comportement de la part des acteurs et demande également un climat de confiance mutuelle entre les parties. La négociation raisonnée demeure toutefois une alternative intéressante aux formes de négociations traditionnelles basées sur la position des parties en cause.

Lire l'annexe II, *L'interrelation entre les concepts de gestion des ressources humaines, des relations industrielles et de négociation raisonnée.*

Notes bibliographiques

1. HÉBERT, Gérard, *Négociation et convention collective: introduction*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 1979, tiré à part 31.
2. BOIVIN, Jean et Jacques GUILBAULT, *Les relations patronales-syndicales*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1989.
3. *Les relations du travail en 1992*, Québec, Direction des communications du ministère du Travail du Québec, 1992, p. 26.
4. DION, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 310.
5. COURCHESNE, Réjean, « Le bilan des négociations », *Les relations du travail en 1988*, vol. 10, n° 1, Direction des communications du ministère du Travail du Québec, 1989, p. 25.
6. KOCHAN, Thomas A. et Harry C. KATZ, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Irwin, 1988.
7. Cette nuance est d'ailleurs reprise ou déjà faite par plusieurs auteurs américains et canadiens.
8. KOCHAN, Thomas A. et Harry C. KATZ, *op. cit.*, p. 17.
9. CRAIG, Alton W.J., *The System of Industrial Relations in Canada*, Scarborough, Prentice-Hall, 1986, p. 164.
10. DION, Gérard, *op. cit.*, p. 553.
11. BOIVIN, Jean, *op. cit.*, p. 169.
12. BLANCHARD, Sylvain, « Le difficile exercice de la négociation », *Le Devoir*, vol. LXXXI, n° 94, 1990, p. 11-12.
13. BOIVIN, Jean et Jacques GUILBAULT, *op. cit.*, p. 169.
14. *Ibid.*, p. 173.
15. KOCHAN, Thomas A. et Thomas A. BAROCCI, *Human Resource Management and Industrial Relations: Text, Readings and Cases*, Boston, Little, Brown and Company, 1985.
16. BOIVIN, Jean, *op. cit.*, p. 176.
17. OUELLET, Jacques E., « La préparation au processus de la négociation collective : une approche patronale », dans Noël MALLETTTE (dir.), *La gestion des relations du travail au Québec. Le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 466.
18. BLANCHARD, Sylvain, *loc. cit.*, p. 12.
19. *Ibid.*
20. Le lecteur qui désire en connaître davantage sur le sujet pourra consulter les ouvrages de James A. WALL, *Negotiation: Theory and Practice*, Glenview, Ill., Scott, Foresman and Company, 1985; Samuel B. BACHARACH et Edward J. LAWLER, *Bargaining: Power, Tactics, and Outcomes*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1981.
21. CARRIER, Denis, « La stratégie de la négociation collective », dans Noël MALLETTTE (dir.), *La gestion des relations du travail au Québec. Le cadre juridique et institutionnel*, Montréal, McGraw-Hill, 1980, p. 495.
22. CHAMBERLAIN, Neil W. et James W. KUHN, *Collective Bargaining*, New York, McGraw-Hill, 1965.
23. MARSHALL, Alfred, *Principles of Economics*, London, Macmillan and Co. Ltd., 1959, p. 574-601.
24. KERVIN, John, « Sociologie, Psychologie et Relations industrielles », dans Gérard HÉBERT, Hem C. JAIN et Noah M. MELTZ (dir.), *L'état de la discipline en relations industrielles au Canada*, Monographie n° 19, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1988, p. 258.

25. BOIVIN, Jean, *op. cit.*, p. 233.
26. KOCHAN, Thomas A., «A Theory of Multilateral Collective Bargaining in City Government », *Industrial and Labor Relations Review*, n° 27, 1974, p. 525-542. KOCHAN, Thomas A., « City Government Bargaining: A Path Analysis », *Industrial Relations*, n° 14, 1975, p. 90-101.
27. DUFOUR, Ghislain, «De nouvelles règles de négociations dans le secteur public», *Le Devoir*, mardi 23 janvier 1990, p. 7.
28. BOIVIN, Jean, *op. cit.*, p. 230.
29. FERLAND, Gilles, « L'évolution de la négociation collective au Québec », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc., 1990, p. 380.
30. *Ibid.*, p. 381.
31. KOCHAN, Thomas A., « L'avenir de la négociation collective », dans Michel AUDET *et al.* (dir.), *La mobilisation des ressources humaines: Tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 197.
32. *Vers une équité intergénérationnelle*, Document de réflexion sur les clauses «orphelin» dans les conventions collectives, Ministère du Travail, 11 juin 1998, p. 4.
33. *Ibid.*, p. 10.
34. FISHER, R. et W. URY, *Comment réussir une négociation*, (Traduction française), Paris: Editions du Seuil, 1982, p. 15.
35. Cette partie résume et présente des points essentiels des pages 1 à 146 du volume de Fisher et Ury (1982). Le lecteur qui veut en savoir davantage sur la méthode qu'ils ont développée est invité à le consulter.
36. BERGERON, Jean-Guy et Reynald BOURQUE, «La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec: esquisse d'un bilan», dans Pierre DESCHENES (dir.), *Négociation en relations du travail: nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 70.
37. *Ibid.*, p. 78.

*La gestion de la convention
collective*

<i>La convention collective</i>	246
<i>La gestion de la convention collective</i>	257
<i>Notes bibliographiques</i>	285

Lorsque les parties sont arrivées à une entente signée, elles doivent ensuite voir à son application. Nous traiterons donc dans ce chapitre de la gestion de la convention collective en insistant d'abord sur le contenu type d'une convention collective ainsi que sur l'application et l'interprétation de ses différentes clauses. Nous nous intéresserons de plus dans ce chapitre à la gestion des conflits.

Il faut insister pour dire que la gestion des conventions collectives doit d'abord et surtout être une gestion des personnes, un échange entre les gestionnaires de premier niveau et les employés en vue de régler le plus rapidement et le plus efficacement possible les problèmes pour éviter que ces problèmes ne deviennent des « griefs » syndicaux. En rédigeant ces pages, nous avons souhaité nous adresser surtout à des *gestionnaires de premier niveau dans l'administration publique* et non à des directeurs de service de personnel ou de relations du travail qui interviennent de façon plus large que le gestionnaire de premier niveau.

LA CONVENTION COLLECTIVE

Définition

Nous avons vu précédemment que le *Code du travail* définit la convention collective comme étant :

[...] une entente écrite relative aux conditions de travail conclue entre une ou plusieurs associations accréditées et un ou plusieurs employeurs ou associations d'employeurs (*article 1, paragraphe d*).

Il en découle alors que seuls le syndicat et l'employeur sont les parties habilitées à conclure une convention collective. Ainsi, selon l'article 67 du *Code du travail*, la convention collective vise tous les salariés compris dans l'unité de négociation ainsi que les salariés futurs visés par cette accréditation.

Cette entente régit donc de façon collective les droits individuels et collectifs des salariés. La jurisprudence et la doctrine ont d'ailleurs établi de façon claire qu'un employeur et un salarié ne peuvent convenir de conditions de travail inférieures à celles contenues à la convention.

Nous sommes cependant en droit de nous demander si la convention collective représente un minimum ou une norme absolue. Les écrits sur le sujet et la jurisprudence consultés nous apprennent qu'il existe un certain flottement au sujet de la survie du contrat ou de l'entente individuelle par rapport à la convention collective. Toutefois, selon Gagnon :

[...] même si certains jugements ont pu laisser croire qu'il fallait n'y voir qu'une norme minimale, il faut plutôt conclure que la convention collective a un effet réglementaire sur les conditions de travail qu'elle prévoit et que celles-ci sont les seules applicables aux salariés régis par la convention. C'est ce qui ressort de l'ensemble de la jurisprudence de la Cour Suprême du Canada et plus clairement encore des arrêts les plus récents :

- Syndicat catholique des employés de magasins de Québec inc. c. La Cie Paquet Ltée (1959) R.C.S. 206, 212;
- Canadian Pacific Railway Co. c. Zambri, (1962) R.C.S. 624, 629;
- McGavin Toastmaster Limited c. Ainscough, (1976) 1 R.C.S. 718;
- General Motors c. Brunet, (1977) 2 R.C.S. 537, 549;
- Association internationale des débardeurs, section locale 273 c. Association des employés maritimes, (1979) 1 R.C.S. 120, aux pages 127 et 128¹.

Au Québec, des jugements récents ont tout au moins conclu à l'inefficacité et à la nullité des ententes individuelles par lesquelles on prétendait compléter la convention collective en imposant aux salariés des obligations additionnelles. Sur le caractère absolu de la convention collective, Morin se demande d'ailleurs :

Quel rapport existe-t-il entre la convention collective et le contrat de travail ? Au plan juridique et sans considérer la question de l'opportunité, l'un fait-il fuir l'autre ? Ces deux questions portent sur deux points principaux: la survie du contrat de travail et la liberté contractuelle du salarié. Il n'y a pas de disposition légale donnant une réponse satisfaisante et claire à ces questions. Au plan exégétique, on pourrait peut-être soutenir que les salariés liés, au sens de l'article 67 C.T., le seraient d'une manière exclusive. Cette interprétation nous paraît fragile puisqu'elle aurait l'effet de nier la liberté contractuelle d'un individu et, dans un deuxième temps peut-être, celle de l'existence du contrat de travail. Généralement, le législateur a besoin de modalités plus laborieuses et plus complexes pour anéantir sinon écarter une liberté fondamentale².

L'objet de la convention collective

La convention collective a pour objet d'établir l'ensemble des conditions de travail applicables à un groupe de salariés. Elle régit le cadre des relations entre un employeur et un syndicat.

Comme nous l'avons vu, le *Code du travail* ne prévoit pas les conditions de travail devant être contenues dans une convention collective; ces choix doivent faire l'objet d'une entente entre les parties signataires d'une convention collective.

Le *Code* précise, toutefois, que la durée de cette entente ne peut, être inférieure à un an et, lorsqu'il s'agit d'une première convention collective, la durée doit être d'au plus 3 ans (article 65 du *Code du travail*). De plus, les dispositions du *Code du travail* en matière d'arbitrage (art. 100 et suivants) prévalent en cas d'absence de disposition dans la convention collective ou d'incompatibilité entre le texte de la convention et celui du Code.

Quant à la notion de conditions de travail, elle a fait l'objet de plusieurs jugements. Morin la définit comme suit :

Il s'agit, selon nous, de toutes les questions qui touchent les relations du travail : les rapports collectifs des parties signataires à la convention collective, les conditions de vie au travail, les garanties de travail, les voies et moyens qui s'y rattachent et les relations individuelles de travail. En ce dernier cas, nous incluons l'ensemble des modalités ayant pour objet la prestation du salarié et la contreprestation de l'employeur en partant de l'embauchage jusqu'à la prise de la retraite et aussi, la mise à pied temporaire ou définitive individuelle et collective et la fin de l'emploi³.

Toutefois, dans la jurisprudence arbitrale, on a souvent cité la définition de Gérard Dion qui donne un sens encore plus large à l'expression « conditions de travail » :

État favorable ou défavorable dans lequel un salarié se trouve placé dans l'exécution de son travail⁴.

Par exemple, en se basant sur cette définition, un arbitre de grief a considéré le service de café gratuit comme faisant partie des conditions de travail des employés⁵.

Le contenu d'une convention collective*

Le contenu d'une convention collective se détermine par le jeu de la négociation. Ainsi, d'une convention collective à une autre, nous pouvons retrouver des différences minimales ou énormes relativement à un même sujet.

Si l'on fait abstraction de la *Charte de la langue française* qui stipule que toute convention collective doit être rédigée en français, les articles 62 et 65 du *Code du travail*, se rapportant respectivement au respect de l'ordre public et à la durée du contrat de travail, sont les seules obligations que le contenu d'une convention collective doit

*Dans les pages qui suivent, nous avons illustré nos propos en utilisant la convention collective intervenue entre l'Association des hôpitaux du Québec et l'Union des employés(ées) de service, local 298 (FTQ).

respecter. Conséquemment, l'analyse que vous trouverez ci-après ne constitue pas un examen exhaustif des dispositions se retrouvant dans toutes les conventions collectives.

Des dispositions portant, entre autres, sur les droits de la direction, la reconnaissance syndicale, la sécurité syndicale, les libérations syndicales, l'ancienneté, les mouvements de personnel, la sécurité d'emploi, la classification et la rémunération, les conditions de travail ainsi que les changements technologiques peuvent donc être contenues dans une convention collective. Les procédures de grief et d'arbitrage ainsi que les mesures disciplinaires peuvent aussi être abordées dans une convention collective; elles seront traitées dans la section consacrée à la gestion des conflits.

Les droits de la direction

Avant de parler des clauses se rapportant aux droits de la direction, il est important de connaître le principe général sous-jacent, à maintes reprises confirmé par la jurisprudence. Dans un milieu non syndiqué, en l'absence de convention collective, l'employeur détermine seul les conditions de travail de ses employés. Il doit, bien entendu, se conformer aux dispositions de la *Loi sur les normes de travail qui s'appliquent à tous les salariés du Québec*, hormis quelques exceptions. Mais en dehors de ces dispositions d'ordre public, rien ne vient restreindre les droits de la direction dans la conduite de son entreprise. Quand les salariés de l'organisation se syndiquent et qu'une convention collective est signée, l'employeur doit appliquer les dispositions de la convention collective qui ont à la fois un caractère contractuel et réglementaire. La convention, en garantissant certaines conditions de travail aux salariés, vient poser des limites aux droits de la direction. Le corollaire de cette affirmation consiste donc à considérer tous les droits non consentis aux employés par la convention collective comme faisant partie des droits de gérance. Ce sont ce qu'on appelle les droits résiduels. En examinant une convention collective, on se rend rapidement compte des nombreuses obligations qu'elle impose aux gestionnaires.

Clause 13.01 Tout poste vacant ou nouvellement créé, couvert par l'accréditation, doit être affiché aux endroits habituels durant une période de quinze (15) jours. En même temps, l'employeur transmet copie de l'affichage au syndicat [...]

Les clauses limitant les droits de la direction sont aussi celles qui, de façon mitigée, reconnaissent au syndicat la possibilité de remettre en cause la décision de l'employeur.

Clause 5.09 Le salarié ou le syndicat comme tel, s'il y a désaccord sur la mesure disciplinaire, peut en appeler de la décision de l'employeur en recourant aux procédures de grief et d'arbitrage prévues par la convention collective.

Un autre type de clause pouvant se retrouver dans les conventions collectives et limitant de façon particulière le pouvoir de la direction est celui qui concerne l'accès à l'information, la consultation du syndicat ainsi que sa participation aux prises de décision :

Clause 7.04: Information L'employeur fournit au syndicat, une fois par période comptable, une liste indiquant la date des départs.

Clause 25.03: Consultation L'employeur choisit les tissus, après consultation avec le syndicat (uniformes).

Clause 15.15: Prise de décision Toute recommandation unanime du comité paritaire relative à l'application doit être constatée par écrit. Le directeur général du (S.P.S.S.S.) doit donner suite à une telle recommandation unanime.

La convention collective peut aussi comporter une clause spécifique de droits de la direction confirmant la juridiction de l'employeur. Cette clause n'est pas vraiment nécessaire, les droits de gérance existant toujours selon le principe des droits résiduaire, mais elle pourrait notamment être utilisée dans un arbitrage éventuel pour renforcer l'argumentation de l'employeur. Ce type de clause peut être très détaillé et comporter une longue nomenclature de droits réservés à l'employeur ou encore se limiter à émettre de grands principes :

Clause 4: Droits de la direction Le syndicat reconnaît le droit de l'employeur à l'exercice de ses fonctions de direction, d'administration et de gestion, de façon compatible avec les dispositions de la présente convention.

De plus, certaines clauses précisent certains droits exclusifs que se réserve l'employeur. Les dispositions se rapportant à la période de probation en sont un bon exemple :

Clause 1.02: Période de probation Tout nouveau salarié est soumis à une période de probation dont les modalités normalement acceptées et pertinentes à chaque titre d'emploi *lui* sont communiquées lors de son embauchage.

La période de probation est de trente (30) jours de travail.

Le salarié en période de probation a droit à tous les avantages de la présente convention. Cependant, en cas de congédiement, il n'a droit à la procédure de grief qu'une fois sa période de probation complétée. (Droit de l'employeur de congédier pendant la période de probation sans recours du salarié.)

Les clauses garantissant les droits de la direction sont aussi celles qui, de façon conditionnelle, assurent à l'employeur une marge de manoeuvre selon certaines conditions. Les contrats d'entreprise ou les contrats à forfait sont des exemples de ce dernier type de clauses.

Clause 29: Contrat d'entreprise (contrat à forfait) Tout contrat entre l'employeur et un tiers ayant pour effet de soustraire, directement ou indirectement, partie ou totalité des tâches accomplies par les salariés couverts par le certificat d'accréditation syndicale, oblige l'employeur vis-à-vis le syndicat et ses salariés, comme suit:

1. Aviser le tiers de l'existence du certificat d'accréditation, de la convention et de leur contenu;
2. Ne procéder à aucune mise à pied, congédiement ou licenciement, découlant directement ou indirectement d'un tel contrat;
3. Tout changement aux conditions de travail d'un salarié affecté par suite de ce contrat doit se faire conformément aux dispositions de la présente convention traitant des mises à pied.

La reconnaissance syndicale

Les conventions collectives contiennent souvent des dispositions par lesquelles l'employeur reconnaît le syndicat comme l'unique représentant des salariés pour la négociation des conditions de travail ainsi que pour leur application. C'est ce que nous appelons couramment la reconnaissance syndicale. L'introduction de cette clause a peu d'effet, la reconnaissance officielle du syndicat ayant déjà été accordée par l'accréditation, elle a surtout une valeur symbolique.

La sécurité syndicale

Le *Code du travail*, par ses articles 12 à 17, protège déjà le syndicat contre l'ingérence ou la coercition que pourrait utiliser l'employeur contre certains de ses membres. L'accréditation, en consacrant l'obligation de négocier de bonne foi, fournit une autre protection légale. Néanmoins, s'il venait à perdre sa majorité absolue (50% + 1 des employés membres), le syndicat pourrait faire l'objet d'une demande de révocation d'accréditation*. C'est pourquoi les syndicats essaient de faire inclure à la convention collective une protection contractuelle **qui** rend obligatoire l'adhésion au syndicat pour tous les employés membres de l'unité d'accréditation. Il existe quatre formes de sécurité

* Une demande de révocation pourrait être faite par quiconque veut le faire, durant la période de maraudage (entre le 90^e et le 60^e jour avant la fin de la convention collective). Voir à ce propos l'article 41 du *Code du travail*.

syndicale : l'atelier fermé, l'atelier syndical parfait, l'atelier syndical imparfait et le maintien d'affiliation. Dans son *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Dion⁶ les définit de la façon suivante :

Atelier fermé — Forme de sécurité syndicale en vertu de laquelle l'appartenance à un syndicat constitue une condition préalable à l'engagement d'un travailleur et au maintien de son emploi;

Atelier syndical parfait— Forme de sécurité syndicale en vertu de laquelle tous les travailleurs d'une unité de négociation doivent être membres du syndicat pour conserver leur emploi. Quant aux employés futurs, ils sont tenus de le devenir dans un délai déterminé. Contrairement à ce qui se passe dans le cas d'atelier fermé, il n'y a pas obligation d'être membre du syndicat pour être engagé;

Atelier syndical imparfait — Formule de sécurité syndicale en vertu de laquelle les travailleurs qui sont membres d'un syndicat au moment de la signature d'une convention collective, qui le deviennent après ou sont engagés par la suite doivent le demeurer, cependant que ceux qui n'avaient pas donné leur adhésion avant la signature ne sont pas astreints à cette obligation;

Maintien d'affiliation — Forme de sécurité syndicale en vertu de laquelle les travailleurs qui sont déjà membres d'un syndicat au moment de la conclusion d'une convention collective ou qui le deviennent par la suite sont obligés de le demeurer pendant toute sa durée comme condition de la conservation de leur emploi.

Notons que, lorsque Gérard Dion écrit, comme cité ci-dessus, que « [...] l'appartenance au syndicat constitue une condition préalable à l'engagement d'un travailleur et au maintien de son emploi [...] », cela implique qu'il pourrait y avoir congédiement en se basant sur ce type de clause si l'employé lui-même démissionnait du syndicat ou refusait d'y adhérer. Néanmoins, un syndicat qui expulserait un de ses membres ne pourrait exiger son renvoi même si la convention collective contient une clause de sécurité syndicale.

Notons également qu'en période de maraudage le travailleur syndiqué peut toujours quitter son syndicat pour devenir membre d'un syndicat concurrent. En effet, le maraudage est un droit consenti par le *Code du travail* et par conséquent inaliénable. Si la convention collective contient une clause de sécurité syndicale, le salarié devra cependant réintégrer son association syndicale si le nouveau syndicat ne réussit pas à s'imposer.

Autrefois sujet de négociation, la retenue syndicale obligatoire est maintenant prévue par le *Code du travail*, qui stipule à l'article 47 :

[qu'] Un employeur doit retenir sur le salaire de tout salarié qui est membre d'une association accréditée le montant spécifié par cette association à titre de cotisation.

Autre salarié - L'employeur doit, de plus, retenir sur le salaire de tout autre salarié faisant partie de l'unité de négociation pour laquelle cette association a été accréditée un montant égal à celui prévu au premier alinéa.

Remise - L'employeur est tenu de remettre mensuellement à l'association accréditée les montants ainsi retenus avec un état indiquant le montant prélevé de chaque salarié et le nom de celui-ci.

Les libérations syndicales

Les conventions collectives prévoient généralement des libérations relativement à la vie interne du syndicat et à la vie syndicale dans son ensemble. Ces libérations peuvent être accordées avec ou sans traitement et l'octroi des libérations peut être conditionnel à une autorisation de l'employeur. Notons que dans certains cas il est même prévu que l'employeur ne peut refuser sans motif valable. A titre d'exemple, les libérations relatives à la vie interne du syndicat peuvent être octroyées pour occuper une fonction syndicale, pour assister à des congrès ou à des cours de formation syndicale, etc.

Les libérations relatives à ce que nous avons qualifié de vie syndicale dans son ensemble concernent plutôt l'administration ou l'application de la convention collective. Ainsi, des libérations pourront être accordées à des employés syndiqués pour assister à des comités mixtes (de grief, de relations du travail, de perfectionnement, etc.), pour effectuer des travaux requis par ces comités ou pour assister aux séances de négociation.

L'ancienneté

L'ancienneté s'acquiert généralement lorsque la période de probation d'un salarié est terminée. Elle se définit comme étant la durée du service d'un salarié dans un emploi ou dans une entreprise depuis son dernier embauchage.

Nous retrouvons diverses formes d'ancienneté, d'abord l'ancienneté de poste ou de fonction, puis l'ancienneté départementale et, enfin, l'ancienneté d'entreprise. L'ancienneté de poste correspond à la durée de service dans un même poste, l'ancienneté départementale à la durée de service dans un département donné, alors que l'ancienneté d'entreprise renvoie plutôt à la durée de service dans l'entreprise, peu importe les postes et fonctions occupés. Ces différents types d'ancienneté ne sont pas mutuellement exclusifs. C'est ainsi que dans une même convention collective, on peut faire référence à plusieurs types d'ancienneté pour régir des situations différentes.

Le calcul de l'ancienneté fait habituellement l'objet de clauses spécifiques dans les conventions collectives, ces clauses précisant alors les circonstances dans lesquelles un salarié acquiert de l'ancienneté, continue d'en accumuler, conserve son ancienneté sans l'accumuler ainsi que celles où un salarié perd son ancienneté. Il existe cependant trois situations particulières où le calcul de l'ancienneté est dicté par une loi ou une clause d'exception de certaines conventions collectives.

Premièrement, au cours d'un congé de maternité, l'ancienneté de l'employée continue à s'accumuler au moins pour la durée du congé de maternité accordé par la *Loi sur les normes du travail*, et ce, quel que soit le contenu de la convention collective. Deuxièmement, un employé qui a subi un accident de travail voit son ancienneté s'accumuler pendant une durée maximale de deux ans (*Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*). La troisième exception se rapporte aux clauses d'ancienneté privilégiée ou préférentielle contenues dans certaines conventions collectives. En vertu d'une telle clause, les officiers syndicaux se voient accorder une ancienneté fictive les protégeant dans l'éventualité d'une mise à pied ou d'un licenciement. L'objectif de ce type de clause est de permettre aux représentants syndicaux de rester en poste pour défendre les intérêts des autres employés.

Notons enfin que certains droits, comme la détermination des dates de vacances, la protection accordée pour la sécurité d'emploi, l'octroi d'un poste ou la prime d'ancienneté, peuvent être reliés à l'ancienneté acquise.

Les mouvements de personnel

Les conventions collectives peuvent aussi contenir des clauses relatives aux mouvements de personnel, ces clauses régissant généralement la procédure qui s'applique lorsqu'un poste est offert aux salariés, de même que les critères retenus pour l'octroi d'un tel poste.

Les critères d'attribution d'un poste peuvent toutefois varier d'une convention à une autre. Ainsi, dans certains cas, l'ancienneté est le critère déterminant, pour autant que le candidat soit en mesure d'effectuer l'emploi. Dans d'autres cas, la compétence est le critère déterminant et le critère d'ancienneté ne s'exerce qu'à l'égard des candidats jugés de compétence égale. Une période d'essai dans les nouvelles fonctions peut aussi être prévue et faire l'objet d'une clause de la convention collective.

La sécurité d'emploi

La protection de l'emploi d'un salarié s'acquiert habituellement en fonction de l'ancienneté accumulée, cette protection pouvant être totale ou partielle. Toutefois, c'est uniquement dans le secteur public et parapublic qu'on rencontre une protection totale de l'emploi.

La classification et la rémunération

La classification et la rémunération renvoient, d'une part, au classement des postes par classe ou catégorie et, d'autre part, au taux de salaire ou à l'échelle de salaire auxquels les fonctions sont rattachées.

La rédaction des descriptions de fonction servant au classement peut être effectuée conjointement ou de façon unilatérale par l'employeur. Cependant, l'évaluation de la fonction est généralement faite conjointement et, à défaut d'entente, peut faire l'objet d'un arbitrage si la convention le prévoit.

La rémunération peut être déterminée selon une grande variété de facteurs ou de considérations, par exemple les études de marché, la politique salariale traditionnellement appliquée dans l'entreprise, le taux d'inflation ou la capacité de payer de l'entreprise. Nous avons vu, de plus, au chapitre précédent que la rémunération fait généralement l'objet de négociations au moment du renouvellement des conventions collectives.

Les conditions de travail

Les conditions de travail accordées aux salariés peuvent varier d'une convention à une autre. Les principales conditions de travail que nous trouvons à la convention collective concernent habituellement les heures et la semaine de travail, les heures supplémentaires, les congés fériés et payés, le congé annuel, les avantages sociaux, le régime d'assurance-vie, d'assurance-maladie et d'assurance-salaire, le régime de retraite, les programmes de santé et sécurité au travail...

Il est enfin important de noter à ce sujet que le contenu des conventions collectives et la notion des conditions de travail ont grandement évolué au cours des dernières années. Citons, à titre d'exemple, l'établissement des congés de maternité et de paternité rémunérés, l'établissement de régime de congé à traitement différé ou l'aménagement des temps de travail, ces dispositions se retrouvant aujourd'hui dans plusieurs conventions collectives.

De plus, des programmes d'équité salariale, d'accès à l'égalité et d'aide à l'employé font maintenant couramment l'objet de négociations entre les parties.

Les changements technologiques

Le *Code du travail* n'aborde pas le sujet des changements technologiques, mais le *Code canadien du travail* en donne une définition à l'article 51:

[...] changement technologique s'entend à la fois de

- a) l'adoption par l'employeur, dans son entreprise, ses activités ou ses ouvrages, d'équipement ou de matériel différents, par leur nature ou leur mode d'opération, de ceux qu'il utilisait antérieurement;
- b) tout changement dans le mode d'exploitation de l'entreprise directement rattaché à cette adoption [...]

La jurisprudence québécoise considère l'introduction de changements technologiques comme un droit de l'employeur, à moins qu'une clause spécifique de la convention collective ne vienne restreindre ce droit. On peut donc trouver dans les conventions collectives plusieurs types de clauses se rapportant aux changements technologiques. Ces clauses cherchent à minimiser l'impact de ces changements sur les travailleurs. Celles qu'on retrouve le plus souvent sont :

- Les préavis de changements à donner au syndicat.
- L'existence d'un comité conjoint sur les changements technologiques.
- Une allocation de relocalisation en cas de changements technologiques.
- Le maintien du taux de salaire en cas de reclassement résultant de changements technologiques.
- Le financement de programmes de formation ou de recyclage.
- La sécurité d'emploi en cas de changements technologiques.
- La réouverture de la convention collective en cas de changements technologiques.

Certaines conventions ont des clauses extensives sur le sujet. En voici un exemple représentatif :

Clause 42.01: Définition Un changement technologique est l'introduction ou l'ajout de machineries, équipements ou appareils, ou leur modification, ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs postes ou de modifier de façon significative l'exercice des tâches du salarié.

Clause 42.02: Avis Dans le cas de l'implantation d'un changement technologique ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs postes, l'employeur en donne un avis écrit d'au moins quatre (4) mois au syndicat et au salarié.

Clause 42.03 L'avis transmis au syndicat comprend les informations suivantes :

- a) la nature du changement technologique;
- b) le calendrier d'implantation prévu;
- c) l'identification des postes ou des titres d'emploi touchés par le changement ainsi que les effets prévisibles sur l'organisation du travail;
- d) les principales caractéristiques techniques des nouvelles machineries, équipements ou appareils, ou des modifications projetées, lorsque disponible;
- e) tout autre renseignement pertinent relatif à ce changement.

Clause 42.04 Dans le cas de changement technologique ayant pour effet d'abolir un ou plusieurs poste(s), les parties se rencontrent au plus tard dans les trente (30) jours suivant la réception de l'avis par le syndicat et, par la suite, à tout autre moment convenu entre elles pour discuter des moyens prévus en vue de réaliser l'implantation du changement, des effets prévisibles sur l'organisation du travail et des alternatives susceptibles d'en réduire l'impact sur les salariés.

Clause 42.05 Le salarié visé par le paragraphe 15.03 effectivement mis à pied suite à l'implantation d'un changement technologique est admissible au recyclage selon les dispositions prévues au paragraphe 15.14.

Clause étendant les effets de la convention collective

Ce type de clause a pour objectif de poursuivre l'application de la convention collective une fois qu'elle est arrivée à échéance et ce, jusqu'à la signature de la prochaine convention. En l'absence d'une telle clause, les syndiqués, une fois le droit de grève acquis, sont susceptibles de se retrouver en vide juridique. Quand cela survient, seules les lois publiques (normes du travail, salaire minimum, etc.) les protègent, sans même qu'ils aient la possibilité de déposer un grief.

Clause 43.12 La présente convention collective est réputée demeurer en vigueur jusqu'à la signature d'une nouvelle convention collective.

LA GESTION DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Une fois la convention collective signée, elle est distribuée à tous les syndiqués et à tous les gestionnaires chargés de son application. Nous avons vu au chapitre précédent que les parties s'efforcent durant la

période de négociation de rédiger de façon claire et non ambiguë le texte final qui tiendra lieu de convention collective. Toutefois, malgré ces efforts, certaines clauses demeureront malheureusement vagues, et les syndiqués et les gestionnaires devront alors faire appel à leur jugement pour leur interprétation et leur application.

L'administration d'une convention collective peut donc voir naître certains conflits qui demanderont alors à être gérés. Avant d'aborder la gestion des conflits, il nous apparaît cependant nécessaire de décrire succinctement le partage des responsabilités entre les gestionnaires des ressources humaines et les supérieurs hiérarchiques dans l'administration de la convention collective et de parler brièvement des problèmes récurrents rencontrés par les gestionnaires dans l'application de la convention collective.

Le partage des responsabilités

Bélangier dans un texte sur *La gestion des rapports sociaux au travail* nous indique à ce sujet qu'en principe :

[...] ce sont les supérieurs hiérarchiques qui prennent les décisions quotidiennes en ce qui a trait à l'application de la convention collective dans leurs unités respectives. Le directeur des relations du travail et ses collaborateurs au sein du service des ressources humaines agissent comme conseillers auprès de la direction et de ses délégués. Cependant, dans la pratique, les nombreuses suggestions des conseillers équivalent à des décisions impératives pour répondre à un souci d'uniformité dans l'application des dispositions d'une convention au sein d'unités administratives différentes [...] ⁷

Qu'il prenne ou non la décision, le supérieur hiérarchique aura généralement la responsabilité de la communiquer au salarié ou au groupe de salariés. Il est alors important qu'il connaisse bien le contenu de la convention collective, d'autant plus qu'au moment du dépôt d'un grief le supérieur hiérarchique est le premier concerné, bien que la procédure de règlement de grief soit habituellement la responsabilité des gestionnaires des relations du travail.

Les problèmes récurrents rencontrés par les gestionnaires dans l'application de la convention collective

Nous avons vu au chapitre 1 que la gestion, les relations du travail et la gestion des ressources humaines sont des domaines étroitement liés. En effet, l'administration de la convention collective, comme nous l'explique Foucher ⁸, « conditionne le travail des cadres qui œuvrent

directement auprès des employés ». L'administration de la convention collective peut toutefois, comme il a déjà été dit, entraîner certains problèmes.

En effet, bien que la convention collective ait essentiellement pour objet de définir les droits et les obligations des parties signataires, les employeurs et les syndiqués ont constaté, il y a belle lurette que les problèmes liés aux relations du travail ne se résolvaient pas tous par la signature de la convention collective :

Même si le champ de la négociation s'est constamment élargi depuis plusieurs années, les parties en présence ne peuvent jamais prévoir toutes les situations ou tous les problèmes qui surgiront pendant la durée d'une convention⁹.

Bélanger regroupe sous trois grandes rubriques les mésententes ou les problèmes qui peuvent survenir au cours de la durée d'une convention :

1. les mésententes portant sur l'application de la convention, comme un non-respect de l'une ou l'autre disposition, des différences de vue concernant des faits qui légitiment la position patronale, un désaccord sur la justesse et l'équité de l'appréciation laissée au jugement de l'employeur (appréciation d'une faute disciplinaire ou de la compétence d'un salarié, par exemple) ;
2. les mésententes portant sur l'interprétation des termes de la convention, c'est-à-dire des désaccords au sujet de la signification à accorder à des termes ou à des expressions ambiguës ;
3. les mésententes portant sur l'obligation d'un syndicat de représenter adéquatement ses membres¹⁰.

Il existe divers mécanismes de résolution de ces problèmes ou de nombreuses façons de gérer ces conflits.

La gestion des conflits

De nos jours, il est admis beaucoup plus fréquemment qu'autrefois que les conflits fassent partie de la vie des organisations modernes. Ainsi, lorsqu'un désaccord apparaît au sujet de l'interprétation ou de l'application d'une disposition de la convention collective, les parties en cause (le supérieur hiérarchique, le salarié, le représentant patronal et le représentant syndical) peuvent avoir recours à différents mécanismes de résolution de problèmes. Les conventions collectives prévoient quelques mécanismes qui permettent la résolution de certains de ces conflits. Ainsi, chaque convention contient généralement une procédure de règlement des griefs.

Toutefois, avant de recourir à la procédure de règlement de griefs, il est possible de recourir à d'autres types de mécanismes, comme

l'entente à l'amiable et l'entente formelle. Nous expliquerons donc dans les pages qui suivent en quoi consistent ces types de mécanismes. Nous traiterons aussi de la façon dont s'opère la gestion de la discipline dans une organisation avant de conclure brièvement sur les aspects psychologiques de la gestion des conflits.

L'entente à l'amiable

Dès l'apparition d'un conflit ou d'un problème, « les parties concernées peuvent, après discussion, trouver une solution sur-le-champ sans recourir à d'autres moyens ». C'est ce que l'on qualifie habituellement d'entente à l'amiable, l'entente ayant alors pour principal avantage d'empêcher la situation de se détériorer.

L'entente formelle

Il arrive cependant qu'une situation particulière ne soit pas prévue par la convention. Une lettre d'entente peut alors permettre aux parties de cause d'élaborer de nouvelles dispositions. Cette lettre n'aura toutefois une valeur légale « que si elle est signée et déposée conformément aux exigences du *Code du travail*¹² ».

Les procédures de grief et d'arbitrage

La procédure de grief et d'arbitrage est le mécanisme qui est généralement le plus utilisé pour régler les problèmes d'interprétation et d'application de la convention collective. Chaque convention contient habituellement les procédures de grief et d'arbitrage dont nous expliquerons ultérieurement le fonctionnement, puisqu'il apparaît d'abord essentiel de définir la notion de grief, de présenter les types de griefs et de fournir de l'information sur celui qui dépose le grief et sur celui qui est visé par ce grief.

Le grief

Selon le *Code du travail*, le grief est défini comme étant :

[...] toute mécontentement relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective.

Le *Code du travail* prévoit des dispositions sur le règlement des différends et des griefs, ces dispositions constituant les règles de base du déroulement de l'arbitrage de grief.

Ces règles de base concernent essentiellement :

- l'immunité de l'arbitre;
- la formation d'un tribunal d'arbitrage avec ou sans assesseurs;
- les délais minimum et maximum de présentation;
- l'impact sur le grief d'un vice de forme ;
- la sentence en cas d'accord ou de désistement;
- les séances publiques, l'audition des parties, l'assignation d'un témoin, le pouvoir d'interroger, la visite des lieux;
- les pouvoirs de l'arbitre, tant d'interprétation que de fixation d'indemnités;
- toutes les règles entourant la sentence elle-même.

Ces règles sont d'ordre public et la convention collective ne peut d'ailleurs en déroger, bien qu'elle puisse prévoir de façon plus ou moins élaborée le mécanisme par lequel le grief arrivera à l'arbitrage.

La notion de grief n'existe que dans la mesure où il y a une convention collective en vigueur et le salarié ne peut présenter un grief que s'il est membre de l'unité d'accréditation. Le grief ne peut donc avoir pour objet qu'une réclamation ou une interprétation relative à une clause de la convention collective. Notons, enfin, que lorsque sur un sujet tel que la santé et la sécurité du travail il existe déjà une loi, le salarié peut bénéficier de l'un ou de l'autre recours selon les dispositions de la loi et de la procédure de grief et d'arbitrage.

Il existe différents types de griefs. Le grief d'interprétation, nommé par certains grief préventif puisque aucun salarié n'a encore subi de préjudice, est celui qui a pour but d'apporter une interprétation à un mot, à une phrase, à une clause ou à un article de convention collective. Selon un jugement de la Cour d'appel du Québec, il faut cependant que la mésentente soit née et actuelle, bien qu'aucune violation concrète ne soit encore survenue. Il s'agit, par exemple, de demander à l'arbitre d'interpréter le mécanisme de remplacement de salariés avant qu'il soit mis en branle.

Quant au grief d'application, il s'agit forcément d'un grief d'interprétation puisque si les parties ne s'entendent pas sur l'application d'une clause, c'est qu'elles interprètent alors les dispositions de la convention collective différemment.

Par contre, le grief en matière disciplinaire diffère des deux précédents en ce qu'il porte sur le bien-fondé d'une décision à caractère disciplinaire prise par l'employeur. À la suite d'un tel grief, la convention collective peut, par exemple, prévoir les dispositions suivantes :

Clause 11.10 L'arbitre peut:

- a) réintégrer ledit salarié avec pleine compensation;
- b) maintenir la mesure disciplinaire ou le congédiement;
- c) rendre toute décision jugée équitable, dans les circonstances, y compris déterminer, s'il y a lieu, le montant de la compensation ou des dommages auxquels un salarié injustement traité pourrait avoir droit...

Dans les cas de grief en matière disciplinaire, le fardeau de la preuve appartient toujours à l'employeur, c'est-à-dire que c'est à lui qu'il revient de prouver l'opportunité de sa décision. L'employé est donc innocent jusqu'à preuve du contraire.

Dans le cas d'un grief au sens large, les parties ont inclus dans leur convention collective un élargissement de la notion de grief, permettant ainsi la présentation de griefs sur des matières qui ne sont pas directement abordées par la convention collective. Il peut, par exemple, être prévu que :

Clause 10.01 Aux fins des articles 10 et 11 de la présente convention, le terme « grief » comprend également toute mésentente concernant les conditions de travail ou se rapportant directement aux conditions de travail.

Toutefois, si la convention collective est muette en ce qui concerne les pouvoirs de l'arbitre relativement à des questions non couvertes par la convention collective, celui-ci n'aura pas juridiction pour entendre la cause.

Le grief peut être présenté soit par le syndicat, par le syndiqué ou par l'employeur. Le *Code du travail* donne au syndicat le droit de déposer un grief au nom de tout salarié sans que soit nécessaire une « cession de créance de l'intéressé ». De plus, l'article 100 du même code fait en sorte que, si la convention est muette, le grief appartient exclusivement à l'association accréditée et à l'employeur en tant que signataires de la convention collective. Donc, à moins d'une clause le spécifiant, un salarié ne peut présenter lui-même un grief, mais doit demander à son syndicat de déposer un grief en son nom. Par exemple, certaines conventions stipulent :

Clause 10.07 Si plusieurs salariés pris collectivement ou si le syndicat comme tel se croit lésé, le syndicat peut présenter la cause par écrit pour enquête et considération en suivant la procédure ci-dessus. Le syndicat peut également déposer un grief au nom du salarié à moins d'objection de la part de ce dernier.

Un grief déposé par le syndicat peut être individuel, ne réclamant alors l'application d'un droit reconnu par la convention collective

qu'à un seul salarié. Ce salarié doit toutefois être directement visé par la décision de l'employeur que conteste le grief. Le grief est alors présenté par le syndicat au nom de ce salarié.

On peut aussi trouver dans les conventions collectives un type de grief que l'on qualifie de « syndical ». Ce grief a pour objet :

- les matières qui concernent la fonction de représentation du syndicat à titre d'agent exclusif des salariés visés à la convention collective; par exemple: retenue des cotisations syndicales, transmission de documents...
- les matières qui concernent les intérêts de l'ensemble des salariés compris dans l'unité d'accréditation; par exemple : respect de la procédure d'affichage d'un poste de travail, politique de l'employeur inconciliable avec des dispositions de la convention collective...
- les matières où l'on ne peut identifier immédiatement les salariés éventuellement lésés. Par exemple, au moment d'un affichage de poste, les exigences de l'employeur pourraient paraître abusives au syndicat qui pourrait alors déposer un grief en son nom pour défendre les intérêts d'éventuels candidats.

Il est très rare qu'une convention collective prévoie que seul le salarié peut déposer un grief; d'ailleurs, un courant jurisprudentiel affirme que le syndicat ne peut renoncer par convention à un droit reconnu par le *Code du travail*. Par ailleurs, si la convention prévoyait que seul le syndicat peut déposer un grief et que le salarié s'estime lésé par le refus de son syndicat de présenter sa cause, il serait alors protégé par les articles 47.2 et suivants du *Code du travail*.

Une association accréditée ne doit pas agir de mauvaise foi ou de manière arbitraire ou discriminatoire ni faire preuve de négligence grave à l'endroit des salariés compris dans une unité de négociation qu'elle représente, peu importe qu'ils soient ses membres ou non.

Les articles 47.3 et 47.4 permettent au salarié de présenter une plainte au ministre du Travail s'il se croit traité injustement par son association accréditée. Toutefois, ce recours n'est possible que dans les cas où le salarié a subi un renvoi ou une sanction disciplinaire et qu'il se croit mal défendu par son syndicat. Si la plainte du salarié, après avoir suivi son cours, se révèle fondée, le Tribunal du travail pourrait «ordonner que sa réclamation soit déferée à l'arbitrage» aux frais du syndicat.

Lorsqu'il est question de matières non disciplinaires, le salarié qui remet en cause la bonne foi de son syndicat dans la défense de ses intérêts devra poursuivre son syndicat devant les tribunaux civils s'il veut avoir gain de cause.

Le grief collectif ou le grief de groupe constituent, quant à eux, le cumul de griefs individuels. Les conditions d'un tel grief sont :

- une même violation de la convention collective;
- les mêmes dispositions de la convention collective en cause;
- la même nature juridique de la réclamation, bien que le montant puisse varier d'un salarié à l'autre.

Le grief collectif touche l'ensemble des salariés visés par une unité d'accréditation, alors que le grief de groupe, comme son nom l'indique, ne vise que quelques salariés. Ici également, deux courants jurisprudentiels existent :

- l'un selon lequel les griefs mettant en cause plus d'une personne ne sont possibles que s'ils sont explicitement permis par la convention collective;
- l'autre, selon lequel, comme le syndicat a accès à tout grief, pour tout salarié, il peut présenter un grief pour l'ensemble des salariés. Cette thèse est renforcée par l'article 70 du *Code du travail* qui se lit comme suit:

Les recours de plusieurs salariés contre un même employeur peuvent être cumulés dans une seule demande et le total réclamé détermine la compétence tant en première instance qu'en appel.

La procédure de grief

La procédure de grief existe essentiellement pour en arriver, si c'est possible, à un règlement efficace et pacifique des griefs. Les parties, n'ayant pas intérêt à soumettre directement et immédiatement les griefs à un arbitre, tentent alors, à travers le mécanisme d'échanges de vues et de rencontres que constitue la procédure de grief, d'en arriver à régler leur contentieux.

Par ailleurs, la procédure de grief représente un canal officiel de communication à travers lequel toutes les informations concernant le grief doivent être acheminées, ce véhicule unique ayant aussi l'avantage de favoriser l'uniformisation de l'interprétation de la convention collective. Cette procédure interne engendre plusieurs avantages pour les deux parties :

- elle fournit un bon indice du climat de travail;
- elle permet la transmission de l'information à travers les différents paliers de l'organisation;
- elle aide à la préparation des prochaines négociations.

Le *Code du travail*, par son article 100, propose aux parties d'inclure dans leur convention collective des mécanismes de présentation qui leur soient propres :

Tout grief doit être soumis à l'arbitrage en la matière prévue dans la convention collective...

C'est pourquoi on trouvera une grande diversité de clauses sur ce sujet.

Les étapes

La procédure de grief peut comporter plusieurs étapes. À moins d'indication contraire, les griefs doivent franchir chacune des étapes avant d'être entendus devant un arbitre. Cependant, les conventions collectives prévoient souvent que pour certains types de griefs, tels les griefs syndicaux, les griefs collectifs ou encore les griefs contestant un congédiement, on puisse sauter certaines étapes pour transmettre le grief directement à un palier supérieur de l'organisation.

Dans la convention à laquelle nous nous référons depuis le début de ce chapitre, il n'y a qu'une étape avant l'application, le cas échéant, de la procédure d'arbitrage :

Clause 10.02 Le(s) salarié(s), seul(s) ou accompagné(s) d'un représentant syndical ou le syndicat comme tel [...] le soumet par écrit à la personne en charge du personnel ou à son représentant qui doit donner sa réponse par écrit dans les cinq (5) jours suivant la réception du grief...

Clause 10.03 À la demande de l'une ou l'autre des parties, l'employeur et le syndicat peuvent se rencontrer dans le but de trouver une solution satisfaisante au grief.

Clause 11.01 Si les parties n'en arrivent pas à une solution satisfaisante à l'expiration du délai de cinq (5) jours mentionné au paragraphe 10.02, l'une ou l'autre partie peut exiger que le grief soit entendu en arbitrage en faisant parvenir à l'autre partie un avis écrit à cet effet...

À défaut par le syndicat de signifier à l'employeur l'avis susmentionné dans les six (6) mois du dépôt du grief, celui-ci est considéré comme ayant été retiré par le salarié et le syndicat.

Dans le milieu universitaire, la procédure interne de règlement des griefs comporte habituellement deux étapes :

- une première étape où tout salarié, groupe de salariés ou le syndicat qui se croit lésé par suite de l'application ou de l'interprétation des termes de la convention collective ou qui croit avoir subi un traitement injuste formule son grief ou une mécontente au supérieur immédiat concerné avec copie au service du personnel ou au service des relations du travail;
- s'il n'y a pas de règlement au niveau du supérieur immédiat, le grief est déféré au Comité de grief qui est un comité paritaire.

S'il n'y a pas entente à ce niveau, la partie qui désire soumettre un grief ou une mésentente à l'arbitrage en avisera l'autre partie par écrit;

- tout grief collectif ou mésentente collective ou de portée générale, de congédiement, de promotion, de rétrogradation et de vacances est déposé directement au service du personnel et est acheminé automatiquement à la deuxième étape;
- dans certaines conventions d'enseignants, on prévoit même qu'il est loisible à tout professeur ou au syndicat de porter tout grief directement en arbitrage, mais obligatoirement dans les 45 jours du dépôt du grief au service des relations du travail.

Il faut toutefois préciser que toutes ces étapes sont régies par des délais qui peuvent être impératifs ou indicatifs selon le cas. Un délai impératif est un délai de rigueur que l'on ne peut dépasser sous peine de voir le grief rejeté pour tardiveté de présentation. L'obligation est souvent marquée par le verbe « doit », mais peut aussi être indiquée par le contexte :

Clause 10.04 [...] les délais de trente (30) jours prévus aux paragraphes précédents sont de rigueur, sauf dans les cas où les parties pourraient convenir par écrit de les extensionner.

Les délais indicatifs constituent plutôt une suggestion, permettant à celui qui présente le grief de jouir de délais qui ne sont restreints que par la prescription dictée par le *Code du travail*. En effet, le *Code civil* du Québec édicte, à son article 2875, que « la prescription est un moyen d'acquérir ou de se libérer pour un certain laps de temps et sous les conditions déterminées par la loi... ». Le *Code du travail*, à son article 71, prévoit quant à lui que :

Les droits et recours qui naissent d'une convention collective ou d'une sentence qui en tient lieu se prescrivent par six mois à compter du jour où la cause de l'action a pris naissance. Le recours à la procédure de grief interrompt la prescription.

Cet article constitue donc la prescription légale et conséquemment, à défaut de prescription contraire prévue à la convention collective, les griefs se prescrivent alors par six mois. Notons cependant que l'expression « du jour où la cause a pris naissance » a été interprétée par la jurisprudence comme étant le jour où le salarié ou son syndicat a pris connaissance des faits à l'origine du grief.

Le *Code du travail* comporte aussi à l'article 100.01 un délai minimum qui ne peut être réduit par la convention collective :

Un grief soumis à l'autre partie dans les quinze (15) jours de la date où la cause de l'action a pris naissance ne peut être rejeté par l'arbitre au seul motif que le délai à la convention collective n'a pas été respecté.

Notons, cependant, que dans le cas du grief continu, le délai de présentation perd de son importance. Le grief continu est celui par lequel on considère une violation de la convention collective comme permanente ou répétitive. Le meilleur exemple d'un grief continu est celui portant sur la réclamation de salaire, puisque la violation, si violation il y a, est récurrente et se reproduit toutes les semaines ou toutes les deux semaines. Supposons, par exemple, qu'un salarié, après une période de temps donnée, constate une erreur sur sa paie et dépose un grief. Si l'arbitre accepte le grief, l'employé pourra se faire rembourser les montants dus, en reculant sur une période plus ou moins longue selon les délais inclus à la convention collective pour la présentation du grief, ceci jusqu'à un maximum de six mois (article 71 du *Code du travail*).

Mais, le plus souvent, les délais sont de rigueur et doivent être respectés sous peine de déchéance. Si un grief est soumis après le délai prévu, il est prescrit et le droit même de réclamation n'existe donc plus. Cependant, les parties peuvent, par entente écrite, modifier ces délais.

Quant aux délais de réponse, ils sont généralement indicatifs. Plusieurs conventions prévoient que l'absence de réponse constitue un refus quant au bien-fondé du grief et l'on peut alors passer à l'étape suivante.

Il existe enfin des règles relatives à la computation des délais. Le *Code de procédure civile* et le *Code du travail* prévoient que :

- le jour qui marque le point de départ n'est pas compté, mais celui de l'échéance l'est ;
- les jours non juridiques (fériés) sont comptés, mais lorsque le dernier jour est non juridique, le délai est prolongé jusqu'au premier jour juridique suivant.

Aux fins du *Code du travail* (article 151.1 à 151.3), sont jours non juridiques : les samedis et dimanches, les 1^{er} et 2 janvier, le Vendredi saint, le lundi de Pâques, la Fête nationale, la Confédération, la Fête du Travail, l'Action de grâce, la Fête de la Reine ou de Dollard et les 25 et 26 décembre.

En terminant, il est important d'ajouter que la rédaction du grief comporte obligatoirement deux types d'information, soit la définition du problème et le correctif demandé. La définition du problème doit être clairement et exactement exposée pour permettre à l'autre partie une défense pleine et entière. Le problème doit être bien situé dans le temps. Quant au correctif demandé, il doit être exprimé de façon précise. Dans le cas d'une suspension, par exemple :

- le grief devra préciser le moment où a été imposée cette suspension ;
- comme correctif, il sera demandé l'annulation de cette mesure disciplinaire, la réinstallation, une réclamation relative à la perte de salaire (intérêt sur la somme non versée), d'ancienneté et de vacances;
- pour le cas d'un éventuel oubli, on retrouvera souvent la phrase suivante : « [...] le tout sans préjudice à tout autre droit découlant de la convention collective ».

De plus, les clauses pertinentes de la convention collective doivent être mentionnées; encore ici, on ajoute une formule passe-partout : « [...] et toute autre clause pouvant s'y rattacher ».

La date du grief est évidemment primordiale, puisque le délai de présentation d'un grief est souvent de rigueur. Selon la jurisprudence, deux théories sont applicables, soit la théorie de l'expédition et celle de la réception d'un document. C'est cette dernière qui représente le courant jurisprudentiel majoritaire. Ainsi, la date où commence à courir le délai de réponse sera celle où l'employeur reçoit le grief.

La procédure d'arbitrage

Nous avons déjà vu dans les pages précédentes les règles de base énoncées par le *Code du travail* quant à la procédure d'arbitrage. Cependant, d'autres articles de ce code concernent aussi la procédure d'arbitrage. La nomination de l'arbitre est notamment prévue à l'article 100 du *Code du travail* :

Tout grief doit être soumis à l'arbitrage en la manière prévue à la convention collective si elle y pourvoit et si l'association accréditée et l'employeur y donnent suite; sinon, il est déféré à un arbitre choisi par l'association accréditée et l'employeur ou, à défaut d'accord, nommé par le Ministre.

L'arbitre nommé par le Ministre est choisi sur la liste prévue à l'article 77.

[...]

L'article 77, 2^o alinéa, précise que :

[...]

Un arbitre nommé d'office est choisi sur une liste dressée annuellement par le Ministre après consultation du Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre [...]

Il découle donc de ces articles que si les parties à une convention collective peuvent aménager la procédure de grief, elles ne peuvent

nier le droit à l'arbitrage. Elles ne peuvent non plus y substituer le droit à la grève ou au lock-out pour tenter de régler un grief. Le législateur affirmant ce droit à l'article 100 du *Code du travail*, il doit conséquemment statuer quant à la nomination de l'arbitre lorsque les parties ne s'entendent pas sur le choix de celui-ci.

Notons que, dans certaines conventions, les parties s'entendent nommément sur le choix d'un seul arbitre ou de quelques arbitres qui agissent à tour de rôle. Ils peuvent aussi, après entente, déroger de la convention collective et nommer un autre arbitre *ad hoc* pour un grief particulier.

Il existe trois types de tribunaux d'arbitrage :

- L'arbitre unique.
- Le tribunal avec assesseurs, soit un assesseur patronal, un assesseur syndical et l'arbitre. Chaque assesseur est nommé par la partie qu'il représente, s'il y a entente à cet effet dans les 15 jours suivant la nomination de l'arbitre. Le *Code du travail* prévoit ce qui suit à l'article 100.1.1, 2^e alinéa :

[...]

En cas d'entente, chaque partie désigne, dans le délai prévu au premier alinéa, un assesseur pour assister l'arbitre et la représenter au cours de l'audition du grief et du délibéré. Si une partie refuse de donner suite à l'entente dans ce délai, l'arbitre peut procéder en l'absence de l'assesseur de cette partie.

Les assesseurs ne participent pas à la décision. Ils ont un rôle conseil et leur pouvoir se situe dans leur aptitude à discuter et à convaincre, mais l'arbitre a toujours le dernier mot.

- Le conseil d'arbitrage. Celui-ci est formé de trois arbitres : un arbitre patronal, un arbitre syndical et un président du tribunal d'arbitrage. Ils participent tous trois à la sentence et peuvent d'ailleurs, le cas échéant, rendre une décision minoritaire où un des arbitres inscrit sa dissidence. Précisons que la formule du tribunal tripartite n'est plus inscrite au *Code du travail*, mais reste consignée dans une minorité de conventions collectives.

Pour des raisons pratiques et économiques, les conventions collectives montrent, depuis quelques années, une préférence pour un arbitre unique. Étant donné un bassin d'arbitres relativement restreint au Québec (environ 150), les délais sont souvent longs pour l'audition de griefs par un arbitre seul. Ces délais sont nécessairement plus longs quand il faut composer avec les disponibilités restreintes de trois personnes différentes. Dans les cas où les aspects techniques du grief sont importants, la présence d'assesseurs peut cependant être d'une aide particulière.

Mis à part le *Code du travail*, il existe d'autres sources de droit utilisées au cours de l'arbitrage. Ainsi, le *Code civil* du Québec (articles 1425 à 1432) comporte des règles d'interprétation applicables aux contrats qui, sans trouver directement application au tribunal d'arbitrage, sont souvent citées par les parties, puisqu'il s'agit de règles générales exprimant le bon sens.

Article 1425 Dans l'interprétation du contrat, on doit rechercher quelle a été la commune intention des parties plutôt que de s'arrêter au sens littéral des termes utilisés.

ou encore

Article 1427 Les clauses s'interprètent les unes par les autres, en donnant à chacune le sens qui résulte de l'ensemble du contrat.

Il faut toutefois préciser que l'interprétation à apporter à une clause de convention collective ne doit pas aller jusqu'à s'en référer à la négociation d'une telle clause. Il faut interpréter le texte tel qu'il a été rédigé en essayant d'en dégager l'intention des parties.

Morin et Blouin⁷³, dans leur précis sur l'arbitrage de griefs, à partir des règles stipulées par la *Loi d'interprétation (L.R.Q., c. I-16)* sur l'interprétation des lois, de la jurisprudence et de la doctrine, ont identifié les 11 règles fondamentales qui suivent :

Règle 1: Les dispositions de la convention collective claires et précises ne souffrent pas d'interprétation;

Règle 2: Les dispositions de la convention collective sont interdépendantes et s'expliquent dans leur ensemble;

Règle 3: Les textes introductifs et les annexes en sont parties et contribuent à expliquer le sens et la portée de la convention collective;

Règle 4 : La convention collective reçoit une interprétation libérale et positive, permettant la réalisation de son objet et le respect de ses dispositions selon leurs véritables fin et portée;

Règle 5: Une convention collective s'interprète en favorisant la réalisation de ses effets ordinaires et généraux et en limitant ses effets d'exception;

Règle 6: Quelque généraux ou restrictifs que soient les termes utilisés, la convention collective ne comprend d'autres prescriptions que celles qui en découlent, mais les comprend et les vise en totalité;

Règle 7: À moins d'indication contraire, la convention collective énonce des prescriptions dans le respect des règles habituelles du langage juridique;

Règle 8: À défaut d'intention contraire exprimée, les prescriptions de la convention collective sont tenues pour être en vigueur et s'imposent de façon absolue pour toute sa durée;

Règle 9: Les termes imprécis, ambigus ou douteux d'une disposition de la convention collective sont interprétés dans le sens qui convient le mieux à son objet;

Règle 10: Les faits, circonstances et documents composants du contexte historique de la convention collective servent à établir la commune intention des parties non expressément déclarée;

Règle 11: Si on ne peut par ailleurs préciser l'intention commune des deux parties, la disposition de la convention collective s'interprète en faveur de celle qui ne pourrait autrement bénéficier de la pleine réalisation de cette disposition suivant ses véritables sens, esprit et fin.

Parmi les soutiens à l'interprétation, on distingue aussi deux autres sources de références. Il existe d'abord dans plusieurs conventions collectives des clauses que l'on qualifie d'« interprétatives » et qui contiennent les définitions propres à cette convention. On doit donc en premier lieu se référer aux clauses mêmes de la convention pour trouver le sens souhaité par les parties. De plus, on peut utiliser les dictionnaires spécialisés ou usuels pour préciser le sens d'un mot ou d'une expression non définis par la convention. En effet :

[...] lorsque les parties n'ont pas défini les mots et expressions, il faut alors s'en rapporter au sens commun, habituel ou usuel que les gens du milieu leur donnent plutôt qu'à leur sens scientifique ou technique. Devons-nous rappeler que la convention collective est d'abord et surtout rédigée à l'intention des salariés visés et des représentants de l'employeur et, en grande partie avec eux¹⁴.

Les deux réalités juridiques que sont l'usage et la coutume peuvent aussi, à l'intérieur de certaines règles, être utilisées dans l'interprétation des conventions collectives. On doit toutefois nuancer cette affirmation en se rappelant qu'il ne s'agit pas d'une source de droit aussi formelle que la loi. Ces réalités sont utilisées au même titre que la jurisprudence comme aides à l'interprétation. La coutume relève d'une pratique officieuse non garantie par la convention collective, alors que l'usage, lui, se rapporte à une règle déjà établie.

Le *Code civil* fait référence à l'usage et à la coutume de la façon suivante :

Article 1426 On tient compte, dans l'interprétation du contrat, de sa nature, des circonstances dans lesquelles il a été conclu, de l'interprétation que les parties lui ont déjà donnée ou qu'il peut avoir reçue, ainsi que des usages.

Article 1434 Le contrat valablement formé oblige ceux qui l'ont conclu non seulement pour ce qu'ils y ont exprimé, mais aussi pour tout ce qui en découle d'après sa nature et suivant les usages, l'équité ou la loi.

En matière de relations du travail et d'arbitrage, l'usage et la coutume sont utilisés de façon différente. D'une part, la coutume fait référence à une pratique établie, mais non directement abordée par la convention collective. Devant l'absence de règle conventionnelle, l'arbitre est dans l'impossibilité d'ajouter des éléments à la convention collective à moins que la convention elle-même ne le suggère :

L'arbitre ne pourrait s'autoriser d'une coutume pour préciser les droits et obligations des parties que dans la mesure où la convention collective établit expressément ou implicitement une liaison entre une coutume et une disposition conventionnelle".

L'usage, d'autre part, se rapporte à une règle déjà existante, mais imprécise ou équivoque. On peut alors se servir de l'usage pour préciser l'application de cette règle :

L'usage sert alors de moyen d'interprétation, de clarification pratique lorsque l'une des parties entend changer son comportement jusqu'alors constant face à une règle¹⁶.

La notion de droits acquis peut aussi être utilisée dans l'argumentation des parties. Elle se rapporte aux avantages antérieurement reconnus aux salariés par l'employeur ou par une clause de la convention collective. Celle-ci prévoit parfois expressément le maintien des droits acquis.

Les droits acquis sont souvent confondus avec la notion plus restrictive de « privilège » qui s'applique lorsqu'un avantage particulier est reconnu à une personne ou à un groupe de personnes alors qu'il n'est pas consenti à l'ensemble des salariés. Un privilège « [...] ne subsiste qu'à titre de mesures particulières et exceptionnelles" » et doit, pour être reconnu, être clairement spécifié par la convention collective.

La jurisprudence est une source de droit et un cadre de référence pour l'arbitre. Elle indique une continuité ou même une constance dans les décisions qui sont prises sur un sujet particulier. L'arbitre, à la lumière de la preuve, devra donc évaluer s'il doit rester dans le courant jurisprudentiel ou si les circonstances particulières de l'affaire le forceront à s'en éloigner. S'il décide de s'éloigner d'un courant jurisprudentiel établi, il devra justifier sa décision par une argumentation et une logique rigoureuses.

En d'autres mots, les mêmes causes doivent produire, en droit comme ailleurs, les mêmes effets, toute autre chose étant par ailleurs égale¹⁸.

Quant à la preuve et à la procédure devant le tribunal d'arbitrage, elles sont assujetties à la règle *audi alteram partem*. Cette règle de justice naturelle est enchâssée dans l'article 100.5 du *Code du travail*:

L'arbitre doit donner à l'association accréditée, à l'employeur et au salarié intéressé l'occasion d'être entendus.

Si un intéressé ci-dessus dûment convoqué par un avis écrit d'au moins cinq jours francs de la date, de l'heure et du lieu où il pourra se faire entendre ne se présente pas ou refuse de se faire entendre, l'arbitre peut procéder à l'audition de l'affaire et aucun recours judiciaire ne peut être fondé sur le fait qu'il a ainsi procédé en l'absence de cet intéressé.

En ce qui a trait au salarié, la jurisprudence lui avait déjà reconnu le droit individuel de se faire entendre si le syndicat a adopté une position à l'encontre de son intérêt particulier et susceptible de l'affecter. Cependant, l'article 100.5 n'assujettit ce droit à aucune condition.

De plus, en vertu de l'article 100.2 du *Code du travail*:

L'arbitre doit procéder en toute diligence à l'instruction du grief et, sauf disposition contraire de la convention collective, selon la procédure et le mode de preuve qu'il juge appropriés.

[...]

Le tribunal d'arbitrage reste toutefois soumis aux principes fondamentaux de justice naturelle.

Concernant la preuve, la règle de la prépondérance de preuve s'applique habituellement, c'est-à-dire qu'il appartient au réclamant d'apporter une preuve prépondérante ou plus forte. C'est à la partie qui conteste un fait litigieux ou qui demande réparation qu'appartient le fardeau de la preuve. Cette règle souffre une exception, soit celle en matière de sanction disciplinaire, où le fardeau de la preuve incombe alors à l'employeur. Habituellement, la partie ayant le fardeau de la preuve soumet sa preuve la première. L'appréciation de cette preuve est régie par l'article 100.11 du *Code du travail*:

L'arbitre doit rendre une sentence à partir de la preuve recueillie à l'enquête.

Enfin, le déroulement de l'enquête ou de l'audition se fait en trois phases :

- l'ouverture et les objections préliminaires;
- la preuve ;
- la plaidoirie.

À l'ouverture, le grief est déposé ainsi que la convention collective et une brève explication du litige par le procureur de la partie ayant le fardeau de la preuve. C'est à cette phase que les parties s'entendront

sur la compétence du tribunal d'arbitrage quant à la question qui lui est soumise, sur la validité de la nomination de l'arbitre et sur la validité du grief. Il pourra donc y avoir des objections préliminaires remettant en question la tenue même de l'arbitrage. L'objection présentée par l'une ou l'autre des parties pourrait porter, par exemple, sur l'imprécision du grief, sur le non-respect des délais ou sur des irrégularités dans la nomination de l'arbitre. Les parties feront alors valoir leurs points de vue respectifs sur l'objection soulevée. Elles pourront, notamment, faire comparaître des témoins, déposer des documents ou tout autre élément de preuve permettant à l'arbitre de trancher. Selon la nature et la complexité de l'objection préliminaire, celui-ci prendra note de l'objection pour y répondre au moment de la remise de sa sentence ou suspendra l'enquête ou encore rendra sa décision sur le champ. L'acceptation d'une objection préliminaire par l'arbitre rendra inutile l'audition du grief, qui sera automatiquement rejeté. Durant cette première phase du déroulement de l'enquête, les parties peuvent aussi procéder à des admissions sur les faits non contestés qu'elles reconnaissent l'une et l'autre.

Ce sera à chacune des parties de déterminer les moyens de preuve qui sont les plus appropriés au soutien de leurs prétentions respectives. Les principaux moyens de preuve sont la preuve testimoniale, la preuve documentaire et la preuve par présomption.

La preuve testimoniale ou par témoin est celle qui consiste à interroger une personne sur ce qu'elle sait à propos de l'affaire en cours ou d'éléments qui s'y rapportent. On distingue les témoins dits ordinaires qui viennent raconter ce qu'ils ont vu ou entendu et les témoins experts qui témoignent pour donner une opinion ou une expertise sur une situation donnée.

Les règles prévues au *Code du travail* concernant l'assignation des témoins, le pouvoir d'interroger et le refus de répondre sont les suivantes :

Article 100.6: Assignation d'un témoin À la demande d'une partie ou de sa propre initiative, l'arbitre peut assigner un témoin pour déclarer ce qu'il connaît, pour produire un document ou pour les deux objets à la fois, sauf s'il est d'avis que la demande d'assignation est futile à sa face même. Le bref d'assignation doit être signifié au moins cinq jours francs avant la convocation.

Une personne ainsi assignée qui refuse de comparaître, de témoigner ou de produire les documents requis peut y être contrainte comme si elle avait été assignée suivant le Code de procédure civile.

L'arbitre peut exiger et recevoir le serment ou l'affirmation solennelle d'un témoin.

Le témoin assigné a droit à la même taxe que les témoins en Cour supérieure et au remboursement de ses frais de déplacement et de séjour.

Cette taxe est payable par la partie qui a proposé l'assignation, mais la personne qui bénéficie de son salaire durant cette période n'a droit qu'au remboursement des frais de déplacement et de séjour.

Article 100.7: Pouvoir d'interroger L'arbitre peut poser à un témoin les questions qu'il croit utiles.

Article 100.8: Refus de répondre Un témoin ne peut refuser de répondre pour le motif que sa réponse pourrait tendre à l'incriminer ou à l'exposer à une poursuite, de quelque nature qu'elle puisse être; mais s'il fait une objection en ce sens, sa réponse ne pourra servir contre lui dans une poursuite pénale intentée en vertu d'une loi du Québec.

Souvent, pour éviter que les témoins s'influencent les uns les autres, l'une ou l'autre partie demandera l'exclusion des témoins avant que la preuve ne commence. Cette preuve ne doit porter que sur les faits et non sur le droit. De plus, le témoin doit avoir eu une connaissance directe et personnelle de ces faits pour éviter qu'il y ait ouï-dire. Habituellement, il ne sera pas toléré qu'un témoin fasse part au tribunal de ses appréciations personnelles.

L'interrogatoire d'un témoin d'une partie sera suivi d'un contre-interrogatoire par le procureur de l'autre partie. Au cours de ce contre-interrogatoire, les questions suggestives seront permises pour mettre à l'épreuve la déposition du témoin faite préalablement.

Enfin, tout au long de la preuve testimoniale, il appartient à l'arbitre de s'assurer que les règles fondamentales de justice sont respectées. Les témoins devront pouvoir s'exprimer sans pression ou mesure vexatoire.

La preuve documentaire consiste quant à elle à produire des documents et des écrits qui tendent à établir l'existence ou la véracité des faits. Ils sont généralement produits au moment de l'audition. Avant la présentation de ces documents et écrits par une partie, le procureur de l'autre partie doit pouvoir les examiner afin d'être en mesure de faire valoir une défense pleine et entière. Il faut noter qu'une partie peut exiger qu'un document soit déposé par le signataire à l'interrogatoire de ce dernier.

Toutes les offres de règlement avant l'arbitrage ne constituent pas des documents qui peuvent être déposés, puisqu'ils deviennent nuls et sans effet du fait que les parties se retrouvent à l'arbitrage.

Enfin, si une partie désire déposer un document émanant d'un tiers, un rapport d'expertise par exemple, celui-ci sera admis en preuve non seulement parce qu'il est directement relié au litige, mais aussi parce qu'il peut expliquer la situation entourant le litige.

Le dernier moyen de preuve, soit la preuve par présomption, permet quant à lui d'établir l'existence de certains faits dont la preuve directe serait difficile ou longue à établir et qu'on déduit en fonction du contexte. Il y a des présomptions légales et des présomptions de fait. Une présomption légale, par exemple, se retrouve à l'article 17 du *Code du travail* en ce qui concerne le cas du salarié congédié pour activités syndicales. Les présomptions de fait « sont laissées à l'appréciation du tribunal... » (article 2849 du *Code civil*).

Une fois la preuve close de part et d'autre, les parties font leur plaidoirie. Selon Morin et Blouin :

[...] essentiellement, la plaidoirie a pour objet d'attirer l'attention de l'arbitre sur la pertinence des faits prouvés, de dégager le sens et la portée des règles de droit applicables et d'établir une relation entre les faits et le droit.

La plaidoirie doit impérieusement s'asseoir sur la preuve. Plaider, c'est convaincre l'arbitre; ce n'est surtout pas mettre en preuve, cette opération étant terminée! Les plaidoiries sont habituellement verbales. Si l'arbitre autorise qu'elles soient écrites, elles devront être obligatoirement transmises tant à la partie adverse qu'à l'arbitre. Les plaidoiries comprennent les éléments suivants :

- un bref rappel du droit en la matière;
- une référence aux dispositions de la convention, des lois ou de la jurisprudence;
- un résumé des faits en relation avec le droit invoqué ;
- en guise de conclusion, la liaison établie entre les faits et le droit.

À la suite de la plaidoirie, l'arbitre doit rendre une sentence. Or, selon le *Code du travail*:

Article 100.11: Sentence fondée sur la preuve L'arbitre doit rendre une sentence à partir de la preuve recueillie à l'enquête.

Article 101: Sentence sans appel La sentence arbitrale est sans appel, lie les parties et, le cas échéant, tout salarié concerné.

Article 101.2: Sentence motivée La sentence arbitrale doit être motivée et rendue par écrit. Elle doit être signée par l'arbitre.

Article 101.5: Délai À défaut d'un délai fixé à la convention collective, l'arbitre doit rendre sa sentence dans les 90 jours suivant, soit la fin de la dernière séance d'arbitrage, soit le début du délibéré lorsqu'il n'y a pas de séance d'arbitrage, à moins que les parties ne consentent par écrit, avant l'expiration du délai, à accorder un délai supplémentaire d'un nombre de jours précis.

Une fois rendue, la sentence doit être déposée. Au sujet du dépôt d'une sentence arbitrale, le *Code du travail* dit:

Article 101.6 L'arbitre doit déposer la sentence en deux exemplaires, ou copies conformes à l'original, au greffe du bureau du Commissaire général du travail et transmettre en même temps une copie de la sentence à chacune des parties.

Ce dépôt confère à la sentence arbitrale la même force et le même effet que s'il s'agissait d'un jugement émanant de la Cour supérieure et est exécutoire comme tel (articles 19.1 et 101).

Le recours en évocation en Cour supérieure ou le contrôle judiciaire du tribunal d'arbitrage est enfin possible. A cet effet, le *Code du travail* prévoit que :

Article 139: Recours prohibés Sauf sur une question de compétence, aucun des recours extraordinaires prévus aux articles 834 à 846 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un arbitre [...]

L'évocation consiste pour la Cour supérieure non pas à substituer son jugement à celui du tribunal d'arbitrage, mais à constater si oui ou non il y a eu de la part de celui-ci défaut ou excès de juridiction. Le manquement par le tribunal d'arbitrage des règles de justice naturelle (impartialité, règle de *audi alteram partem*...) peut aussi donner lieu à l'émission d'un bref d'évocation de la Cour supérieure (qui suspend l'application de la sentence), puis aux plaidoyers respectifs sur le fond de cette évocation. La décision de la Cour supérieure sur l'évocation est sujette au même droit d'appel que les autres décisions de cette cour.

En conclusion, il faut souligner qu'il est de plus en plus difficile d'obtenir un bref d'évocation sur une sentence arbitrale. Un nouveau critère s'est peu à peu dégagé de la jurisprudence à cet effet : il faut, pour émettre un tel bref, que l'arbitre de grief ait apporté à la convention collective une interprétation « manifestement déraisonnable » ou ait commis une « erreur lourde et grossière ».

La gestion de la discipline

Les conventions collectives peuvent aussi contenir des dispositions concernant les mesures disciplinaires. Toutefois, avant d'aborder le contenu des conventions collectives sur ce sujet, il est important de bien définir ce que l'on entend par le terme même de discipline. Pour Gérard Dion, la discipline se présente comme :

[...] l'ensemble des règles qui régissent les comportements des individus au sein d'une organisation et qui sont destinées à y faire régner l'ordre²⁰.

La discipline, poursuit cet auteur, vise donc «à corriger certains écarts entre des comportements attendus ou exigés de la part des individus et des gestes posés²¹ ». Cela dit, la discipline doit revêtir dans la mesure du possible un caractère constructif et progressif :

[...] constructif en ce sens qu'elle permet à l'individu de prendre conscience de son comportement répréhensible et des moyens à prendre pour améliorer sa conduite, progressif en ce sens qu'on doit observer une certaine gradation dans l'usage des mesures disciplinaires [...]²²

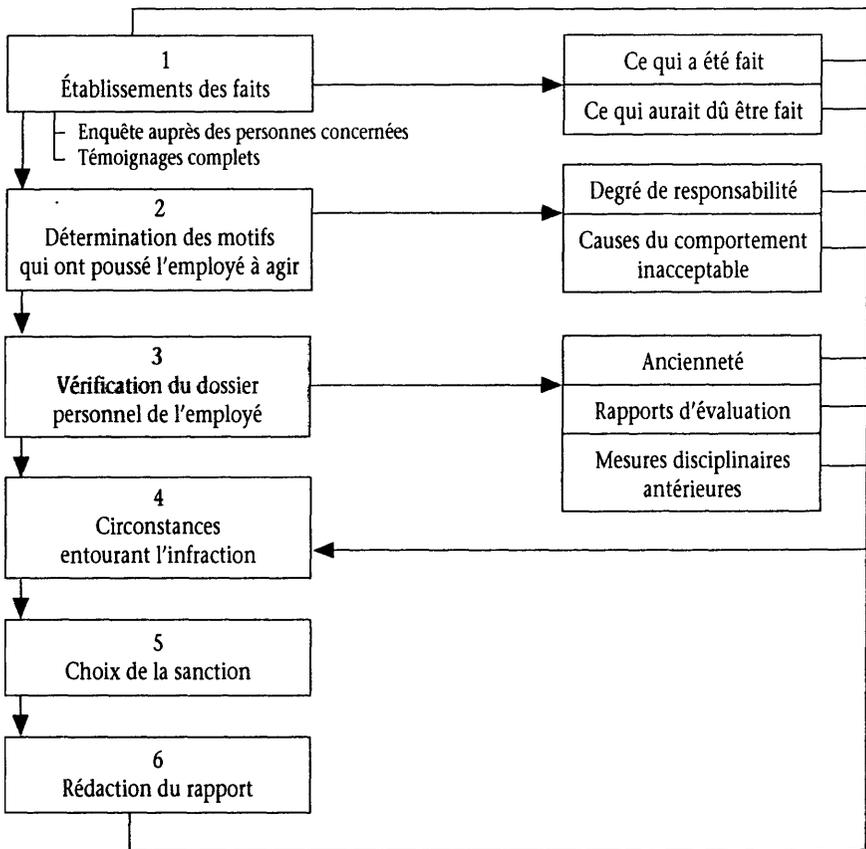
Toutefois, il va sans dire que lorsque l'on fait face à une infraction grave, la discipline doit obligatoirement revêtir un caractère punitif.

Plusieurs conventions collectives contiennent une énumération des mesures disciplinaires. Cependant, une politique disciplinaire bien articulée a l'avantage de mieux informer les salariés quant à ce que l'on exige d'eux. Selon Bélanger²³, une telle politique devrait alors contenir :

- les objectifs poursuivis par la direction;
- une liste des comportements que la direction voudrait voir adopter par les salariés ;
- une liste des infractions possibles;
- une liste des mesures disciplinaires;
- une liste des facteurs dont les responsables hiérarchiques devront tenir compte au moment de décider d'une mesure disciplinaire;
- une procédure à suivre au moment de l'application de la politique telle qu'elle est décrite à la figure M.

Si aucun article ne traite ce sujet à l'intérieur de la convention collective, l'employeur a toute la latitude voulue dans l'imposition de mesures disciplinaires. Toutefois, l'arbitre, grâce à l'article 100.12 du *Code du travail*, pourra modifier cette mesure à l'occasion d'un arbitrage éventuel s'il la trouve injuste ou déraisonnable. En fait, lorsque des sanctions précises sont prévues à la convention collective, l'arbitre, après s'être assuré que l'employé est vraiment coupable de ce qu'on lui reproche, ne peut que vérifier si les dispositions de la convention ont été appliquées. Mais si la convention collective ne dicte pas de sanctions, l'arbitre jugera dans un premier temps de la culpabilité du salarié et dans un second temps de la sévérité de la mesure disciplinaire, qu'il pourra soit maintenir, soit réduire. Il pourra même, comme cela s'est déjà vu, imposer au salarié une mesure plus sévère que celle imposée par l'employeur.

Figure M
MODÈLE D'UNE PROCÉDURE DISCIPLINAIRE



Source : Laurent Bélanger, « La gestion des rapports sociaux au travail dans Laurent Bélanger *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1988, p. 592.

Le syndicat a la possibilité de contester les décisions disciplinaires de l'employeur en déposant un grief ou une mécontente. Une mécontente se définit comme un conflit sur des points non prévus à la convention collective qui ne peut être réglé que par :

[...] un accord libre et volontaire entre les parties, à moins que, contrairement à l'hypothèse formulée, la convention collective ne prévoit, comme il arrive parfois, un mode de règlement particulier pour de tels conflits²⁴.

Nous devons maintenant établir une distinction entre les mesures disciplinaires et les mesures non disciplinaires (ou administratives). Selon D'Aoust, Leclerc et Trudeau :

[cela] illustre bien le fondement principal de la distinction : le caractère volontaire ou non du manquement reproché au salarié. La mesure disciplinaire ne peut s'appliquer qu'à la faute volontaire du salarié, puisqu'elle vise principalement à punir pour corriger [...] La mesure non disciplinaire n'entre en jeu que lorsque le manquement du salarié est involontaire, impossible à corriger²⁵.

De toute façon, «pour bien différencier les types de mesures, il faut se rapporter aux motifs qui les sous-tendent ou qui les fondent²⁶ ».

Sous la rubrique des motifs non disciplinaires, D'Aoust, Leclerc et Trudeau soulignent que :

Les manquements non disciplinaires ont principalement trait à la notion générale d'incapacité professionnelle [...] L'incapacité a trait principalement à un défaut dans les caractéristiques personnelles du salarié. Il peut s'agir d'un manque de connaissances, d'aptitude physique ou mentale ou même de certaines autres qualités exigées pour accomplir efficacement et diligemment une fonction donnée²⁷.

Les incapacités physiques et mentales ainsi que l'incompétence peuvent ultimement justifier un congédiement.

Quant aux motifs disciplinaires, les auteurs les regroupent de la façon suivante : « [...] les fautes relatives à l'exécution spécifique d'un travail, les mauvaises attitudes au travail, les mauvais comportements personnels et certaines fautes reliées aux activités syndicales²⁸ ». Notons cependant que si le salarié doit en règle générale obéir à la directive et à l'ordre donnés, une jurisprudence élaborée par les arbitres de grief reconnaît certaines exceptions à cette règle. Il s'agit de l'une ou l'autre des situations suivantes :

- l'ordre est contraire à l'ordre public, aux bonnes moeurs ou à la loi;
- l'exécution de l'ordre est susceptible d'affecter la santé et la sécurité d'un salarié ou d'un tiers;
- l'ordre est déraisonnable, discriminatoire, et constitue un abus de pouvoir;
- l'ordre ne peut être convenablement exécuté étant donné l'incompétence, l'inhabilité ou l'incapacité physique du salarié;
- l'ordre constitue une violation évidente et manifeste de la convention collective et son exécution porte un grave préjudice qui ne peut être corrigé et compensé adéquatement par la procédure des griefs;

- l'ordre met en danger l'existence ou l'exercice de services ou de moyens concernant la représentation syndicale ou la procédure des griefs;
- l'ordre porte atteinte à l'exercice des droits individuels fondamentaux²⁹.

Dans l'imposition de mesures disciplinaires, le congédiement apparaît comme «la peine capitale en droit du travail ». Par conséquent, l'imposition de cette peine doit avoir pour fondement un motif justifiant à sa face même une telle sanction. On doit faire la preuve devant l'arbitre que la relation de confiance entre l'employé et son employeur est définitivement brisée ou qu'il n'y a plus aucune chance de réhabiliter cet employé. Il est reconnu que, pour imposer un congédiement, l'employeur doit avoir un dossier disciplinaire bien articulé. Ainsi on parlera de gradation des sanctions, les sanctions disciplinaires étant alors classées par ordre de sévérité :

1. avertissement verbal;
2. avertissement écrit;
3. suspension;
4. congédiement.

La gestion de la discipline dans le secteur public

Les employés de l'État sont régis par le *Code du travail*, à l'exception des fonctionnaires ayant un emploi à caractère confidentiel et de certains autres fonctionnaires (article 1L). Toutefois, comme nous l'avons vu au chapitre 8, la *Loi sur la fonction publique* vient ajouter des caractéristiques particulières aux relations de travail des fonctionnaires québécois. En matière de discipline, nous soulignerons donc certaines modalités propres à la fonction publique.

Mentionnons d'abord que si le tribunal d'arbitrage a juridiction pour entendre les griefs contestant les décisions de l'employeur, l'article 33 de la *Loi sur la fonction publique* spécifie que :

À moins qu'une convention collective de travail n'attribue en ces matières une juridiction à une autre instance, un fonctionnaire peut interjeter appel devant la Commission de la fonction publique de la décision l'informant :

1. de son classement lors de son intégration à une classe d'emploi nouvelle ou modifiée;
2. de sa rétrogradation;
3. de son congédiement;

4. d'une mesure disciplinaire;
5. qu'il est relevé provisoirement de ses fonctions.

[...]

De plus, cette même loi attribue au ministre délégué à l'Administration et à la Fonction publique le pouvoir d'élaborer une réglementation sur les normes d'éthique et de discipline et sur les sanctions applicables le cas échéant (article 126). C'est en mars 1979 que le ministre fit adopter un tel règlement qui fut plusieurs fois amendé depuis. Ajoutons qu'on trouve aussi dans la loi des directives précises sur le conflit d'intérêts (articles 7, 8 et 9), la neutralité politique (articles 10 et 11), les activités politiques (article 24) et les absences sans permission (article 21).

La jurisprudence

D'importants courants jurisprudentiels se rapportant aux sanctions disciplinaires viennent influencer les décisions des arbitres. En voici les grandes lignes :

- Comme nous le mentionnons plus haut, il doit y avoir progression dans les sanctions imposées au salarié. Cette nécessaire progression repose sur le principe selon lequel l'employé doit avoir la possibilité et le temps de se corriger et de bien comprendre ce qu'on lui reproche. La seule exception à cette règle se rapporte à des gestes graves qui pourraient, si l'employé restait en poste, compromettre la sécurité d'une ou de plusieurs personnes ou encore mettre la propriété de l'employeur en danger.
- La jurisprudence condamne unanimement l'imposition de doubles sanctions pour une même faute.
- La sanction doit être proportionnelle à la faute, sinon elle sera jugée injuste par l'arbitre.
- La jurisprudence suggère à l'arbitre de tenir compte des circonstances atténuantes, c'est-à-dire d'éléments qui pourraient venir amoindrir la gravité du geste ou encore la responsabilité du salarié. On invoquera, par exemple, un dossier disciplinaire vierge, des problèmes familiaux ou de santé, l'ancienneté du salarié ou son inexpérience selon le cas.

En terminant, nous devons souligner, à l'instar de Bélanger, que la fréquence des actes répréhensifs commis par les employés d'une organisation témoignent indiscutablement d'un climat malsain prévalant

à l'intérieur de l'organisation et qu'il serait assurément souhaitable de voir au maintien d'un climat organisationnel où le recours à des mesures disciplinaires ne soit pas généralisé.

Les aspects psychologiques de la gestion des conflits

Les gestionnaires modernes ont intérêt à développer leur aptitude à gérer les conflits puisque, selon Benabou³⁰, les organisations et les êtres humains qui y travaillent doivent, de nos jours, procéder de plus en plus fréquemment à des changements et à des révisions qui ne se font malheureusement pas sans heurts.

L'émergence d'un conflit peut dépendre de plusieurs facteurs. Mis à part les facteurs intrinsèques, tels les valeurs, les intérêts ou les objectifs propres à chacune des parties en présence, d'autres facteurs de type stratégique, historique, affectif, perceptif, environnemental et instrumental peuvent, selon Désilets et L'Ecuyer³¹, « exacerber les divergences des parties et les empêcher d'identifier un terrain d'entente ». Des chercheurs ont déjà dressé un inventaire de ces facteurs. Selon Désilets et L'Ecuyer³², ils font référence notamment :

- aux caractéristiques des parties en présence;
- aux moyens d'information et de communication utilisés;
- aux relations antérieures entre les parties;
- aux stratégies et aux tactiques utilisées;
- à l'environnement social, économique et légal au sein duquel se déroule le conflit;
- aux conséquences du conflit pour chaque partie à court et moyen terme.

L'Écuyer³³, dans un exposé présenté à la conférence annuelle de l'Association canadienne de relations industrielles (mai 1985), avance l'hypothèse qu'un très grand nombre de conflits de travail prennent leur source dans les relations quotidiennes vécues entre les gestionnaires de premier niveau et leurs employés. D'une part, les gestionnaires de premier niveau se disent souvent dans l'incapacité d'assumer pleinement leur rôle, pour de multiples raisons :

- l'ambiguïté dans les tâches et responsabilités qui leur sont dévolues ;
- le peu de pouvoir de décision dont ils disposent;
- le non-respect de la ligne hiérarchique par leurs supérieurs;

- le peu d'échanges et de coordination entre les différents niveaux hiérarchiques, donnant naissance à des positions contradictoires et à une certaine rivalité, qui isole encore plus le gestionnaire de premier niveau;
- le manque d'information en général sur les politiques de l'entreprise, les projets à venir, les ententes avec le syndicat, la gestion des ressources, etc. ;
- le peu de consultation fait par la direction auprès de ses cadres. D'autre part, les salariés :

[...] déplorent vivement l'incapacité des contremaîtres à prendre les décisions qui s'imposent, à régler les problèmes auxquels ils sont confrontés ou encore à fournir l'information dont les employés ont besoin [...] Dans un tel contexte ils acquièrent graduellement la conviction que leurs contremaîtres et la direction de l'entreprise, dans son ensemble, refusent de tenir compte de leurs besoins et de leurs intérêts [...] En somme, à défaut de pouvoir compter sur la voie hiérarchique, ils emprunteront l'avenue syndicale-patronale [...] Plus souvent qu'autrement, leurs représentants adopteront la ligne dure³⁴.

Leur intervention étant constamment sollicitée, les représentants syndicaux acquerront vite l'impression que la direction ne cherche qu'à empiéter sur les droits des salariés. Devant mener de fréquentes batailles, ils seront souvent mal reçus par les gestionnaires qui les percevront comme d'éternels insatisfaits.

Chaque partie se cantonnera peu à peu sur ses positions et le dialogue deviendra alors impossible. Cette attitude créera graduellement un durcissement des positions et un climat de travail malsain.

Le recours aux mécanismes que nous avons énumérés jusqu'à maintenant facilite le règlement de certains conflits. Toutefois, il y aurait « des types de conflit dont la résolution n'est possible que par la volonté et l'imagination des acteurs concernés dans l'entreprise³⁵ ». Pour Benabou, le conflit est un phénomène qui peut avoir des effets constructifs ou destructeurs selon la façon dont il est géré. Un conflit bien géré peut en effet favoriser l'imagination et l'innovation nées de la tension et de la confrontation. Ce type de conflit, identifié par les spécialistes comme étant un conflit fonctionnel, permet notamment à un groupe de travailleurs d'atteindre ses buts et d'améliorer son efficacité. Dans le cas contraire, le conflit est dysfonctionnel. L'auteur poursuit en expliquant que la relation qui unit l'intensité des conflits à l'efficacité se traduit généralement par une courbe normale :

Toutes choses étant égales, un rendement est optimal à un niveau modéré de conflit, et une absence de conflit témoigne probablement d'un certain plafonnement du rendement³⁶.

Les gestionnaires ont donc avantage à utiliser le potentiel créatif de leurs employés pour tenter de résoudre efficacement les conflits naissants. En effet, il ne faut surtout pas oublier que les conflits peuvent avoir une valeur positive pour l'organisation, puisqu'ils cachent bien souvent une volonté des travailleurs d'influencer leur environnement. Les gestionnaires de l'avenir devront donc savoir différencier les conflits destructeurs de ceux qui ne le sont pas. Ils devront, de plus, pouvoir reconnaître leur style de résolution de conflits et apprendre à en développer d'autres, de façon à toujours pouvoir optimiser l'efficacité des travailleurs sous leur responsabilité. Les organisations devraient s'assurer que leurs gestionnaires possèdent les connaissances et les aptitudes appropriées à une saine gestion des conflits.

Notes bibliographiques

1. GAGNON, Robert T., *Droit du travail*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1984, p. 195.
2. MORIN, Fernand, *Rapports collectifs du travail*, Montréal, Les Éditions Thémis, 1982, p. 460.
3. *Ibid.*, p. 330.
4. DION, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 104.
5. [1991] T.A. 307 à 313, *Syndicat des fonctionnaires de Pierrefonds et Ville de Pierrefonds*.
6. DION, Gérard, *op. cit.*, p. 40.
7. BÉLANGER, Laurent, « La gestion des rapports sociaux au travail », dans Laurent BÉLANGER *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 586-587.
8. FOUCHER, Roland, « Les structures organisationnelles au service de la GRH ou Les services des ressources humaines », dans Laurent BÉLANGER *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 64.
9. BOIVIN, Jean, *Les relations patronales-syndicales*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1989, p. 242.
10. BÉLANGER, Laurent, *op. cit.*, p. 588.
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. BLOUIN, Rodrigue et Fernand MORIN, *Arbitrage des griefs*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1986, p. 332.
14. *Ibid.*, p. 88.
15. *Ibid.*, p. 90.
16. *Ibid.*, p. 90.
17. *Ibid.*, p. 93.
18. *Ibid.*, p. 96.
19. BLOUIN et MORIN, *op. cit.*, p. 289.

20. DION, Gérard, *op. cit.*, p. 162.
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*
23. *Ibid.*, p. 591.
24. HÉBERT, Gérard, *Négociation et convention collective: introduction*, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles, 1979, p. 785.
25. D'AOUST, Claude, Louis LECLERC et Gilles TRUDEAU, *Mesures disciplinaires: étude jurisprudentielle et doctrinale*, Monographie n° 13, Montréal, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1982, p. 72.
26. *Ibid.*, p. 593-594.
27. D'AOUST, LECLERC et TRUDEAU, *op. cit.*, p. 273.
28. *Ibid.*, p. 308.
29. D'AOUST, Claude et Louis LECLERC, *La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement*, Montréal, Université de Montréal, École des relations industrielles, 1978, p. 118-222.
30. BENABOU, Charles, « La gestion des conflits », dans Laurent BÉLANGER *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988.
31. DÉSILETS, Raymond et Pierre L'ÉCUYER, «Une nouvelle approche: la médiation», dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc., 1990, p. 421-440.
32. *Ibid.*, p. 423-424.
33. L'ÉCUYER, Pierre, *Les conditions de dialogue sur les lieux de travail*, Exposé présenté à la Conférence annuelle de l'Association canadienne des conseillers en relations industrielles, mai 1985.
34. *Ibid.*
35. BENABOU, Charles, *op. cit.*, p. 605.
36. BENABOU, Charles, *op. cit.*, p. 608.

Quatrième partie

*L'AVENIR
DES RELATIONS
DU TRAVAIL*

Les nouveaux programmes de gestion des ressources humaines

<i>Les programmes de santé et de sécurité du travail</i>	293
<i>Les programmes d'accès à l'égalité</i>	296
<i>Les programmes de gestion de la carrière</i>	299
<i>Les programmes d'aide aux employés</i>	301
<i>Les programmes de gestion de la performance</i>	302
<i>Les programmes de participation des travailleurs</i>	303
<i>La qualité de vie au travail</i>	303
<i>Les cercles de qualité</i>	305
<i>Le partenariat</i>	305
<i>Les programmes de communication</i>	306
<i>La gestion par la qualité totale</i>	307
<i>Le télétravail</i>	308
<i>La réingénierie</i>	309
<i>Notes bibliographiques</i>	310

Au début des années 1980, Peters et Waterman¹ publiaient un ouvrage qui fit fureur dans le monde de la gestion, *Le prix de l'excellence*. Pour ces auteurs, les entreprises qui réussissent excellent avant tout dans l'application des huit principes de base suivants :

1. Mettre l'accent sur l'action.
2. Être proche du client.
3. Favoriser et encourager l'innovation.
4. Donner de l'importance aux individus.
5. Se mobiliser autour d'une valeur clé : être sur le terrain et ne pas confondre les buts et les moyens.
6. Inspirer le respect du métier.
7. Maintenir des structures simples.
8. Centraliser un minimum d'opérations et décentraliser tout le reste.

Or, comme le souligne Larouche :

[...] une analyse plus attentive de ces principes permet de noter que, dans leur essence, ils reposent avant tout sur l'élément humain qui doit être intégré, mobilisé, bref mis à contribution d'une manière prioritaire, intelligente et originale².

En effet, poursuit cet auteur, la nouvelle philosophie qui semble être celle de l'entreprise performante des années futures tente de mobiliser efficacement :

[...] l'intelligence et la motivation des hommes et des femmes de l'entreprise dans le but d'offrir un produit ou un service de qualité, facteur qui représente l'élément clé permettant de progresser [...]³,

d'autant plus que les travailleurs font également face à une multitude de changements.

Le développement des ressources humaines doit donc prendre de plus en plus d'importance dans nos organisations actuelles. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines est beaucoup plus structurée qu'autrefois et nous assistons maintenant à l'émergence de nouveaux programmes de gestion des ressources humaines, tels les programmes de santé et sécurité du travail, d'accès à l'égalité, d'aide aux employés, de partenariat, de qualité totale.

De plus, l'idée d'une société de travailleurs occupés à plein temps correspond de moins en moins à notre réalité⁴. De nouvelles formes de salariat et des travailleurs aux valeurs renouvelées font maintenant

leur apparition. Le Canada se trouve aussi placé devant de nouvelles réalités économiques, puisque son commerce avec les États-Unis est dorénavant libéralisé. Les travailleurs vivent enfin d'importants changements technologiques.

Quel sera donc l'impact de ces nouvelles réalités du travail sur les relations du travail ? Ces dernières sauront-elles s'adapter à ces changements ?

La multitude de changements auxquels doivent maintenant faire face l'ensemble des travailleurs de nos sociétés modernes a donné naissance à de nouveaux programmes de gestion des ressources humaines. Dans un article récent, les professeurs Lemelin et Rondeau font remarquer à juste titre que :

[...] le nombre de nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines ou de ce que certains appellent peut-être plus pompeusement nouvelles théories de gestion est effarant. Régulièrement, on voit apparaître ce que l'on pourrait désigner comme le livre du mois en la matière. Certaines de ces pratiques sont plus persistantes; d'autres plus volatiles. Mais toutes indiquent bien cette préoccupation des entreprises de chercher une solution, une voie à suivre pour mieux prendre en compte la ressource humaine.

Il va de soi qu'à l'intérieur des limites imparties, la description, même courte, de toutes ces pratiques est impossible. A titre d'illustration, pour décrire la gestion « à la japonaise », deux auteurs titraient leur article: «*The Japanese Management Theory Jungle* » (Keys et Miller, 1984). Un tel titre décrit assez éloquemment l'état de la situation. Inutile de souligner que si l'on ajoute toutes les autres nouveautés à l'américaine, à la suédoise et parfois même à la québécoise, la jungle ne fait que s'étendre⁵.

Nous reproduisons à la figure N un regroupement de différentes pratiques nouvelles selon la nature du changement proposé. Ces nouveaux programmes ont une incidence certaine sur les relations du travail, puisque plusieurs de ces stratégies ne peuvent être réalisées qu'avec l'accord et le soutien des syndicats; il faut toutefois être conscient que l'on ne peut, bien souvent, mesurer explicitement les effets de ces nouvelles actions. Des questions demeurent toujours sans réponse quant aux répercussions qu'ont ces programmes sur les relations du travail soit parce que ces programmes sont encore trop jeunes, soit parce que les chercheurs ne se sont pas encore penchés sur le sujet.

Nous tenterons, malgré tout, de répondre à quelques-unes de ces questions en présentant d'abord brièvement certains de ces nouveaux programmes — ceux qui s'appliquent davantage au secteur public — et en tentant de cerner l'incidence qu'ils peuvent avoir sur les relations du travail.

FIGURE N
**DIFFÉRENTES STRATÉGIES D'INTERVENTION
 EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

1 Stratégies visant le réaménagement du travail

Hypothèse sous-jacente

«Il importe que les employés soient en mesure d'accomplir un travail significatif et utile.»

Exemples de programmes

Enrichissement des tâches
 « job design »
 Système sociotechnique

2 2 Stratégies visant l'accroissement de la participation des employés à la gestion

Hypothèse sous-jacente

«L'implication des employés dans leur travail sera d'autant plus grande qu'ils seront en mesure d'influencer les décisions les concernant.»

Exemples de programmes

Cercles de qualité
 Programmes de qualité de vie au travail
 Démocratie industrielle

3 3 Stratégies visant l'intéressement des employés aux résultats

Hypothèse sous-jacente

« L'employé sera d'autant plus intéressé à fournir un effort qu'il pourra en retirer personnellement des bénéfices.»

Exemples de programmes

Régimes d'incitation (« Improshare »)
 Régimes de partage des profits (« Profit Sharing»), «Gainsharing»
 Régime de réduction des coûts (Plan Scanlon, régime de Rucker)

4 Stratégies visant la participation des employés à la propriété de l'entreprise

Hypothèse sous-jacente

« L'investissement personnel sera d'autant plus marqué que l'employé aura le sentiment d'investir dans son entreprise.»

Exemples de programmes

Formules d'actionnariat des employés (individuelles ou collectives)

5 Stratégies visant l'appartenance et l'identification des employés à l'entreprise

Hypothèse sous-jacente

« L'employé s'identifie à l'entreprise dans la mesure où il sent qu'elle a à coeur son intérêt et son bien-être ou qu'il partage valeurs qu'elle véhicule. »

Exemples de programmes

« Cultural engineering »
 « Survey-feedback »
 «Morale index » les

Source: Maurice LEMELIN et Alain RONDEAU, « Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines », dans LECLERC, Michel (dir.) *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1990, p. 89.

LES PROGRAMMES DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Nous avons vu au chapitre 10 que la négociation collective est un outil privilégié par les syndicats pour améliorer la qualité de leur vie au travail. La négociation collective sert notamment :

[...] de forum pour tenter de régler l'ensemble des questions et des problèmes relatifs à la prévention et à la diminution des accidents du travail et des maladies professionnelles⁶.

Les conventions collectives actuelles contiennent donc habituellement des dispositions quant à la santé et à la sécurité du travail. Le domaine de la santé et de la sécurité du travail est d'ailleurs devenu aujourd'hui un immense champ d'étude qui occupe de nombreuses personnes (la Commission de la santé et de la sécurité du travail) et qui touche des millions de travailleurs et de travailleuses.

Il n'est pas dans notre intention de traiter tous les aspects de ce vaste domaine. Nous nous limiterons plutôt, d'une part, à décrire brièvement d'où proviennent les programmes de santé et de sécurité du travail et, d'autre part, à tenter de vérifier l'incidence de ces programmes sur les relations du travail.

TABLEAU 9
DOSSIERS OUVERTS À LA COMMISSION DE LA SANTÉ
ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DE 1985 À 1996

	Accidents acceptés et indemnisés		Maladie acceptées et indemnisées		Total	
	Avec interruption de travail	Sans interruption de travail	Avec interruption de travail	Sans interruption de travail	Avec interruption de travail	Sans interruption de travail
1985	193 719	ND	1 753	ND	195 472	ND
1986	208 503	ND	1 201	ND	209 704	ND
1987	215 624	ND	1 546	ND	217 170	ND
1988	213 438	ND	2 429	ND	215 867	ND
1989	214 720	36	4 010	456	218 730	492
1990	205 048	99	4 196	644	209 244	743
1991	176 719	121	4 226	847	180 945	968
1992	146 765	154	4 176	811	150 941	965
1993	132 250	143	4 102	746	136 352	889
1994	131 372	174	4 576	767	135 948	941
1995	127 666	217	4 090	632	131 756	849
1996	118 590	256	3 873	607	122 463	863

Sources: Annexe statistique au rapport d'activité 1991, p. 19.

Pour les années 1992 à 1996: Annexe statistique au rapport d'activité 1996, p. 29.

Au Québec, le domaine de la santé et de la sécurité du travail est régi par deux lois, soit la *Loi sur la santé et la sécurité du travail (1979)* ou la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (1985)*.

Ces lois ont déjà été décrites au chapitre 6 de ce livre. Rappelons toutefois que la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* a pour but d'éliminer à la source les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs et que la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, plus longue et plus complexe que la première, selon Bergeron⁷, instaure essentiellement un nouveau régime de réparation des lésions corporelles.

De 1989 à 1996, le nombre d'accidents de travail a diminué constamment passant de 214 756 à 118 846. Le nombre de dossiers ouverts pour cause de maladies professionnelles a connu une recrudescence entre 1989 et 1991, mais il se maintient depuis aux alentours de 900. Le problème demeure toutefois majeur puisque pour la seule année de 1996, 1 179 000 000 \$ de prestations ont été versées aux travailleurs⁸.

Les accidents du travail engendrent donc des coûts énormes qui sont souvent ignorés ou mésestimés par l'employeur. Selon Brody *et al.*⁹, le coût officiel des accidents industriels comprend trois éléments, soit le coût des soins médicaux, les réclamations pour pertes de salaire, les rentes versées pour incapacité partielle ou totale. Ce ne sont toutefois que les coûts directs ou visibles, les accidents entraînant d'autres pertes économiques importantes que nous appelons les coûts indirects. Bien qu'ils fassent l'objet de nombreuses controverses, la plupart des auteurs s'entendent pour dire que les coûts indirects sont beaucoup plus élevés que les coûts directs. Ces coûts indirects incluent, entre autres, la production perdue par l'employé et ses collègues lors de l'accident, les heures supplémentaires payées à d'autres employés si l'accidenté est remplacé de cette façon, le recrutement et la formation de remplaçants à long terme et les coûts de l'enquête. « La connaissance de ces coûts devrait sensibiliser davantage l'employeur à la rentabilité de la prévention¹⁰. » À cet effet, on affirmait déjà en 1979 que :

[...] l'existence de lois et de règlements n'est pas suffisante. Les règlements ont tendance à devenir des normes minimales que respectent les entreprises pour observer les lois. Ce qui est nécessaire, c'est un programme global et continu de prévention des accidents et de santé au travail. Un tel programme ne tient pas seulement compte des éléments tangibles comme les conditions physiques, mais aussi des éléments intangibles comme les attitudes des employés ainsi que des employeurs à l'égard de ce problème¹¹.

Des programmes de prévention sont d'ailleurs imposés par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* qui en détermine même le contenu. L'observance de ces lois et règlements demande alors de la part de

toute organisation un programme très détaillé de santé et de sécurité. Les programmes de santé et de sécurité au travail ont donc une incidence certaine sur la gestion des ressources humaines et sur celle des relations du travail. La direction des ressources humaines doit en effet obtenir de tous les membres de l'organisation qu'ils respectent ces pratiques; elle doit s'assurer de l'application et du respect constants des règlements et des procédures et, enfin, respecter le droit des travailleurs à un lieu et à des conditions de travail sécuritaires (voir Tableau 10).

De plus, depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* à la fin de 1979, il y a lieu de se demander si les dispositions en matière de santé et de sécurité du travail qui se trouvent dans les conventions collectives ont évolué. A cet effet, Mérineau¹² s'est interrogé sur la santé et la sécurité du travail dans les conventions collectives de 1963 à 1988 et sur l'influence que la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* a eue sur le contenu des conventions collectives.

TABLEAU 10
INTERVENTION DE LA COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DANS DES ÉTABLISSEMENTS ET MESURES PRISES SELON LE TYPE D'INTERVENTION (1996)

	Contrôle	Assistance	Évaluation	Enquête	Plainte	Refus	Litige	Total
Visites								
Initiales	6 938	422	247	159	4 558	100	3	12 427
De suivi	15 526	277	145	283	6 199	101	1	22 532
Total	22 464	699	392	442	10 757	201	4	34 959
Mesures prises								
Dérogations constatées	12 158	51	66	155	5 931	49	0	18 410
Arrêt des machines	33	0	6	0	38	2	0	79
Fermeture des lieux	299	1	5	21	127	2	0	455
Scellé apposé								
— temporaire	48	5	0	6	53	1	0	113
— permanent	20	0	0	1	16	0	0	37
Total	68	5	0	7	69	1	0	150
Poursuites								
— engagées	308	2	4	30	127	0	0	471
— gagnées	393	1	1	26	152	0	0	573
— perdues	19	0	0	0	9	0	0	28
— abandonnées	80	0	0	2	25	0	0	107
Total	800	3	5	58	313	0	0	1179

Source: CSST, rapport annuel d'activité, 1996.

Il en arrive à la conclusion que près de 80 % des conventions collectives ne contiennent pas de dispositions plus avantageuses que celles prévues par la loi, ni même de dispositions équivalentes. Ce sont plutôt les clauses relatives au mécanisme de participation du travailleur aux moyens de prévenir les accidents et les maladies professionnelles et de promouvoir la santé et la sécurité du travail qui sont les plus nombreuses.

Mérineau¹³ dresse donc un tableau plutôt sombre de « l'influence de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* sur la bonification des conventions collectives en matière de santé et de sécurité du travail ». Selon cet auteur, la partie syndicale n'a exploité au profit de ses membres qu'une partie bien modeste des mécanismes de la loi par l'intermédiaire des conventions collectives. Mérineau conclut toutefois en affirmant :

[...] qu'il est fort probable qu'au cours des 15 prochaines années les syndicats auront réussi à s'approprier les mécanismes de participation prévus par la loi et à intégrer les principales mesures de la loi aux conventions collectives¹⁴.

Bien qu'il soit actuellement difficile d'en connaître spécifiquement l'impact, nous pouvons néanmoins affirmer que les programmes de santé et sécurité du travail ont une incidence sur les relations du travail. Une chose est enfin certaine pour des auteurs comme Arsenault¹⁵, « il faut absolument arriver à protéger les acquis qui permettent, par le biais de nos systèmes de compensation économique et sociale, de maintenir une qualité de vie au travail ».

LES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ

Le Québec a été la dernière province canadienne à adopter, en 1975, sa propre charte des droits et libertés de la personne, mais la première à y inclure une clause sur le principe d'un salaire égal pour un travail équivalent. Déom¹⁶, dans un texte de 1990, sur « La lutte à la discrimination dans le cadre de la charte des droits et libertés de la personne du Québec », nous explique que « les sources de la discrimination au travail débordent l'entreprise et plongent leurs racines dans les préjugés véhiculés par la société à l'égard de certains groupes ». Il existe différentes manifestations de la discrimination au travail. L'une des manifestations les plus apparentes survient lorsque des personnes exerçant le même travail ne reçoivent pas le même salaire. Il s'agit alors, précise Déom, de discrimination salariale pure.

La ségrégation occupationnelle est une autre manifestation de discrimination au travail. Elle se traduit par une distribution inégale de certains groupes comme les femmes, les minorités visibles et les

personnes handicapées à l'intérieur de la structure globale des emplois. D'ailleurs, « la plupart des études visant à expliquer l'écart salarial entre hommes et femmes attribuent [...] à la ségrégation occupationnelle [...] un rôle prépondérant¹⁷ ». Mis à part la discrimination salariale, les conditions de travail comprennent d'autres éléments qui peuvent devenir ou qui sont déjà sources de discrimination. Mentionnons de façon plus particulière la reconnaissance et le cumul de l'ancienneté, les critères de promotion, les heures et les horaires de travail, les congés, les régimes d'assurance, etc. Murielle Garon arrive à la conclusion que les conventions collectives reflètent encore une conception des rôles désuète et inégalitaire.

Ainsi, on raccompagne les femmes (la loi y a longtemps tenu les employeurs), on leur donne le choix de faire ou non des heures supplémentaires alors que ce choix est refusé aux hommes. On situe l'âge de leur retraite plus tôt que celui des hommes. Mais, en même temps, on décide des postes qu'elles peuvent ou non occuper. Comme on s'attend à ce qu'elles quittent tôt le marché du travail, on ne prévoit pas pour elles de lignes de progression ou on les prévoit plus courtes et plus limitées. On les confine aux emplois ancillaires, les moins bien rémunérés: on considère comme dérisoire le type de tâches qu'elles peuvent accomplir. La force musculaire a été et demeure un barème quantitatif très ancré pour comparer les efforts¹⁸.

Depuis l'entrée en vigueur le 26 juin 1985 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, la section III consacrée aux programmes d'accès à l'égalité a favorisé la mise sur pied de ce type de programmes. Selon la Commission des droits de la personne du Québec, un programme d'accès à l'égalité est :

[...] un processus de changement planifié et global mis en œuvre par une organisation en vue d'assurer une représentation équitable des membres des groupes victimes de discrimination dans tous les emplois de l'organisation et d'identifier et de supprimer les règles et pratiques de son système d'emploi susceptibles d'être discriminatoires¹⁹.

Bien que les programmes d'égalité dans l'emploi pour les femmes soient plus fréquents, les programmes d'accès à l'égalité peuvent être établis pour tous les groupes visés par l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne*. Déjà, des programmes d'accès à l'égalité ont été implantés dans la fonction publique sur l'initiative du gouvernement.

De plus, le Conseil des ministres décidait, le 23 septembre 1987, d'obliger, en leur fournissant cependant une aide financière, les organisations de plus de 100 employés, qui voulaient soumissionner pour des contrats de biens et services, à mettre sur pied de tels programmes. Dans le cadre de ce programme de subventions, 16 compagnies québécoises travaillaient en 1990 à la mise sur pied d'un programme d'accès à l'égalité au sein de leur entreprise²⁰.

Le gouvernement du Québec désirait également augmenter le nombre de femmes employées de l'État en adoptant le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique. Ce programme établissait quatre catégories d'emplois, dont le personnel d'encadrement supérieur, où les femmes étaient particulièrement sous-représentées²¹. Selon une étude de Gagnon et Létoumeau, le programme a eu une influence positive dans cette dernière catégorie puisque le pourcentage de femmes cadres supérieurs est passé de 7,2% en 1987 à 13,4 % en 1993.

Cependant, le programme n'a pas atteint pleinement ses objectifs. En effet, la directive du programme qui consistait à engager une femme à compétence égale, n'a été respectée que dans 70 % des cas. Les auteurs notent que les femmes s'étaient inscrites aux concours dans une proportion plus grande que ce qui avait été prévu, qu'elles avaient performé légèrement mieux que les hommes aux concours et qu'elles détenaient des diplômes de deuxième et de troisième cycle dans une plus grande proportion. Notons également que la promotion sans concours, non soumise au programme d'accès, était plus avantageuse pour les hommes que pour les femmes.

La procédure utilisée par les entreprises pour mettre en place un programme d'accès à l'égalité est cependant complexe et longue. Les résultats tardent à se faire sentir. Il ne faut toutefois pas oublier qu'un programme d'accès à l'égalité est un changement organisationnel majeur qui exige des modifications dans les connaissances, les attitudes, les comportements ainsi que dans les pratiques et les politiques de gestion des ressources humaines et de gestion des relations du travail. A cet effet, un article concluait que l'équité en matière d'emploi se répercute sur l'ensemble des décisions de gestion des ressources humaines et que les gestionnaires des ressources humaines doivent devenir des agents de changement dans l'application de programmes d'équité dans l'emploi en ayant notamment recours à des stratégies de négociation, de coopération, de communication et d'éducation²².

Les programmes d'accès à l'égalité dans l'emploi ont donc eu aussi une incidence sur la gestion des ressources humaines et plus spécifiquement sur la gestion des relations du travail. En effet, certains syndicats négocient ou ont déjà négocié l'ajout de clauses relatives à l'accès à l'égalité dans leur convention collective, comme des clauses générales de non-discrimination, de féminisation des termes et du texte de la convention, de recherche active de candidatures féminines, d'annonce et de publicité des ouvertures de postes, de description des postes, des clauses d'engagement préférentiel, de définition d'une proportion de postes occupés par des femmes, d'échéancier lié à ces objectifs. La figure O présente par ailleurs un exemple d'article sur

l'accès à l'égalité pour les femmes tiré de la convention collective intervenue entre l'Université du Québec à Montréal et le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal.

Selon certains auteurs²³, les conventions collectives seraient d'ailleurs l'un des principaux vecteurs de l'implantation de véritables politiques d'accès à l'égalité dans les organisations, puisqu'elles peuvent faire obstacle aux changements de pratiques ou, au contraire, peuvent servir de véhicules à ces changements.

En conclusion, la lutte contre la discrimination comporte de grandes difficultés pour les organisations comme pour le mouvement syndical et se répercute sur la gestion des relations du travail. D'une part, le guide de la Commission des droits de la personne du Québec expliquant aux entreprises les différentes étapes à suivre pour élaborer un programme d'accès à l'égalité demanderait, selon plusieurs, à être simplifié et, d'autre part, le mouvement syndical doit «défendre des revendications sur un terrain nouveau qui n'est balisé d'aucun des points de repères habituels²⁴».

LES PROGRAMMES DE GESTION DE LA CARRIÈRE

Les programmes de gestion de la carrière, quoique encore peu répandus dans le secteur public, devraient se multiplier au cours de la prochaine décennie. La planification de la relève et de la carrière constituerait déjà, selon l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec²⁵, une priorité en matière de gestion de ressources humaines. À cet effet, Wils et Guérin précisent que :

[...] l'intérêt des employeurs pour ce nouveau domaine de la gestion des ressources humaines a sans doute été stimulé par certains changements de l'environnement (main-d'oeuvre plus instruite, lois relatives à l'accès à l'égalité, changements technologiques, etc.)²⁶.

Différents cheminements de carrière devront ainsi être rendus accessibles. Il ne s'agira donc plus de favoriser uniquement la progression verticale de la carrière; nous devons de plus en plus envisager la mobilité horizontale. L'ensemble du secteur public devra par conséquent envisager différemment la progression de carrière. Cette nouvelle approche aura une influence certaine sur la gestion des relations du travail puisqu'elle nécessitera, entre autres changements, des assouplissements ou tout au moins des applications différentes de certaines clauses des conventions collectives concernant notamment les mutations, les réaffectations et les promotions.

FIGURE O
EXEMPLE D'ARTICLE SUR L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES

1 L'Employeur et le Syndicat s'engagent à collaborer à la mise en oeuvre du plan d'action adopté par le Conseil d'administration afin de favoriser l'accès à l'égalité en emploi pour les femmes.

À cette fin, les parties conviennent de maintenir le comité paritaire sur l'accès à l'égalité pour les femmes composé d'un nombre égal de représentantes, représentants de l'Université et du Syndicat.

2 Mandat du comité

Le mandat de ce comité est de voir à la bonne marche du plan d'action, de développer des mesures additionnelles et de proposer des modifications appropriées selon l'évolution de la situation eu égard à l'objectif de mixité. Le comité fait rapport de ses activités périodiquement aux deux parties.

3 Plan d'action

Ce programme contient, en plus de celles mentionnées à l'article 9, diverses mesures dont l'objectif est d'atteindre, pour la durée de la présente convention, le seuil minimal de 20% de représentation féminine dans chaque département et de viser la mixité, c'est-à-dire un seuil minimal de 40 % de représentation féminine dans les départements où déjà 20% des effectifs sont des femmes.

4 Ce plan contient notamment des dispositions :

- a. qui offrent à certaines unités ayant des difficultés particulières de recrutement de candidates, des ressources afin de mettre sur pied un programme de recrutement dans le but d'augmenter le nombre de candidatures féminines;
- b. qui prévoient des ressources alternatives à l'intention d'un département qui désire surseoir à un engagement ou à une entrée en fonction afin de permettre à une candidate de compléter les exigences requises;
- c. qui permettent d'identifier les progrès de chaque département par rapport à la mixité compte tenu de l'évolution des bassins de disponibilité et que cet indicateur soit intégré à la politique de répartition des postes de professeures et professeurs;
- d. qui prévoient la mise à jour annuelle des bassins de disponibilité de la main-d'oeuvre féminine dans les différentes disciplines;
- e. qui assurent que les descriptions de fonctions, les questionnaires d'entrevues, les grilles d'évaluation et les critères d'engagement ou de sélection sont exempts de discrimination;
- f. qui favorisent l'augmentation de la représentation des femmes dans toutes les instances de l'Université, notamment dans les comités d'évaluation et de sélection des départements ainsi que dans les comités de promotion;
- g. qui voient à la sensibilisation et à l'information des professeures, professeurs quant aux objectifs, aux mesures et aux résultats du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

Source: Convention collective intervenue entre l'Université du Québec à Montréal et le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université du Québec à Montréal (SPUQ-CSN), période du 1^{er} mars 1990 au 28 février 1993.

LES PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS

La dernière décennie a vu apparaître au sein de la société québécoise et de ses organisations l'existence de programmes visant à aider les employés en difficulté. Ces programmes, appelés couramment des programmes d'aide aux employés, désignent toute une gamme de modèles où différentes combinaisons d'approches, de structures et de services sont possibles. Encore sous l'influence américaine, les programmes québécois d'aide aux employés commencent à se distinguer par leur originalité et leur spécificité. À l'origine, les programmes se spécialisaient plutôt dans le traitement des problématiques liées à l'alcoolisme et à la toxicomanie. Ils offrent aujourd'hui des services aux employés aux prises avec des problèmes de tout ordre²⁷.

Bien qu'il existe plusieurs définitions des programmes d'aide aux employés, nous avons retenu celle formulée par l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec parce qu'elle laisse place à une infinité de possibilités :

On peut définir un programme d'aide aux employés comme étant l'ensemble des actions prises dans l'organisation pour apporter aide et support à l'employé aux prises avec des problèmes personnels compromettant ou susceptibles de compromettre sa santé, son équilibre psychologique ou son rendement au travail.

Aucun recensement n'a encore été fait quant au nombre d'organisations québécoises possédant un programme d'aide aux employés. Toutefois, comme le souligne Sylvestre²⁸, ce nombre augmenterait progressivement si l'on se fie notamment à l'augmentation des offres d'emploi à ce sujet dans les journaux et au fait que des corporations professionnelles comme celles des psychologues et des travailleurs sociaux aient formé des comités où les professionnels engagés dans le domaine des programmes d'aide aux employés se rencontrent.

Bien que nous n'en connaissions pas le nombre exact, nous savons que plusieurs hôpitaux, centres d'accueil et de réadaptation, établissements municipaux et fédéraux possèdent de tels programmes. Au Québec, le Conseil du trésor du gouvernement du Québec émettait, en 1986, une directive concernant l'aide aux employés de la fonction publique, cette directive obligeant chaque ministère québécois à mettre sur pied un programme d'aide aux employés.

Les syndicats ont joué un rôle important dans l'implantation de ce nouveau type de programme. Conscients que les problèmes personnels pouvaient avoir un effet négatif sur le rendement au travail, ils ont, comme le souligne Sylvestre²⁹, « contribué à sensibiliser les entreprises aux besoins individuels de leurs membres ».

Une fois les programmes d'aide aux employés implantés, le rôle des syndicats demeure fort important. Ils sont notamment bien placés pour faire la promotion de ces programmes, pour s'assurer que les règles de confidentialité sont respectées et pour participer conjointement avec les employeurs à l'évaluation globale de ces programmes. Selon Sylvestre, de plus en plus d'entreprises mettent d'ailleurs sur pied des comités mixtes composés de représentants syndicaux et patronaux qui ont pour principal objectif d'assister la direction des ressources humaines responsable du programme.

Les programmes d'aide aux employés sont encore beaucoup trop jeunes pour qu'on en connaisse réellement l'impact sur la gestion des ressources humaines et sur celle des relations du travail. Néanmoins, nous savons déjà que :

[...] les gestionnaires de ressources humaines actuels prennent de plus en plus conscience que le programme d'aide aux employés peut constituer un moyen privilégié de développement des ressources humaines. Leurs prédécesseurs avaient parfois tendance à voir le programme d'aide aux employés comme un outil de contrôle de l'absentéisme et des accidents du travail, ou encore comme un substitut aux mesures administratives ou disciplinaires.

Le gestionnaire éclairé des années 1990 perçoit le programme d'aide aux employés surtout comme un outil de développement et un outil de formation. On peut en effet espérer que l'employé(e) qui, en cours de consultation, apprend à mieux communiquer avec son conjoint ou sa conjointe, saura transposer ses nouvelles habiletés en communiquant mieux avec ses collègues, ses supérieurs, ses subalternes. De même, l'employé(e) qui aura appris à mieux gérer le stress familial saura mieux gérer le stress du travail³⁰.

Nous croyons, enfin, que l'implantation de programmes d'aide aux employés pourrait à moyen et à long terme avoir une influence positive sur le nombre de conflits en milieu de travail. Il serait, selon nous, intéressant que d'ici la fin des années 1990 ce sujet fasse l'objet de recherches.

LES PROGRAMMES DE GESTION DE LA PERFORMANCE

Afin d'assurer une gestion efficace des ressources humaines, les programmes de gestion de la performance seront, à l'avenir, de plus en plus fréquents. La gestion du rendement, telle que nous la connaissons aujourd'hui, aura toutefois à tenir compte d'éléments différents comme la capacité d'écoute, l'intérêt à l'égard de la perception et des idées des employés sans néanmoins faire abstraction des réalisations et des résultats obtenus. En effet, chaque personne devra avant tout avoir une idée précise de ce qu'on attend d'elle de façon à mieux répondre

ultérieurement aux attentes de l'employeur. Enfin, l'idée que la rémunération des personnes soit liée à la gestion du rendement est de plus en plus répandue. Cette conception différente des systèmes d'évaluation du rendement devra recevoir l'aval des organisations syndicales puisqu'elle est avant tout basée sur une approche collaboratrice. De ce fait, les programmes de gestion de la performance pourraient avoir des répercussions sur les relations du travail.

LES PROGRAMMES DE PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS

Le nombre de nouveaux programmes en gestion des ressources humaine est impressionnant. Parmi ceux-ci, les programmes visant l'accroissement de la participation à la gestion (programmes de qualité de vie au travail, cercles de qualité), les programmes visant l'intéressement des employés aux résultats (régimes de partage des profits) et les programmes visant la participation des employés à la propriété de l'entreprise (distribution d'actions aux employés) se font de plus en plus fréquents. Ces programmes de participation des travailleurs « sont fondés sur la croyance que la seule véritable façon de modifier la performance globale de l'entreprise réside dans la transformation profonde de la relation travailleur-organisation³¹ »

Les programmes de participation comporteront des différences selon que la participation des travailleurs s'exercera plus ou moins directement. Ainsi, comme nous l'expliquent Lemelin et Rondeau³², dans le cas de la participation indirecte, l'employé participe à la gestion de l'organisation par l'intermédiaire de représentants nommés, par exemple, au conseil d'administration de l'entreprise.

Dans le cas de la participation directe, c'est l'employé qui s'implique directement, par exemple en achetant des actions de l'organisation pour laquelle il travaille. Peu importe leur type de participation, ces programmes, comme nous le verrons dans les lignes qui suivent, ont tous un impact sur la gestion des relations du travail.

LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail comprend l'ensemble des programmes qui visent à améliorer la productivité et à créer un climat de travail satisfaisant et valorisant. La qualité de vie au travail, c'est avant tout :

[...] l'application concrète d'une philosophie humaniste, par l'introduction des méthodes participatives visant à modifier un ou plusieurs aspects du milieu du travail, afin de créer une situation nouvelle plus favorable à la satisfaction des employés et à l'efficacité de l'entreprise³³.

Les expériences de la qualité de vie au travail remontent au début des années 1970. Au Canada, le gouvernement fédéral annonçait, dans son discours du Trône de 1976, son soutien aux expériences d'amélioration de la qualité de vie au travail. Celle-ci vise essentiellement à tenir compte des besoins des travailleurs en tentant spécifiquement d'intégrer ces besoins au façonnement et au fonctionnement de l'organisation.

Les expériences de la qualité de vie au travail «préconisent une plus grande participation des employés à leur milieu de travail global et insistent pour leur donner plus de responsabilités³⁴ ». Le nombre de ces programmes de la qualité de vie au travail est impressionnant. Les écrits sur le sujet mentionnent plus fréquemment l'enrichissement des tâches, la rotation des emplois, l'introduction d'horaires souples ou variables, les programmes de partage de profits, de paiements pour des idées novatrices en ce qui a trait à différents aspects du travail, etc.

Tous ces programmes misent avant tout sur :

- la coopération plutôt que l'autoritarisme;
- l'évolution, le changement, au détriment de l'immobilisme;
- une forme d'organisation ouverte plutôt que rigide;
- des relations informelles plutôt que hiérarchisées, et interpersonnelles plutôt que mécaniques;
- la solution de problèmes;
- une forme d'échange qui élimine les notions de perdant et de gagnant ;
- le travail fondé sur le respect mutuel³⁵.

La qualité de vie au travail est devenue un excellent point de départ pour amorcer la coopération et la collaboration entre les travailleurs et le gestionnaire. Ses chances de succès sont toutefois minces si, selon Kochan, elle n'élargit pas son champ d'action :

Quality of work life (QWL) processes are a useful starting point for building trust, giving employees, supervisors, managers, and union leaders initial experience with participative techniques. But standing alone they do not make a significant enough contribution either to improved economic performance for the firm or to enhanced economic security for employees to be a sufficient reform or innovation strategy.

To be sustained over time, participative decision making principles need to be applied to larger organizational and strategic problems as well as to decisions that affect the workforce and the organizational security of the union. [...] Otherwise, QWL remains a marginal activity that will not survive management or labor leader turnover, nor will it warrant the continued commitment and interest of rank-and file employees and supervisors³⁶.

Tous ces programmes ont une incidence sur les relations du travail; la recherche de la qualité de vie au travail est d'ailleurs devenue une préoccupation importante tant pour les syndicats que pour les dirigeants d'entreprise. Larouche³⁷ souligne cependant que nombre d'employés, syndiqués ou non, voient dans ce type d'expériences une tentative de manipulation.

Un bon nombre de ces expériences ont toutefois permis de déboucher sur une amélioration de la productivité et de l'efficacité et sur une diminution de la rotation du personnel, de l'absentéisme, des congés de maladie, des plaintes et des grèves³⁸. Or, conclut Larouche, « de tels résultats ne devaient-ils pas être bénéfiques à la fois à l'employeur et aux employés³⁹ ».

LES CERCLES DE QUALITÉ

Les cercles de qualité « représentent la forme de gestion participative qui s'est le plus répandue dans les entreprises occidentales depuis 10 ans⁴⁰ » D'abord implantés au Japon dès le début des années 1960 pour améliorer la qualité des produits, les cercles de qualité ont en effet connu, depuis 1980, une popularité grandissante dans les pays occidentaux. Le cercle de qualité est un des programmes de la qualité de vie au travail. Il s'agit en fait de « la tarte à la crème de la qualité de vie au travail⁴¹ ».

Les cercles de qualité peuvent être définis de la façon suivante :

Un cercle de qualité, c'est une équipe de tâche constituée d'employés volontaires et de leur supérieur hiérarchique immédiat (en règle générale, de 6 à 12 personnes), normalement formés à l'analyse et à la résolution de problèmes de leur unité de travail. Cette équipe a un rôle consultatif et se réunit régulièrement durant les heures de travail. Ses apports peuvent être récompensés par des signes de reconnaissance, plus rarement par de l'argent⁴².

Les cercles de qualité ont donc pour mandat de travailler à l'analyse et à la résolution de conflits à l'intérieur d'une unité de travail. Ces programmes peuvent par conséquent influencer les relations du travail, ne serait-ce qu'en ayant un effet positif sur le nombre de griefs. Nous espérons que de prochaines recherches pourront nous éclairer davantage sur la réelle incidence des cercles de qualité sur les relations du travail.

LE PARTENARIAT

Le partenariat vise essentiellement les mêmes objectifs que la qualité de vie au travail. Il présente toutefois quelques différences avec la qualité de vie au travail en ce sens « qu'il intègre également le rôle des

partenaires sociaux, employeurs, employés et syndicats⁴³ ». Le partenariat peut se vivre de différentes façons au sein d'une organisation. Les programmes de partage des profits et d'actionnariat des employés demeurent cependant les formes les plus connues et les plus répandues de partenariat.

Les programmes de partage des profits prévoient la répartition entre les employés, sous la forme de primes, d'un certain pourcentage des profits. Les formules d'actionnariat offrent, quant à elles, aux employés d'investir, par l'achat d'actions, dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Cette dernière forme de participation peut être directe ou indirecte. Dans le cas de la participation indirecte, c'est plutôt le syndicat qui achète ou reçoit des actions de l'entreprise.

Ces programmes de partenariat favorisent et encouragent tous la recherche d'intérêts communs entre les employés et la direction d'une organisation. L'employé devenant associé de l'entreprise devient donc par le fait même partenaire du patron, puisqu'il accepte dorénavant de partager les risques de succès ou d'échec de son organisation.

De tels programmes devraient donc avoir une incidence sur les relations du travail, étant donné que leurs instigateurs y ont vu un moyen intéressant d'améliorer les relations patronales-syndicales⁴⁴. On peut supposer que ces programmes connaissent un certain succès, même si « malheureusement, il n'y a pas (ou peu) de recherche systématique sur leur efficacité⁴⁵ ». La position des syndicats demeure, à ce sujet, prudente. Les offres d'actions peuvent, notamment, être perçues «comme une façon de réduire l'opposition des employé(es) au changement et d'affaiblir leur loyauté envers le syndicat⁴⁶ ». A l'occasion de son colloque de 1987, la FTQ a d'ailleurs servi à ses membres une mise en garde face à de tels programmes, puisque, de plus, dans l'éventualité d'une fermeture d'entreprise, les employés qui y ont investi leurs économies perdent à la fois leur emploi et ces mêmes économies⁴⁷.

LES PROGRAMMES DE COMMUNICATION

Les entreprises d'aujourd'hui sont fortement préoccupées par les modes de communications internes, puisque l'exercice de la compétence est intimement lié à une diffusion adéquate de l'information. Selon Schneider et Collerette⁴⁸, l'information constitue donc une ressource névralgique. Les programmes de communications internes, en assurant l'accès et la mise à jour de l'information, favorisent ainsi à la fois la responsabilisation et la participation des employés. À cet effet, les services des ressources humaines ont la responsabilité de participer activement à l'amélioration de la communication dans les organisations. Ainsi, selon Werther, Davis et Lee Gosselin :

Le service des ressources humaines doit s'assurer que le personnel est bien informé de tout ce qui le concerne; voilà l'objectif qu'il poursuit. Pour ce faire, il tente d'établir une communication ouverte, d'améliorer la clarté des messages et d'interpréter les potins et les rumeurs. Il gère aussi plusieurs systèmes de communication, dont le journal de l'entreprise, les brochures d'information, les tableaux d'affichage, les films et vidéos, les rapports destinés aux employés, les rencontres, le programme de questions et réponses, le programme de suggestions et la politique de la porte ouverte. Toutes ces activités ont pour but d'améliorer l'efficacité organisationnelle⁴⁹.

Les programmes de communication pourraient ainsi avoir à moyen terme un impact significatif sur différents processus de négociation collective. Certaines entreprises ont déjà choisi d'informer régulièrement leurs syndicats des états financiers et des changements à venir.

Lire l'annexe III, *Les communications organisationnelles et la résolution des conflits interpersonnels*.

LA GESTION PAR LA QUALITÉ TOTALE

Depuis quelques années, tant en Amérique qu'en Europe, nous entendons de plus en plus parler de la gestion par la qualité totale. Plus qu'un nouveau programme de gestion des ressources humaines, la gestion par la qualité totale est une nouvelle approche de gestion qui diffère, selon Lapierre, de la gestion traditionnelle sous quatre grands points :

- la recherche constante de la satisfaction du client;
- les éléments de stratégie;
- l'accent sur la gestion des processus;
- la mobilisation des ressources⁵¹.

De fait, la gestion par la qualité totale est avant tout une école de pensée qui se définit d'abord comme un ensemble de principes et de méthodes, organisé en stratégie globale visant à mobiliser toutes les ressources de l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût (définition empruntée à l'Association française des cercles de qualité).

Selon certains, la gestion par la qualité totale deviendrait le mode de gestion des années 1990. « L'avenir économique du Québec passe par la gestion intégrale de la qualité », concluait d'ailleurs l'auteur d'un communiqué du ministère de l'Industrie et du Commerce, émis le 1^{er} octobre 1987⁵¹. Si c'est le cas, cette approche de gestion de type participatif ne pourra qu'influencer fortement les relations du travail de la prochaine décennie.

LE TÉLÉTRAVAIL

Le phénomène du télétravail est en constante évolution et ses principes sont encore en cours d'élaboration. Les auteurs ne s'entendent pas tous sur sa définition. Certains incluront le travailleur autonome dans la définition, d'autres exigeront le lien d'emploi traditionnel. De plus, quelques auteurs intègrent la notion de « temps » soit en fixant un temps minimum passé à l'extérieur de l'organisation, soit en dénotant le caractère régulier du télétravail. Nous retiendrons ici une définition assez large, celle de Pinsonneault, qui définit le télétravail comme « tout travail intellectuel effectué hors du cadre spatio-temporel traditionnel par un membre d'une organisation⁵² ». Le télétravail constitue une expression directe des conséquences des technologies de l'information sur l'organisation du travail.

Son ampleur est difficile à évaluer; le nombre de télétravailleurs peut varier selon les paramètres retenus. Selon une étude de Statistique Canada, le Survey of Work Arrangements, on peut estimer qu'environ 6 % des personnes occupant un emploi au Canada sont des télé-travailleurs (excluant les travailleurs autonomes).

De 1992 à 1995, le Conseil du trésor du Canada a réalisé un projet pilote de télétravail. A cette occasion, les divers ministères et organismes du gouvernement canadien étaient invités à mettre en place des programmes de télétravail adaptés à leurs besoins⁵³. Selon une enquête auprès des participants sur les résultats du programme⁵⁴, la grande majorité des télétravailleurs sont d'avis que le projet pilote leur permet de concilier plus facilement le travail et leur vie personnelle. Cependant, ils ressentent un sentiment d'isolement et constatent que leurs relations avec leurs confrères de travail se sont détériorées. Par ailleurs, les télétravailleurs estiment qu'ils sont plus productifs. Leurs supérieurs immédiats abondent dans le même sens, mais avec quelques réserves.

Pour l'organisation syndicale dans son ensemble, le télétravail pose des problèmes particuliers. Lors de l'élaboration du projet pilote au ministère des Finances canadien, des modalités d'arrangements ont été définies pour tenir compte de certains de ces problèmes⁵⁵. Ainsi, il était prévu que les décisions relatives au télétravail pouvaient être contestées par les procédures courantes comme toute autre décision de gestion et qu'un arrangement de télétravail ne devait pas altérer légalement ou empêcher l'application de n'importe quels termes ou conditions spécifiés dans les conventions collectives existantes.

En cas de grève, les télétravailleurs ne faisant pas la grève pouvaient se voir obligés de réintégrer les bureaux officiels pour remplacer les grévistes et les télétravailleurs bénéficiaient de la protection contre les

piquets de grève prévue par le Code pénal canadien. Enfin, il était spécifié que les employés télétravailleurs pouvaient avoir accès aux informations fournies par les syndicats sur les tableaux prévus à cet effet et que les départements devaient leur rappeler qu'il était de leur responsabilité de consulter périodiquement ces tableaux pour être informés sans retard.

Sur ce dernier point d'ailleurs, on peut s'inquiéter de la capacité des syndicats à rejoindre leurs membres télétravailleurs. La dispersion des employés pourrait porter atteinte à la notion de collectivité des travailleurs sur laquelle repose les structures syndicales et, à échéance, nuire au concept de solidarité syndicale nécessaire à toute action significative des syndicats.

LA RÉINGÉNIERIE

Au cours de ces dernières années, plusieurs organisations tant publiques que privées se sont lancées dans une démarche de réingénierie. C'est d'ailleurs l'un des concepts les plus en vogue depuis l'apparition en 1993 du volume de Hammer et Champy⁵⁶ qui ont été les premiers à s'intéresser à ce concept et à le définir clairement. Selon ces auteurs, la réingénierie est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité⁵⁷.

C'est un changement radical qui ne peut être fait sans bouleverser et remettre en question les règles établies puisque l'ensemble des aspects organisationnels doit maintenant être réorganisé autour des processus opérationnels.

Une diminution des contrôles et des procédures, le pouvoir décisionnel au niveau le plus bas, un regroupement de plusieurs postes en un seul, une diminution du personnel (autant les employés que le personnel d'encadrement), une rémunération basée sur la valeur ajoutée, la redéfinition de la frontière cadre-employés (on parle davantage d'équipe) sont autant d'éléments qui peuvent être observés avec la réingénierie. De plus, la culture organisationnelle doit maintenant intégrer et refléter l'engagement des employés plutôt que l'obéissance de ces derniers aux règles.

Il est évident que la réingénierie demande un changement de mentalités autant de la part des syndicats que de la direction et pour qu'elle soit implantée sans trop de heurts — quoique la résistance au changement soit inévitablement rencontrée — il est nécessaire qu'elle se réalise dans un esprit de collaboration entre les deux parties.

Notes bibliographiques

1. PETERS, Thomas et Robert WATERMAN, *Le prix de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 1982.
2. LAROUCHE, Viateur, «La mobilisation des ressources humaines – orientations récentes », dans Michel AUDET *et al. (dir.)*, *La mobilisation des ressources humaines: Tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 33.
3. *Ibid.*
4. DAY, Raymond, consultant à l'Office de planification et de développement du Québec, article publié dans *Le Devoir* du jeudi 1^{er} mars 1990.
5. LEMELIN, Maurice et Alain RONDEAU, «Les nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines », dans Michel LECLERC (dir.), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1990.
6. FERLAND, Gilles, « L'évolution de la négociation collective au Québec », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc., 1990, p. 381.
7. BERGERON, Jean-Louis, « La santé et la sécurité au travail », dans Laurent BÉLANGER *et al.*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 508.
8. Annexe statistique au rapport d'activité, 1996, Commission de la santé et de la sécurité du travail.
9. BRODY, Bernard, Yves LÉTOURNEAU, André POIRIER et Paul ROHAN, «Les coûts indirects des accidents du travail: résultats d'une étude québécoise », dans Michel GRANT (dir.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1990, p. S06-514.
10. *Ibid.*, p. 506.
11. SEXTY, Robert W., « Working Conditions », *Issues in Canadian Business*, Scarborough, Prentice-Hall, 1979, p. 103.
12. MÉRINEAU, Claude, «La santé et la sécurité du travail dans les conventions collectives: 1963-1988 », dans Michel GRANT (dir.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1990, p. 5 17-538.
13. *Ibid.*, p. 534.
14. *Ibid.*, p. 536.
15. ARSENAULT, André, « Réflexions sur l'évolution du dossier santé et sécurité du travail
16. au cours de la dernière décennie », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de*
17. *pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc.,
18. 1990, p. 1127.
19. DÉOM, Esther, « La lutte à la discrimination dans le cadre de la charte des droits et
20. libertés de la personne du Québec », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de*
21. *pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc.,
22. 1990, p. 966.
23. *Ibid.*, p. 966.
24. GARON, Murielle, *Les conventions collectives : une piste pour l'analyse de la discrimination en milieu de travail*, Etudes et documents de recherche sur les droits et libertés, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc., 1989, p. 92.
25. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC, *L'accès à l'égalité dans l'emploi, Guide d'élaboration d'un programme volontaire, cahier 1, Qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité?*, Québec, novembre 1988, p. 3.

20. OUMET, Michèle, « Accès à l'égalité dans l'emploi : les femmes doivent s'armer de patience », *La Presse*, Montréal, 10 mars 1990.
21. Les lecteurs désireux de se renseigner davantage sur le programme sont invités à consulter l'étude de Yves C. GAGNON et Francine LÉTOURNEAU, « L'efficacité des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes », *Administration publique du Canada*, volume 39, n° 2, p. 136-156, p. 137; la partie du texte qui réfère au programme en est d'ailleurs inspirée.
22. AGOCS, Carol, « Employment Equity Activity Among Federal Contractors in Ontario », dans Michel GRANT (dir.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1990, p. 517-529.
SOMERSET, Felicity, «The Employment Equity Process and Human Resource Management as an Agent for Change », dans Michel GRANT (dir.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1990, p. 530-540.
23. DASSAS, Véronique et Marilyn TAYLOR, *Les conventions collectives à la loupe*, Texte inédit, janvier 1990.
24. DAVID, Hélène, *Femmes et emploi. Le défi de l'égalité*, Montréal, PUQ-IRAT, 1986, p.465.
25. ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC, *A l'aube des années 2000: La gestion des ressources humaines – Un aperçu des transformations qui attendent la profession*, Rapport du comité «Relations avec les membres», 16 mai 1989.
26. WILS, Thierry et Gilles GUÉRIN, « La gestion du système de carrière », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 823.
27. BEAUDOIN, Odette, *Le counseling en milieu de travail. Programmes d'aide aux employés (PAE)*, Montréal, Agence d'Arc, 1986.
28. SYLVESTRE, Claire, «Les programmes d'aide aux employés: 25 ans de développement », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 891-912.
29. *Ibid.*, p. 901.
30. *Ibid.*, p. 906.
31. LEMELIN et RONDEAU, *op. cit.*, p. 91-92.
32. *Ibid.*, p. 93.
33. BERGERON, Jean-Louis, « Huit entreprises de Granby vivent une expérience enrichissante », *Journal du travail*, n° 1, février 1984, p. 10.
34. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 47.
35. MILLS, Ted, *Définition de la qualité de la vie au travail*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1981, p. 1.
36. KOCHAN, Thomas A., « Enhancing Industrial Relations Innovations », dans The United States in British-North American Committee (dir.), *New Departures in Industrial Relations: Developments in the U.S., the U.K. and Canada*. An Occasional Paper, Washington, British-North American Committee, 1988, p. 6.
37. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 48.
38. TRIST, Eric, « La qualité de vie au travail et l'amélioration de l'organisation », dans Travail Canada, *S'adapter à un monde en évolution*, Ottawa, Approvisionnement et Services Canada, 1981.
39. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 48.
40. BROSSARD, Michel, «La gestion des cercles de qualité », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 773.

41. DENIS-GRENIER, Hélène, « Les nouvelles formes d'organisation du travail », L'Ingénieur, 1981.
42. FOUCHER, Roland, « La conception des tâches et des conditions de travail », dans Laurent BÉLANGER *et al. (dir.)*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 427.
43. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 48.
44. LEMELIN et RONDEAU, *op. cit.*, p. 95.
45. PETIT, André, « La gestion de la rémunération », dans Laurent BÉLANGER *et al. (dir.)*, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1988, p. 383.
46. JAN, Hem C., « Worker Participation in Canada : Current Developments and Challenges », dans Michel GRANT (dir.), *Enjeux des années 1990 pour les relations industrielles*, Rapport du 26^e congrès de l'Association canadienne des relations industrielles, Québec, Université Laval, 1990, p. 482.
47. THÉRIAULT, Roland, *Gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1983.
48. SCHNEIDER, Robert et Pierre COLLERETTE, « Les modèles organisationnels en mutation », dans Michel LECLERC (dir.), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1990, p. 33-64.
49. WERTHER, William B. Jr., Keith DAVIS et Hélène LEE-GOSSELIN, *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hill, 1985, p. 489.
50. LAPIERRE, Guy, « La gestion par la qualité totale: le mode de gestion des années quatre-vingt-dix », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 745-759.
51. GAGNON, Serge, « Qualité totale: mieux faire du premier coup. Le gestionnaire mobilisateur », *Info Ressources humaines*, novembre 1987, p. 20-22.
52. PINSONNEAULT, Alain, « Le télétravail : état de la question », *Gestion*, vol. 21, n° 2, p. 66-67.
53. Université du Québec, Direction des ressources humaines et des relations du travail, *La société du savoir et le télétravail, le contexte canadien (projet)*, Sainte-Foy, Université du Québec, 1998, p. 14.
54. Conseil du trésor du Canada, 1996, p. vii et 6.
55. Les lecteurs désireux d'en savoir plus sur le programme sont invités à consulter le volume de Nicole ROSENTOHN et Bertrand SCHNEIDER, *Télétravail: réalité ou espérance?*, Paris, Presses universitaires de France, 1997, p. 170-171. D'ailleurs, cette partie résume l'annexe du volume consacrée aux modalités d'arrangement.
56. HAMMER, Michael et James CHAMPY, *LeReengineering*, (Traduction française), Paris, Dunod, 1993, 238 p.
57. *Ibid.*, p. 42.

L'adaptation aux nouvelles réalités

<i>La précarisation de l'emploi</i>	314
<i>L'alcool et les autres toxicomanies</i>	314
<i>Les nouveaux types de conflits</i>	315
<i>Vers une société de l'information</i>	316
<i>Notes bibliographiques</i>	319

LA PRÉCARISATION DE L'EMPLOI

L'idée d'une société de travailleurs occupés à plein temps correspond de moins en moins à notre réalité. Le travail à temps partiel ne correspond toutefois qu'à une forme d'emploi précaire, puisqu'on peut « identifier comme emploi précaire tout emploi qui, contrairement à la forme commune de l'emploi, n'est pas de durée indéterminée » ou « qui, par ses caractéristiques, fait que sa durée est aléatoire¹ ». Or, au Québec et au Canada, on assiste depuis longtemps à la prolifération de ce type d'emplois.

La précarisation de l'emploi n'est pas un phénomène nouveau, mais « l'ampleur que ce phénomène prend depuis plusieurs années modifie passablement la dimension organisationnelle des relations du travail² ». Lors des négociations du secteur public, la précarisation de l'emploi constitue presque toujours l'une des principales préoccupations syndicales. Non pas qu'on veuille l'éliminer complètement, puisque bon nombre de travailleurs souhaitent occuper ce genre d'emplois et que, de toute façon, dans le contexte socio-économique actuel, les entreprises, les syndicats et les gouvernements doivent s'adapter à une réalité nouvelle : la flexibilité³. Les syndicats désiraient plutôt améliorer les conditions des employés à statut précaire pour faire en sorte qu'il n'y ait plus d'avantages patronaux liés à la précarité, les employeurs ayant depuis très longtemps comme pratique d'imposer aux employés précaires des conditions nettement moins avantageuses. Sur ce point, les syndicats ont marqué des points : les employés à statut précaire des secteurs public et parapublic peuvent notamment bénéficier maintenant, au prorata des heures travaillées, d'un plus grand nombre de dispositions des conventions collectives.

Les syndicats et le patronat sont dorénavant conscients des conséquences de la précarisation de l'emploi au Québec; l'adaptation des relations du travail à cette nouvelle réalité ne fait que commencer, et ne peut donc que se poursuivre.

L'ALCOOL ET LES AUTRES TOXICOMANIES

Les problèmes de consommation de drogues et d'alcool ne sont pas nouveaux en milieu de travail; ils ont cependant pris au cours de la dernière décennie une ampleur inquiétante.

De 10 à 12% de la main-d'oeuvre, au Québec, connaît des problèmes d'alcool ou de drogue, estimait l'Association québécoise des personnes ressources en programme d'aide dans l'industrie, en janvier 1989⁴.

L'alcoolisme et les toxicomanies entraînent une multitude d'autres problèmes : absentéisme, accidents de travail, faible rendement, erreurs humaines, qui, selon le ministère canadien de la Santé et du Bien-être social, coûtent des milliards à l'économie canadienne⁵. Plusieurs entreprises réagissent par la coercition. On n'a qu'à examiner le nombre de griefs qui portent chaque année sur des congédiements ou des mesures disciplinaires reliés à la consommation de drogues ou d'alcool pour s'en convaincre. Les résultats sont peu convaincants et le problème ne cesse de prendre de l'ampleur. Les programmes d'aide aux employés, bien qu'ils n'existent pas encore partout, offrent une solution de rechange intéressante. Toutefois, on a souvent observé que ce n'est que lorsqu'ils sont poussés au pied du mur que les toxicomanes et les alcooliques acceptent de faire face à leurs problèmes. On traite donc de plus en plus les toxicomanies comme des maladies qui demandent de l'ouverture d'esprit, de la compréhension, mais aussi de la fermeté.

LES NOUVEAUX TYPES DE CONFLITS

Les changements majeurs qu'ont subis nos organisations québécoises depuis quelques années ont donné naissance à de nouveaux types de conflits. Larouche, dans un texte sur « Les nouveaux types de conflits », dégage quelques-unes des principales problématiques qui ont fait surface au cours des dernières années au Québec :

- le droit au travail et le partage du travail;
- l'égalité en matière d'emploi;
- la mobilisation des travailleurs au sein de l'entreprise;
- les changements technologiques ;
- les nouveaux travailleurs⁶.

Il faut voir ces nouvelles questions comme intimement liées aux réalités nouvelles du travail. Nous devons donc conclure que l'adaptation des relations du travail à ces réalités nouvelles ne se fait pas sans heurts. Toutefois, ces situations sont le reflet de la mutation profonde qu'a connue le Québec et :

[...] les entreprises qui représentent les différents milieux du travail dans lesquels nous oeuvrons seront appelées à se transformer dans le but de tenir compte de l'évolution des niveaux de vie, des dimensions liées à la promotion et à l'éducation, ce qui oblige les employeurs à tenir davantage compte des conditions de travail, de sécurité et de vie au travail. Les dirigeants de ces entreprises devront concevoir des lieux de

travail, des formes d'organisation du travail, de management, de gestion du temps, de vie active et motivante, qui conviendront non seulement aux nouveaux salariés, mais aussi aux nouvelles exigences de la production⁷.

Tout comme le soutient Larouche, nous croyons, enfin, que les organisations qui ne travailleront pas à la résolution de ces conflits feront éventuellement face à de plus grandes difficultés et à d'importants coûts sociaux.

VERS UNE SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

Depuis son origine, l'homme est en quête d'information. Le développement des grandes civilisations, qu'elles soient égyptienne, grecque ou romaine, a été ainsi intimement lié à la maîtrise d'une foule de connaissances. Les progrès que ces civilisations ont réalisés n'ont pu se matérialiser que dans la mesure où elles ont su tirer profit de diverses informations, particulièrement celles d'ordre économique.

Au fil des différentes époques, chaque société a inventé une façon particulière de générer de la richesse. Ainsi, le mode de production industrielle des dernières décennies reposait sur l'exploitation rentable de diverses formes d'énergie. Celui qui devrait caractériser les premières décennies du prochain millénaire tirera ses gains de productivité de l'information⁸. Nous assistons donc à l'émergence d'une nouvelle société, celle de l'information.

Les analyses de l'Organisation de coopération et de développement économiques⁹ indiquent qu'une société de l'information possède cinq caractéristiques principales :

- **Une société de l'information repose sur la production, la diffusion et l'utilisation de quantités croissantes d'information à des coûts décroissants.** A l'avenir, l'information constituera à la fois la matière première et l'aboutissement du processus de production, alors qu'auparavant elle ne servait qu'à inspirer la technologie.
- **Le développement d'une société de l'information nécessite des investissements dans les industries de haute technologie,** ces industries possédant un potentiel innovateur plus élevé que les autres secteurs de l'activité économique.
- **La capacité d'innover constitue le principal élément d'une société de l'information.** Les organisations de demain devront consentir des investissements importants en matière de formation et de recherche et développement¹⁰.

- **Les organisations dispensant de l'enseignement et de la formation continue sont, par conséquent, des acteurs importants du développement d'une société de l'information.**
- **Enfin, une société de l'information favorise la conception de nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail** de façon à permettre aux entreprises la constituant de gérer efficacement leurs processus d'affaires, de coordonner harmonieusement les efforts de leurs employés et de maintenir un niveau de flexibilité leur permettant de s'adapter aux fluctuations des marchés.

La révolution de l'information sera globale, puisqu'elle concernera tous les secteurs de la vie économique et sociale. Elle entraînera, de plus, une transformation majeure du travail. Assisterons-nous à la disparition du travail ou à sa réorganisation ?

Les progrès des technologies de l'information et des communications pourraient faire du travail une activité privilégiée, réservée à un petit nombre d'experts bien nantis. Toutefois, ils pourraient aussi permettre à un plus grand nombre de personnes de gagner leur vie tout en développant leur potentiel.

Selon Reich¹¹, la société de demain ne comptera plus que trois catégories de travailleurs : les travailleurs routiniers, les travailleurs du secteur des services personnalisés et les analystes symboliques. Les travailleurs routiniers sont ceux qui accomplissent généralement des tâches répétitives. Leurs perspectives d'avenir sont plutôt sombres, puisque les emplois qui leur sont destinés décroissent à mesure que progresse l'automatisation.

Les travailleurs de la seconde catégorie se retrouvent, quant à eux, dans le commerce de détail ainsi que dans le secteur des services aux personnes. Bien que ce segment du marché du travail se développe très rapidement, ces travailleurs doivent faire face à une concurrence très vive, car l'exécution de leurs tâches n'exige pas toujours une formation longue et poussée.

Les analystes symboliques, toujours selon Reich (1992), forment la dernière catégorie de travailleurs, celle dont l'avenir est le plus prometteur. Leur tâche consiste à manipuler de l'information dans le but de résoudre les problèmes les plus divers. Ces travailleurs jouent, pour ainsi dire, un rôle de courtier en mettant en contact des spécialistes susceptibles de résoudre les problèmes qui leur sont soumis. Les analystes travaillent plus souvent avec des pairs que sous les ordres de supérieurs hiérarchiques. Leurs revenus ne dépendent pas de la quantité de travail qu'ils effectuent, mais plutôt des résultats qu'ils obtiennent.

Ils travaillent souvent seuls ou au sein de petites équipes à géométrie variable. Ils utilisent avant tout les nouvelles technologies de l'information et des communications.

Les conséquences de ces bouleversements se perçoivent déjà. En 1997, le contrat traditionnel de travail, celui à temps plein, sur une base permanente, de jour, hors du foyer familial et pour un seul employeur, n'était plus le type d'arrangement le plus répandu au Canada¹². Le travail temporaire, le télétravail, les horaires flexibles, le travail à temps partiel et les quarts de travail sont d'autres modalités de travail qui se développent rapidement.

Nous sommes - ou nous serons - tous concernés, à brève échéance, par ces changements. Il faut donc y réfléchir en nous posant les questions suivantes :

- Les organisations doivent-elles et vont-elles précéder la technologie ou la suivre ?
- Comment passer progressivement, ainsi que le suggère De Rosnay¹³, des trois unités classiques - l'unité de lieu, l'unité de temps et l'unité de fonction - à la désynchronisation, à la délocalisation et à la dématérialisation du travail ?
- Comment les structures, les façons de travailler et les descriptions de tâches pointues caractérisant nos organisations vont-elles évoluer ?
- Comment les organisations peuvent-elles aménager la formation donnée à leurs différentes catégories de personnel afin de leur faciliter l'adaptation aux mutations qui découlent de l'avènement de la société de l'information ?

Nous ignorons la direction que prendront les changements technologiques observés jusqu'à maintenant. Nous savons cependant que la technologie peut grandement contribuer au développement de nos organisations. Toutefois, la technologie utilisée incorrectement peut aussi brouiller les pistes dont l'organisation a besoin pour élaborer les stratégies les mieux adaptées. Les organisations auront donc à s'approprier les nouvelles technologies afin d'en tirer le maximum de bénéfices. Les choix qu'elles feront seront alors déterminants. C'est là que réside le défi qui se présente à elles.

Lire l'annexe IV, *Les problématiques actuelles*.

Notes bibliographiques

1. BERNIER, Colette et Hélène DAVID, *Le travail à temps partiel: essor et enjeux. Recueil d'articles et de communications, 1982-1985*, Montréal, Institut de recherche appliquée sur le travail, 1986.
2. PARENT, Louise, « Les effets du travail précaire », dans *Seizième colloque Relations industrielles, Entreprises et syndicats face à la transformation du travail et de la main-d'œuvre*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1985, p. 88.
3. DAY, Raymond, « Les nouvelles formes de salariat. L'idée d'une société de travailleurs occupés à plein temps correspond de moins en moins à la réalité », *Le Devoir*, 11 mars 1990.
4. VENNAT, Pierre, *Le syndicalisme au Québec de 1960 à l'an 2000*, Montréal, Éditions du Méridien, 1992, p. 177.
5. *Ibid.*
6. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 25.
7. *Ibid.*, p. 37.
8. CASTELLS, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell Publishers, 556 p.
9. OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) (1996). *L'économie fondée sur le savoir*, Paris, OCDE, version Internet, 47 p.
10. THUROW, Lester (1997). *Les fractures du capitalisme*, Paris, Éditions Village Mondial, 383 p.
11. REICH, Robert B. (1992). *The Work of Nations*, New York, Vintage Books, p. 171-184.
12. LIPSETT, Brenda et Mark REESOR (1997). *Flexible Work Arrangements*, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada, 57 p.
13. DE ROSNAY, Joël (1997). *Le Monde diplomatique*, version Internet : [http:// www.monde-diplomatique.fr/index.html](http://www.monde-diplomatique.fr/index.html) (août).

Prospective des relations du travail

<i>La prospective: une création de l'avenir par l'Homme</i>	<i>322</i>
<i>Les nouveaux travailleurs et les nouvelles valeurs de la société</i>	<i>323</i>
<i>Les prochaines années</i>	<i>327</i>
<i>Les relations du travail au début du XXI^e siècle</i>	<i>337</i>
<i>Notes bibliographiques</i>	<i>340</i>

Nous avons vu au chapitre précédent que les relations du travail font face à une crise d'adaptation profonde aux nouvelles réalités de notre époque. Partout en Amérique du Nord et sur le continent européen, le taux global de syndicalisation a tendance à régresser ou tout au moins à rester sensiblement le même d'année en année. « Ces chiffres masquent une réalité fort peu encourageante », affirmait en 1990 Michel Grant¹. Que réserve alors l'aube des années 2000 aux relations du travail ?

LA PROSPECTIVE : UNE CRÉATION DE L'AVENIR PAR L'HOMME

Notre époque est celle des changements. Ceux-ci se produisent à un rythme à ce point stupéfiant que, selon plusieurs auteurs², ils contribuent à l'incertitude de l'avenir et qu'il peut alors devenir dangereux de s'aventurer sur les chemins de la prospective. Nous croyons plutôt que devant de telles incertitudes, plus que la prévision, la prospective est rendue nécessaire pour conseiller et piloter nos actions immédiates.

À cet effet, Godet nous apprend que la prospective se distingue de la prévision en ce qu'elle correspond à une « attitude créatrice face à un avenir à la fois subi et voulu », alors que la prévision reste plutôt imprégnée d'un sens classique de prédiction.

La prévision construit un avenir à l'image du passé, la prospective se tourne vers un avenir résolument différent du passé car les problèmes changent plus vite qu'ils ne se résolvent et prévoir ces changements est plus important que de trouver des solutions qui s'appliqueraient à des problèmes passés³.

La prospective correspond donc à une attitude créative face à l'avenir en guidant nos actions présentes de telle façon que notre avenir ne soit pas compromis de manière irréversible. Voilà l'esprit dans lequel nous souhaiterions que le dernier chapitre de ce livre s'inscrive. Nous n'avons cependant pas la prétention de croire que, plus que nos consœurs et confrères, nous possédons toute l'expertise et l'expérience nécessaire pour réaliser une *juste* prospective des relations du travail au Québec. Nous tenterons plutôt de poser les premiers jalons de ce qui pourrait devenir dans un avenir proche un véritable essai sur la prospective des relations du travail au Québec.

LES NOUVEAUX TRAVAILLEURS ET LES NOUVELLES VALEURS DE LA SOCIÉTÉ

Les nouveaux travailleurs

Les changements majeurs qu'a subis le monde industrialisé au cours des dernières décennies ont entraîné d'importantes modifications de nos valeurs sociales. De nouveaux travailleurs ont fait leur apparition sur le marché du travail. Ces travailleurs recherchent d'abord un meilleur équilibre entre le travail et les rôles à l'extérieur du travail (famille, loisirs, etc.). Les relations du travail auront à s'adapter à ce nouveau type de travailleurs, puisque la méconnaissance de ces nouvelles valeurs par les organisations, particulièrement celles de type traditionnel

[...] a causé des conflits décelables à travers différents indicateurs: taux élevé de rotation du personnel et d'absentéisme, faible productivité, produits de mauvaise qualité, manque d'intérêt dans le travail, etc.⁴.

Les relations du travail devront aussi faire face à des problématiques intimement reliées aux changements sociaux déjà amorcés. Le vieillissement de la population active est un changement qui devrait forcer les organisations à réexaminer les pratiques de gestion pour s'adapter à du personnel vieillissant plus sédentaire et plus difficile à recycler. Mais il faut éviter d'aborder la question de façon réductrice. Nous devrions probablement réfléchir d'une façon différente à la gestion des personnes vieillissantes et à l'impact que l'augmentation du nombre de personnes plus âgées aura sur les valeurs et les priorités de négociation.

Il faut donc s'éloigner de la notion taylorienne du travailleur « moyen » qui correspond au modèle du jeune homme fort, en bonne santé. Ainsi un travailleur ne sera pas catalogué comme trop «vieux pour produire» si l'entreprise accepte de changer ses postes de travail et leur environnement immédiat d'abord pour diminuer le vieillissement prématuré de ses jeunes travailleurs, ensuite pour permettre à ses travailleurs âgés d'avoir une performance satisfaisante en tout temps. Parmi les contraintes à modifier, mentionnons l'équipement qui détermine les postures à prendre, les capacités à exploiter, les efforts à déployer et les cadences à respecter; les nuisances de l'environnement; les horaires de travail à respecter; le mode de rémunération utilisé⁵.

[...] Winstanley (1983) allègue qu'il faut mener davantage d'études longitudinales pour mieux saisir les liens entre la performance d'un individu et ses deux principaux déterminants, à savoir ses habiletés et sa motivation. Nous savons, par exemple, que les habiletés mentales ne décroissent pas d'une manière significative avec l'âge. Quant à la motivation, même si elle change en vieillissant, qui peut évaluer l'impact de tels changements sur la performance au travail⁶ ?

Le vieillissement des ressources humaines aura un impact important à plus d'un égard. On note, par exemple, une discrimination

grandissante envers les travailleurs plus âgés et la Commission des droits de la personne du Québec reçoit un nombre élevé de plaintes reliées à l'âge des travailleurs. Cependant, les employeurs auront bientôt grand besoin.. de garder leur main-d'œuvre le plus longtemps possible. Au Québec, plus de la moitié des personnes qui occupaient un emploi en 1990 prendront leur retraite au cours des vingt prochaines années⁷. Ce phénomène, sans précédent dans notre société, posera de façon incontournable le problème de la relève. Les récents et importants programmes de retraite anticipée ont amplifié cette problématique de la relève.

Concrètement, cela s'est traduit par le fait qu'en 1990 le nombre de jeunes travailleurs arrivant sur le marché du travail était inférieur d'environ 200 000 personnes à ce qu'il était en 1981⁸, et cette situation

TABLEAU 11
EMPLOI PAR SEXE AU CANADA
(moyenne annuelle en milliers de personnes)

Année	Hommes	Femmes
1976	6 166	3 610
1977	6 238	3 740
1978	6 368	3 952
1979	6 587	4 174
1980	6 693	4 389
1981	6 803	4 595
1982	6 491	4 544
1983	6 471	4 635
1984	6 615	4 787
1985	6 764	4 978
1986	6 933	5 162
1987	7 075	5 347
1988	7 247	5 572
1989	7 356	5 730
1990	7 320	5 845
1991	7 104	5 812
1992	7 031	5 811
1993	7 126	5 889
1994	7 290	6 002
1995	7 396	6 109
1996	7 479	6 197
1997	7 649	6 292

Source: Statistique Canada.

s'accentuera avec le temps puisque l'âge moyen de la population québécoise, qui tournera autour de 41 ans en 2006, devrait atteindre 48 ans en 2030⁹.

Les relations du travail auront aussi à tenir compte des besoins des femmes, de plus en plus nombreuses sur le marché du travail; il faudra avoir une approche plus globale que la seule introduction de garderies ou d'horaires variables.

Les experts prévoient qu'en l'an 2000, 80% des nouveaux arrivés sur le marché du travail seront des femmes et des immigrants¹⁰.

Les nouvelles valeurs de nos sociétés

Nous assistons donc à une transformation importante de la main-d'oeuvre qui, aujourd'hui, se distingue notamment de ce qu'elle était autrefois par un niveau d'instruction qui ne cesse de s'élever. La compétitivité du Canada, comme celle de la plupart des pays industrialisés, dépendra d'une main-d'oeuvre qualifiée. Au cours de la prochaine décennie, le niveau d'instruction des travailleurs devrait donc continuer à s'accroître.

Or, ces nouveaux travailleurs plus instruits cherchent généralement à occuper des postes différents, plus intéressants et qui offrent de plus grands défis. Ils estiment alors, souligne Larouche¹¹, « que leur formation les a préparés à résoudre des problèmes et, en conséquence, ils attachent une plus grande valeur au travail qui offre de telles possibilités ». Les valeurs traditionnelles ont ainsi tendance à décliner, tandis que d'autres valeurs progressent.

Simon Langlois, dans un ouvrage publié en 1990¹² a tenté de dégager des tendances dans l'évolution des valeurs des Québécois depuis 1960. Bien que cette façon de comparer nous apparaisse peu scientifique et laisse transparaître une absence de dialectique, nous avons quand même choisi de rapporter, à titre indicatif, certaines tendances soulignées par l'auteur :

<i>Valeurs en déclin</i>	<i>Valeurs en progrès</i>
Homogénéité des valeurs	Éclatement des valeurs
Autorité	Autonomie
Abnégation	Hédonisme
Valeurs spirituelles	Valeurs matérielles
Réussite professionnelle	Réussite de vie
Hierarchie	Égalité entre individus
	Réalisation au travail
	Vie familiale
	Amour, amitié
	Respect de l'environnement

Ceci dénote un profond changement des attitudes par rapport au travail. Par exemple, en réponse à un sondage Crop sur les valeurs des Québécois (octobre 1991), les personnes interrogées sur les caractéristiques importantes d'un emploi ont placé le respect au premier rang¹³. Nous sommes toutefois certains qu'en Europe comme en Amérique nous retrouvons au sein des entreprises plusieurs personnes se réclamant de valeurs contradictoires. D'une part, nous sommes en présence de travailleurs qui veulent relever de nouveaux défis dans leur travail afin d'y trouver plus de satisfaction. D'autre part, comme le souligne Larouche :

Il semble exister aujourd'hui une culture orientée vers une espèce de narcissisme, c'est-à-dire dominée par le désir du bien-être individuel plutôt que le bien-être collectif, orientée vers le travail comme un moyen d'accéder à des loisirs plutôt que comme une source intrinsèque de satisfaction¹⁴.

Cette cohabitation de valeurs ne peut donc que rendre plus difficile la gestion des ressources humaines au sein des nouvelles entreprises. Les conséquences de cette évolution des valeurs sont d'ailleurs nombreuses. Ces nouveaux travailleurs aux valeurs métamorphosées qui envahissent progressivement le marché du travail développent notamment des façons différentes de travailler.

Ils veulent se libérer des modèles de supervision classiques et préfèrent se lier à des opérations de coordination, d'organisation et de planification plutôt que de stricte exécution¹⁵.

De plus, le contenu du travail ayant moins d'attrait et d'importance qu'avant,

[...] les travailleurs sont davantage disposés à rechercher des formes d'emplois comme le travail occasionnel à temps partiel qui leur laissent plus de temps pour d'autres activités considérées plus valorisantes que le travail¹⁶.

La fidélité à l'entreprise n'a plus, elle non plus, la même signification qu'autrefois. Les nouveaux travailleurs sont plus mobiles qu'auparavant sur le plan professionnel. « Un employé stable reste 5 ou 10 ans au service de son employeur, et non plus 35 ans comme autrefois¹⁷. »

Il semble qu'il existerait une tendance à développer une loyauté envers sa profession plutôt qu'envers son employeur. Le nouvel employé montrerait donc un moins grand respect de l'autorité en étant notamment plus disposé à mettre celle-ci en doute et en insistant pour participer aux décisions qui le concernent¹⁸.

Les temps changent, les valeurs changent. L'entreprise de demain doit donc nécessairement découvrir de nouveaux modes d'organisation.

LES PROCHAINES ANNÉES

L'emploi

Les transformations de la main-d'œuvre s'observent de diverses façons quant à la configuration même des emplois de l'avenir. Aux États-Unis, entre 1900 et 1980, les emplois de type *cols blancs* sont passés de 26 % à 63 % de l'emploi total¹⁹. Les moins scolarisés pourraient donc, dans l'avenir, avoir de moins en moins de facilité à se trouver du travail, surtout qu'il est fort probable que tous les emplois répétitifs — le travail à la chaîne — seront éventuellement comblés par des robots.

La formation connaîtra aussi une évolution rapide. Comme les travailleurs de demain seront appelés à changer d'emploi plusieurs fois dans leur vie, la formation deviendra un processus permanent. De plus, la technologie et les changements sociaux obligeront à une fréquente remise en question des connaissances.

Anciennement, l'artisan qui avait appris son métier comme apprenti pendant cinq ou sept années savait à 18 ou 19 ans tout ce qu'il avait besoin de savoir pour le reste de sa vie professionnelle. Dans la société des organisations, nous pouvons avancer sans nous tromper que tout savoir acquis par un individu deviendra désuet après cinq ou six ans²⁰.

Une autre évolution significative dans le monde du travail est l'augmentation continue du travail de nuit. Malgré de fâcheuses conséquences pour la santé des travailleurs, le phénomène connaît, en effet, une ampleur grandissante. La pression de la concurrence inter-nationale, le développement de l'industrie des services (santé, loisirs, etc.) et l'expansion de l'informatique dans toutes les sphères de l'économie (l'entretien des systèmes se faisant souvent la nuit pour ne pas nuire aux activités des usages²¹).

Bien que la durée moyenne de la semaine de travail soit restée à peu près inchangée depuis 10 ans (37 heures par semaine), les auteurs qui se sont penchés sur la question prévoient une diminution des heures de travail. Il y a pourtant eu ces dernières années une augmentation du nombre de personnes faisant plus de 40 et même plus de 50 heures de travail par semaine. Il semble, néanmoins, que cette hausse soit reliée à une période économique difficile et non à une nouvelle tendance.

Il y a 30 ans, une personne signait un contrat d'embauche et ne réalisait pas alors qu'elle s'engageait à travailler 100000 heures pour sa vie durant, c'est-à-dire 47 heures par semaine, pendant 47 semaines par année, pour une durée approximative de 47 ans (18 à 65 ans). $47 \times 47 \times 47 = 103\ 823$ ou 100 000 heures.

Aujourd'hui, une génération plus tard, une personne peut s'attendre à travailler 50000 heures. La durée d'une vie de travail aura diminué de moitié dans une génération [...] Aussi bizarre que cela soit, la moitié de 3 fois 47 est $37 \times 37 \times 37 = 50\,653$ heures²².

Le contexte organisationnel

Les changements de valeurs, les transformations de la main-d'oeuvre ainsi que les nouvelles configurations de l'emploi que nous vivons devront nécessairement remettre en question les structures mêmes de l'entreprise québécoise de demain.

Une révision en profondeur des modes d'organisation s'impose donc. Comme le soulignent Schneider et Colletette²³, les malaises que connaissent actuellement les organisations sont attribuables à un régime organisationnel devenu inadapté plutôt qu'à une gestion inadéquate.

L'an 2000 verra ainsi apparaître des structures organisationnelles plus souples où des éléments tels que la décentralisation et la réduction des niveaux hiérarchiques pourront favoriser la flexibilité et l'innovation dans l'entreprise. Crozier²⁴ propose, à cet effet, une nouvelle logique organisationnelle s'articulant autour des principes de simplicité de l'organisation et d'autonomie des travailleurs. De plus, l'entreprise ne pourra progresser que dans la mesure où ses structures permettront l'épanouissement des personnes au travail²⁵. Selon Sainsaulier, Monod et Thierry²⁶, l'amélioration des performances économiques passe par la reconnaissance d'un lien fort entre les exigences économiques, les mutations technologiques et les ressources humaines. Ainsi, comme nous l'avons vu plus avant, nous assisterons au cours des prochaines années à la naissance et à l'émergence des nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines.

Les entreprises de demain devront aussi repenser leurs programmes d'avantages sociaux en fonction des nouvelles valeurs sociales. Plusieurs employés possèdent aujourd'hui des actions de leurs entreprises, et cette tendance devrait s'accroître au cours des années à venir. Des programmes de participation aux bénéfices de l'entreprise devront être mis sur pied. La fidélité à l'entreprise n'ayant pas la même signification qu'autrefois, les échelles de salaires établies en fonction de l'ancienneté perdront alors de leur sens²⁷. Les primes à la production devront donc être de plus en plus envisagées. Quant aux régimes de retraite, ils auront à s'adapter aux besoins d'une main-d'oeuvre transformée. Selon plusieurs, ils devront d'ailleurs s'assouplir et offrir différentes possibilités pour financer, par exemple, « une réorientation, une année sabbatique ou une période de formation²⁸ ».

Les entreprises de demain devront de plus envisager de façon différente la gestion de la rémunération. Tout en appuyant les objectifs organisationnels, les prochains programmes de rémunération devront mieux respecter la contribution individuelle en se basant sur la personne et ses compétences plutôt que sur la nature du poste, l'ancienneté ou la hiérarchie des emplois.

Les approches de recrutement et de sélection devront aussi être modifiées, de façon à s'enrichir des talents et des compétences nécessaires à l'évolution de l'entreprise. Les entreprises de demain auront de plus à miser sur la formation et le développement des compétences des employés si elles veulent répondre efficacement aux nombreux défis qu'elles auront à relever. Sainsaulier, Monod et Thierry²⁹ précisent, à cet effet, que la formation représente l'un des principaux instruments de mobilité et d'innovation organisationnelle. Il deviendra alors essentiel d'accroître l'investissement en formation.

Enfin, dans un contexte de compétitivité accrue créé par la libéralisation des échanges, les entreprises québécoises de demain auront à relever d'énormes défis. Elles devront d'abord, pour demeurer compétitives, devenir et demeurer compétentes. Or, « les grandes entreprises très diversifiées ne peuvent pas être compétentes dans tous les secteurs et courent de gros risques : des concurrents plus spécialisés et plus efficaces les attaquent de tous côtés³⁰ ». Les entreprises spécialisées qui réussissent à fabriquer à bon coût un produit différencié devraient donc avoir de plus grandes chances de succès.

Un autre défi de taille se pose finalement aux entreprises québécoises. Leurs besoins en capitaux étant considérables pour pouvoir affronter la concurrence mondiale, elles auront donc, selon plusieurs économistes, à tirer le meilleur profit possible d'alliances stratégiques avec des firmes étrangères en cherchant à accroître leur présence à l'étranger par l'intermédiaire d'entreprises qui s'y trouvent déjà, soit par des participations minoritaires ou des *joint ventures*, plutôt qu'en y vendant directement des produits³¹.

Les entreprises de demain devront donc se moderniser et développer de nouveaux modes d'organisation. Or, pour se moderniser, l'entreprise de demain devra obligatoirement, selon certains, faire porter ses efforts sur trois dimensions : la revitalisation de son fonctionnement, la qualité de la vie au travail et le partenariat³². La modernisation est toutefois une notion complexe qui nous amène à conclure sur cette mise en garde de Crozier.

La modernisation est une notion particulièrement ambiguë. Les Japonais ont réussi non parce qu'ils ont sacrifié leur passé pour imiter le modèle américain, mais parce qu'ils ont su l'utiliser à bon escient pour répondre au défi du monde industriel. Leurs innovations réelles

sont fondées sur leur culture. Elles s'appuient sur des mécanismes profonds dont ils ont su comprendre qu'ils pouvaient constituer des atouts dans le développement et qu'on pouvait considérer comme des opportunités autant que comme des contraintes³³.

La gestion

Au cours des prochaines années, la gestion devra devenir plus créative. Elle consistera de plus en plus, comme le soulignait Touraine, «à combiner les stratégies de plus en plus complexes d'acteurs de plus en plus nombreux et dont s'accroît la capacité d'influence³⁴ ».

C'est ainsi que les gestionnaires de demain devront délaisser les vieux modèles bureaucratiques pour des modèles de gestion plus démocratiques où le partage de l'information et des connaissances sera le principe directeur. C'est en fait un changement complet de paradigme qui devra être effectué. Colletterte et Schneider définissent le paradigme comme étant :

[...] une sorte de grille spontanée que nous adoptons pour percevoir et décoder le réel, indépendamment de ses véritables propriétés [...] C'est en quelque sorte une macro-conception du réel qui détermine les paramètres et les limites à partir desquels les membres de la société interpréteront les phénomènes et les événements³⁵.

Dans cet essai, les deux auteurs décrivent ce que pourrait être, pour les organisations, un changement de paradigme adapté au XXI^e siècle. La figure P, inspirée de leur texte, résume la nécessaire évolution de la gestion.

Peter Senge, dans son livre *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, associe la santé de l'organisation contemporaine à sa capacité de réussir un apprentissage en équipe. Mais Senge définit l'apprentissage comme une réalité beaucoup plus large que la seule transmission d'informations. Selon lui, l'apprentissage en équipe, ayant comme condition première l'apprentissage personnel de chacun de ses membres, suppose la mise en valeur du potentiel de chacun, le partage d'une vision commune et la pratique d'un dialogue ouvert et authentique.

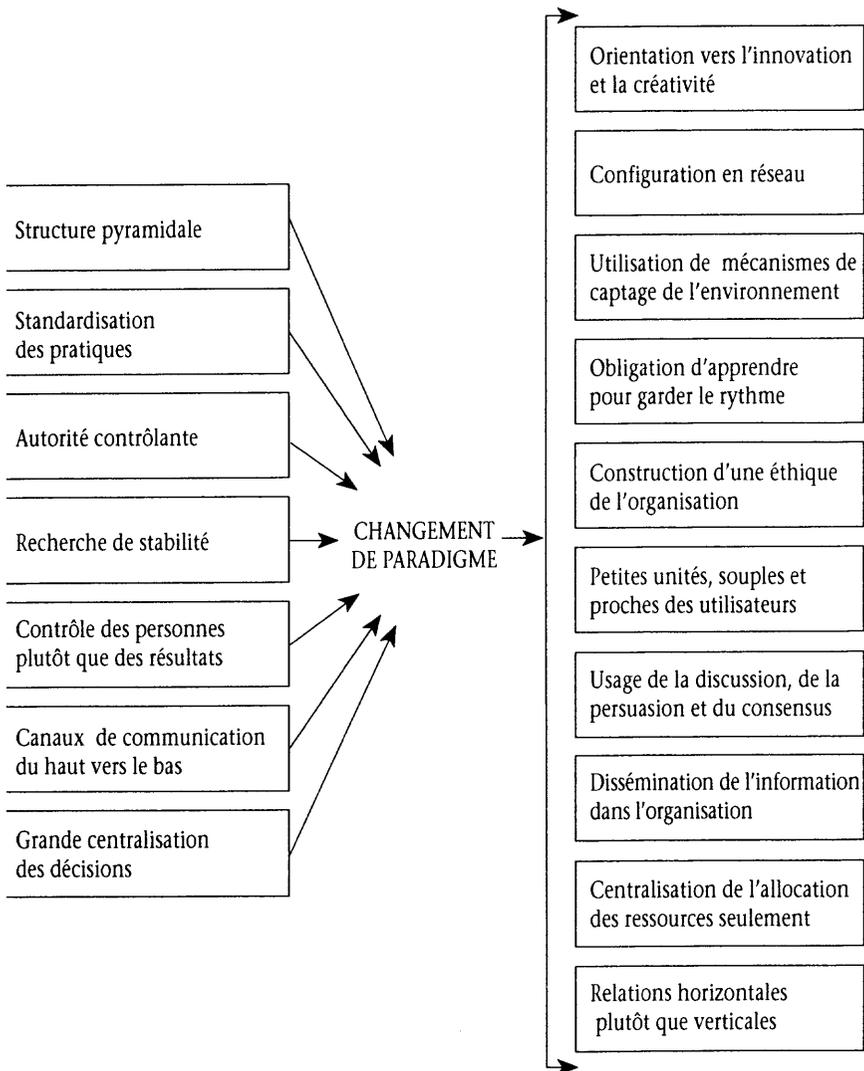
*That organizations can benefit from disciplines is not a totally new idea. After all, management disciplines such as accounting have been around for a long time. But the five learning disciplines * differ from more familiar management disciplines in that they are « personal » disciplines. Each has to do with how*

* Senge présente les cinq disciplines de l'organisation en mode d'apprentissage : la pensée systémique, la maîtrise des habiletés, les modèles de pensée, le développement d'une vision partagée, l'apprentissage en équipe.

*we think, what we truly want and how we interact and learn with one another. In this sense, they are more like artistic disciplines than traditional management disciplines*³⁶.

Cette approche, qui préconise le partage du pouvoir et la mise en commun des connaissances, est propre à plusieurs illustres auteurs de la décennie 1990: Peter Drucker, Tom Peters, Charles Handy, pour n'en citer que quelques-uns.

FIGURE P
ÉVOLUTION DE LA GESTION



The most fundamental building block of the new organization is the « businessperson » or « informed person », « case worker », « care pair » [...] Emerging organizational forms will permit – and the market will demand – that each employee be [...] turned into a business person. Yes, it means being empowered. It also means having all the organisation's information at your fingertips – make that everyone's fingertips. And much more³⁷.

De cette communion d'idées se dégage bien le besoin d'un changement de paradigme abordé plus haut. Il est donc primordial de créer de nouveaux modèles de gestion et d'abandonner les modèles devenus vétustes.

Pour réussir, l'entreprise de demain devra avoir un plan à long terme et savoir bien définir sa stratégie. La planification stratégique n'est cependant pas un phénomène nouveau. Ce qui est nouveau, c'est que la planification stratégique de demain devra intégrer, « plus que jamais auparavant, les dimensions qui sont propres à la gestion des ressources humaines³⁸ », puisque le succès, bien que dépendant certes de l'organisation du travail et des capacités de stratèges de la direction, dépend encore plus de la capacité de la direction à maintenir la motivation de son personnel. Pour réussir, les activités de l'entreprise de demain devront donc reposer sur une équipe de gestionnaires compétents sachant motiver leurs troupes.

Insuffler de la motivation au personnel sous sa responsabilité nécessite cependant qu'on soit soi-même motivé. La gestion des entreprises de demain devra donc être de plus en plus décentralisée, les cadres supérieurs étant davantage motivés lorsqu'ils assument de plus grandes responsabilités.

Le centre nerveux de l'entreprise déterminera la stratégie globale, allouera le capital et appuiera, par un bon système de motivation, les efforts des principaux dirigeants.

Au-dessus de la mêlée, le grand patron doit se révéler un excellent stratège, capable de comprendre l'évolution des marchés et de prendre les mesures pour s'y adapter. C'est aussi un meneur qui doit transmettre le plan d'attaque et motiver ses troupes. Sa vision claire de la situation et la confiance qu'il manifeste dans les capacités de son équipe lui permettent de prendre et d'assumer des risques³⁹.

Les entreprises québécoises performantes, telles Cascades et Canam Manac, ont d'ailleurs su s'entourer de collaborateurs partageant le même goût du risque, les mêmes capacités d'innovation et le même sens du leadership. Alain Lemaire affirmait d'ailleurs en 1986:

Chez Cascades, on pratique une gestion qui se veut à la fois similaire et différente d'une usine à l'autre, selon les caractéristiques de production de l'histoire de l'usine. Les éléments communs de la pratique d'une telle gestion sont les suivants : partage des responsabilités entre employés

et direction, structures simplifiées et, surtout, non formalisées [...] Nous croyons que l'orientation doit venir d'en haut, ensuite on doit passer le message aux employés directement [...] En résumé, disons que Cascades, c'est la franchise et l'honnêteté envers les employés. C'est également la participation de chacun et la chasse à la bureaucratie [...] L'autonomie, la confiance dans l'équipe, l'accessibilité de la direction, c'est tout cela notre marque de commerce⁴⁰.

Au cours des prochaines années, la gestion aura donc tendance à se complexifier.

Le syndicalisme

Le syndicalisme, à l'échelle internationale, est en pleine mutation. C'est donc dans un mouvement de convergence et de réaligement des idées que se dessine le syndicalisme à venir. De moins en moins un mouvement social, le syndicalisme deviendra plutôt une agence sociale et un des principaux acteurs de la scène politique.

Le concept d'*agence sociale* désigne l'ensemble des fonctions syndicales qui sont liées à un rôle institutionnel: implication dans la gestion d'institutions sociales et parapubliques, participation à des fonctions économiques et sociales de l'État, fonction de représentant dans des organismes comme le Conseil économique et social, etc. En tant qu'agence sociale, le syndicat est une sorte de *fonctionnaire du social*, un organisme quasi public. Cet aspect se distingue de sa dimension de *mouvement social*⁴¹.

Le syndicalisme tendra de plus en plus à devenir lui-même un acteur politique, à participer au système de décision qui produit la politique économique, sociale et même internationale d'un pays; ce qui fait que, selon Touraine et ses collègues⁴², les syndicats seront de moins en moins des acteurs de classe, mais deviendront des acteurs politiques. Certes, le syndicalisme défendra toujours les intérêts des travailleurs, mais à l'intérieur du système politique et économique de leur pays, ce qui n'implique cependant pas nécessairement un plein accord avec le mode de gestion de l'économie dans son ensemble, mais ce qui exclut une lutte purement revendicative.

Les syndicats qui refusent toute participation à la gestion, donc toute prise en compte de la situation économique, peuvent à court terme renforcer leur capacité de lutte; mais ils prennent le risque de courir à de lourdes défaites, entraînant un recul ultérieur⁴³.

On verra donc apparaître de plus en plus fréquemment, au-delà des négociations collectives, des politiques syndicales. Ce passage de mouvement purement social à celui d'agence sociale ne se fera toutefois pas sans heurts ni tensions. En effet, les conflits pourront s'intensifier

entre les directions syndicales engagées dans la participation aux décisions économiques et la base, « toujours engagée dans des conflits plus classiques, moins politiques, liés à la défense des intérêts économiques, de l'emploi et des conditions de travail⁴⁴ ». Au Québec, de telles tensions sont d'ailleurs déjà apparues ces dernières années au moment des négociations collectives dans les secteurs public et parapublic.

Enfin, le syndicalisme, tout comme l'entreprise de demain, aura à s'adapter aux nouvelles valeurs sociales. Ces transformations sociales l'amèneront donc à repenser en profondeur sa fonction sociale.

À la figure de l'acteur-protecteur, relativement unifiée, se substitueront les nouveaux visages de l'agence sociale (dans la régulation sociale globale), de producteur et du circulateur d'information (dans la régulation des organisations) et de l'avocat-procureur (dans la gestion des crises et des accidents). Qu'il intervienne dans la vie sociale « normale » ou dans le traitement des situations « pathologiques », le syndicat sera de plus en plus défini par ses fonctions et de moins en moins par son essence sociologique⁴⁵.

En Europe, les syndicats, depuis déjà quelques années, parlent de plus en plus de rendre des services à leurs membres : assistance juridique, coopératives d'achat, assurances-groupe, conseil en matière d'orientation scolaire, etc. Les pays européens dont les taux de syndicalisation sont les plus élevés, comme l'Allemagne, la Belgique et les pays scandinaves, sont d'ailleurs ceux qui offrent à leurs membres ce type de services. Les syndicats deviendront, s'ils le veulent, des avocats et des conseils.

Lemattre décrivait déjà en 1981 trois voies de recherche pour un renouvellement de l'action syndicale :

- un syndicalisme plus tourné vers les besoins directs des salariés; la plupart des sondages le montrent: ce que réclame aujourd'hui la majorité des salariés français à leurs organisations syndicales, c'est de répondre à leurs demandes immédiates, collectives mais aussi personnelles, d'assurer la défense de leurs intérêts dans l'entreprise, l'usine ou le service auxquels ils appartiennent, plus que de leur proposer un projet politique;
- un syndicalisme de services collectifs mais aussi individuels; dans la plupart des pays européens, les organisations syndicales proposent à leurs adhérents, outre les services collectifs qui sont la base même de l'activité syndicale, toute une série de services individuels mutuelles, coopératives, services bancaires, assurances, aide au logement, conseils juridiques et fiscaux;
- un syndicalisme de proposition ancré dans le système socioéconomique; l'action syndicale doit désormais s'efforcer d'acquérir une dimension industrielle et économique [...] qui conduira inexorablement les militants syndicaux à s'engager plus à fond dans la vie des entreprises, et à admettre les nombreuses contraintes de gestion qui s'imposent à elles⁴⁶

Bien que, pour certains, la baisse des effectifs syndicaux apparaisse inquiétante, pour d'autres, rien ne permet de conclure à une prochaine crise du syndicalisme comme tel, pour autant que celui-ci sache s'adapter aux nouvelles réalités politiques, économiques et sociales. L'avenir du mouvement syndical réside en effet dans une intégration de plus en plus grande à la communauté politique, économique, sociale et culturelle de son pays. La conjoncture économique pourra toujours faire reculer ici et là les effectifs syndicaux, mais elle ne saura affaiblir l'influence des organisations syndicales qui auront amorcé un virage idéologique.

Depuis 1980, en Europe comme en Amérique du Nord, la conjoncture économique a déjà eu des effets négatifs sur le syndicalisme. Selon Lipsig-Mummé, les mouvements qui ont su réagir à temps ont généralement réussi à faire évoluer le nouveau contexte dans un sens qui leur a été favorable. Toutefois, le prix à payer par les retardataires est lourd et demeurera encore lourd. Il se traduit par les phénomènes suivants :

[...] une érosion des solidarités internes, des pressions centrifuges et surtout des conflits de priorités entre le secteur industriel préoccupé par la préservation des emplois, le secteur public soucieux de la qualité du contrat de travail et le secteur des services privés axé prioritairement sur les problèmes d'implantation du syndicalisme; un affaiblissement de l'implication politique et une désuétude de plus en plus marquée des stratégies industrielles de moins en moins adaptées aux impératifs créés par le nouveau contexte; en somme, un véritable « passage à vide » ; une démonstration publique terriblement dommageable de l'incapacité de défendre adéquatement les intérêts des membres et la dégradation conséquente des rapports entre ces derniers et l'appareil syndical⁴⁷.

Ce mouvement de réaligement des idées qui se dessine déjà en Europe et aux États-Unis ne sera pas sans influencer les organisations syndicales québécoises. Le syndicalisme québécois se trouve à l'heure des choix. Des corrections de trajectoire s'imposent d'ailleurs avant de prendre un nouveau départ. Rarement n'aura-t-on d'ailleurs assisté, dans l'organisation syndicale québécoise, à une période d'interrogation aussi intensive. Le syndicalisme québécois s'interroge d'abord sur l'évolution numérique de ses effectifs et sur la qualité de l'allégeance de ses propres membres. Mais de toutes les interrogations du syndicalisme québécois, les plus vives concernent sans aucun doute les nouvelles réalités auxquelles il devra s'attaquer au cours de la prochaine décennie et pour y répondre, l'organisation syndicale québécoise devra prévoir changer et devra même, selon Gérald Larose, ex-président de la CSN, envisager de faire front commun

[...] dans le contexte actuel de mondialisation des économies, nous devons être en mesure de parler à nos pairs non seulement sur le continent nord-américain, mais aussi sur le continent européen. En ce sens, des recompositions seront nécessaires. Je ne sais pas encore quelle forme cela prendra, mais il est certain que nous devons centrer nos interventions sur l'essentiel⁴⁸.

Selon Lipsig-Mummé⁴⁹, ces coalitions intersyndicales permettraient d'ailleurs aux syndicats « de mieux cerner les situations, d'ajuster correctement leurs moyens et de riposter efficacement et surtout à temps aux changements qui affectent l'emploi de leurs membres ».

Les organisations syndicales québécoises ne devront cependant pas, pendant tout ce temps, oublier de « mettre plus d'énergie sur le développement économique, la recherche et le développement, le recyclage et l'adaptation de la main-d'oeuvre⁵⁰ ».

L'État

Nous assistons, depuis quelques années déjà, à un réel bouleversement du rôle de l'État, à la remise en question de l'État-providence et à l'affaiblissement des États-nations.

Littéralement asphyxiés par une crise fiscale généralisée à partir des années 1970 et confrontés à l'intensification croissante de la concurrence internationale, les États-providence ont été des proies faciles pour la nouvelle droite pour qui la solution aux maux économiques des entreprises passait par un accroissement de la productivité, la réduction des coûts salariaux, l'assouplissement des conditions de travail et la diminution des charges sociales. Une nouvelle droite qui n'hésita donc pas à proposer le démantèlement de l'État-providence lui-même et qui l'obtint dans une grande mesure. Nous assistons aujourd'hui à un véritable « rétrécissement » du rôle de l'État tant dans le domaine des services publics que dans celui de la réglementation⁵¹.

Or, ce rétrécissement du rôle de l'État risque de s'accroître d'autant plus que l'évolution du contexte économique mondial mènerait, selon ces mêmes auteurs, à un affaiblissement du contrôle exercé par les États-nations à l'égard de leur politique interne. L'État troque donc progressivement son rôle de conciliateur social pour celui de « super-dépanneur de l'entreprise privée en crise de non-rentabilité face à la concurrence internationale⁵² ».

Selon Rosanvallon⁵³, la crise morale qui caractérise déjà l'État-providence renvoie, tout comme celle qui caractérise le syndicalisme, à un même ébranlement de l'idée de solidarité.

Les difficultés que traverse l'État-providence manifestent l'épuisement de tout un programme social qui était uniquement greffé sur des principes assuranciers simples, mal distingués de mécanismes proprement redistributifs. Le ralentissement de la croissance et la hausse relative vertigineuse des dépenses sanitaires et sociales qui en sont résultés ont conduit à une interrogation radicale sur les fondements et les objectifs du système. La machine redistributive a fini par remettre en cause des différences de revenus considérées comme légitimes. D'où la nécessité, fortement ressentie, de reformuler les valeurs d'égalité et d'équité. Ces notions, longtemps considérées comme claires, ont aujourd'hui besoin d'être redéfinies de façon opératoire⁵⁴.

L'État aura donc à se reconstruire politiquement autour de valeurs acceptées. Cette reconstruction constituera alors son principal défi.

LES RELATIONS DU TRAVAIL AU DÉBUT DU XXI^e SIÈCLE

L'ancien régime de relations du travail se meurt. Il a connu ses derniers beaux jours quelque part entre la première crise pétrolière de 1973 et la récession de 1982. Nous faisons aujourd'hui face à un nouveau mouvement plus hostile au syndicalisme et les organisations manifestent, depuis quelque temps déjà, un attrait plus grand pour la gestion des ressources humaines que pour les relations du travail.

Le monde syndical des pays industrialisés traverse donc, comme nous l'avons vu précédemment, une période difficile caractérisée par une remise en question brutale « non seulement des assises de son influence, mais aussi de ses objectifs, de ses alliances, de sa représentativité et de son autorité sociale et morale⁵⁵ »

À l'image des mouvements syndicaux nationaux des pays industrialisés, le syndicalisme québécois se trouve affaibli et marginalisé sur le plan social. En effet, le nouveau rôle de l'État laisse « les organisations syndicales face à une inquiétante et déstabilisante absence d'interlocuteur valable pour les grandes préoccupations sociales⁵⁶ »

De plus, la fonction gestion des ressources humaines a évolué au sein des entreprises. Nous assistons aujourd'hui, comme nous l'avons vu au début de ce livre, à une intégration des fonctions relations du travail et gestion des ressources humaines à la stratégie de l'organisation.

Une étude⁵⁷ a d'ailleurs tenté d'illustrer l'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec en mettant l'accent principalement sur ce qui sera le plus important pour les gestionnaires au cours des prochaines années. Nous trouvons à la figure Q les résultats de cette étude. Ce tableau représente les tendances passées (moins de cinq ans) et futures (plus de cinq ans) sur le plan des activités et des politiques en ressources humaines.

FIGURE Q
POLITIQUES ET ACTIVITÉS EN RESSOURCES HUMAINES
Tendances générales

RANG FUTUR	POLITIQUES ET ACTIVITÉS	RANG PASSÉ
1	Communications	8
2	Minimiser les coûts de la main-d'oeuvre	2
3	Coopération patronale-syndicale	6
4	Formation, développement organisationnel	12
5	Sélection et placement	3
6	Planification	15
7	Santé et sécurité du travail	3
8	Participation à la planification corporative	17
9	Équité au travail	13
10	Négociations collectives	1
11	Rémunération (équité, marché)	7
12	Conception et analyse des tâches	10
13	Gestion participative des employés	19
14	Efficacité (contrôle, productivité, flexibilité)	16
15	Évaluation du rendement	10
16	Indexation au coût de la vie	5
17	Sécurité d'emploi	8
18	Réduction de l'influence syndicale	14
19	Rémunération (ancienneté)	17

Source: Shimon L. DOLAN, Vincent P. HOGUE et James HARBOTTLE, « L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : étude comparative en fonction des tailles des entreprises », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 781.

Si l'on se fie aux résultats de cette étude, les priorités futures devraient donc grandement changer. La négociation collective se voit ainsi rétrogradée du premier au dixième rang, cédant sa place à l'activité communications. Même si, selon les auteurs de cette étude, les relations du travail continueront à être reliées à leurs fonctions traditionnelles et fondamentales, il devra y avoir dans le futur une prédominance plus marquée pour les aspects plus administratifs qui touchent habituellement les ressources humaines.

Le rapport de force paraît donc déjà s'être modifié, l'équilibre n'étant plus tout à fait le même.

À l'échelle de la négociation collective, les organisations syndicales se trouvent prises en étau entre, d'une part, les nouvelles approches participatives des employeurs qui affaiblissent leur rôle dans les milieux de travail et, d'autre part, les stratégies économiques supranationales qui, par leurs effets sur l'investissement et le développement, rendent presque vaine la recherche des rapports de force avantageux pour des organisations syndicales nationales⁵⁸.

La négociation collective constitue de plus en plus une réponse limitée aux revendications des salariés et ne permet plus « à l'action syndicale de conserver son influence sur l'ensemble de la vie sociale⁵⁹ ».

À l'avenir, élargir le champ du négociable deviendra donc une nécessité, puisque de plus en plus d'employés, souvent avec l'accord des employeurs, veulent s'immiscer dans des chasses gardées traditionnellement patronales, tels le choix du produit et sa qualité, la façon de le produire, la division et l'organisation des tâches, la gestion du personnel ou le choix des investissements, et souhaitent le faire par l'entremise des syndicats. Gérald Larose a déjà identifié trois défis auxquels devra faire face la négociation collective de l'avenir :

[...] l'accès des syndiqués à l'information, de manière à ce qu'ils aient prise sur l'avenir de l'entreprise et du secteur industriel;

une négociation permanente sur les changements technologiques pour discuter des changements proposés par les employeurs et de ceux que les salariés pourraient avoir à suggérer;

finalement, la négociation patronale-syndicale de changements à l'organisation du travail, la recherche d'alternatives aux modèles hiérarchiques de gestion de façon à ce que les travailleurs puissent développer un contrôle sur leur travail et sur la qualité de leur travail⁶⁰.

La convention collective aura, elle aussi, à évoluer considérablement si elle veut rester viable et efficace.

La convention collective telle que nous la connaissons est devenue statique et lourde à un moment où elle devrait être plus flexible et plus adaptable dans l'intérêt de toutes les parties, pour faire face aux exigences de plus en plus pressantes [...] Comme il n'est plus possible de négocier après la signature de la convention collective, les parties se sont appliquées au cours de la négociation à tout prévoir, tout couvrir, tout détailler, au prix d'une complexité des textes qui a parfois de quoi faire peur. Il en est résulté des documents de plus en plus difficiles à interpréter, que les travailleurs et les gestionnaires de premier niveau n'arrivent plus à comprendre et qui doivent être interprétés par des spécialistes⁶¹.

Les experts en relations du travail prévoient alors que la convention collective devra se transformer en véritable charte du milieu du travail dont la principale caractéristique serait d'énoncer des principes généraux

plutôt que des solutions à un éventail de problèmes éventuels à la condition toutefois de s'engager dans un processus de négociation collective à caractère continu.

Nous devrions donc assister à la naissance d'un nouveau système de relations du travail, un système où l'on devrait mettre fin à la traditionnelle épreuve de force qui mettait en péril la compétitivité de plusieurs entreprises. Kochan et Katz⁶², après avoir mené une étude longitudinale sur les nouvelles pratiques introduites en relations du travail au cours des années 1980, croient que le futur système de relations du travail devrait s'articuler autour de certains éléments. Parmi ces éléments, nous retrouvons le partage de l'information entre gestionnaires et travailleurs, le partenariat, l'intégration des relations du travail aux stratégies technologiques et organisationnelles, la formation et le développement de la main-d'oeuvre ainsi qu'une organisation du travail plus flexible.

Les relations du travail auront donc au Québec, comme partout en Europe et en Amérique du Nord, d'énormes défis à relever. Elles devront s'ajuster à de nouvelles contraintes sociales et à de nouvelles réalités mondiales. Elles auront aussi à développer, comme le soulignait Arpin⁶³, la motivation et la mobilisation du personnel vis-à-vis de l'entreprise. Elles auront de nouvelles formes de travail à intégrer, à améliorer et même à développer. Elles devront devenir plus flexibles. Elles auront enfin à s'adapter rapidement à de nouvelles réalités économiques, sociales, culturelles et politiques. Mais elles auront avant tout à se définir un nouveau modèle, un modèle typiquement québécois qui sache répondre à la fois aux besoins directs des salariés et des employeurs et donner au Québec un pouvoir concurrentiel sur la scène mondiale.

Notes bibliographiques

1. GRANT, Michel, « Vers la segmentation du syndicalisme au Québec (de la radicalisation au ressac: 1964-1989) », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc., 1990, p. 311-341.
2. LEMELIN, Maurice, *Prospectives sur l'environnement externe. Contraintes et possibilités*, texte inédit, 12 mars 1990. GODET, Michel, *Crise de la prévision. Essor de la prospective*, France, Presses universitaires de France, 1977.
3. GODET, Michel, *op. cit.*, p. 19 et 22.
4. LAROUCHE, Viateur, « Les nouveaux types de conflits », dans Alain LAROCQUE *et al. (dir.)*, *Technologies nouvelles et aspects psychologiques*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 28.
5. CÔTÉ, Marcel, « La gestion des personnes vieillissantes », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Editions Yvon Blais inc., 1990, p. 947.

6. *Ibid.*, p. 948.
7. VENNAT, Pierre, *Le syndicalisme au Québec de 1960 à l'an 2000*, Montréal, Éditions du Méridien, 1992, p. 177.
8. SIMARD, Marcel, « Les caractéristiques et les conséquences des transformations de la main-d'oeuvre », dans Michel BROSSARD (dir.), *Entreprises et syndicats face à la transformation du travail et de la main-d'oeuvre*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1985, p. 9.
9. GENDRON, Louise, « Rémunération : Changement de valeurs », *Commerce*, février 1989, p. 79.
10. VENNAT, Pierre, *op. cit.*, p. 183.
11. LAROUCHE, Viateur, « La mobilisation des ressources humaines - orientations récentes », dans Michel AUDET *et al.* (dir.), *La mobilisation des ressources humaines: Tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 36-37.
12. LANGLOIS, Simon, *La société en tendance 1960-1990*, Institut de recherche sur la culture, 1990.
13. « Nous et eux / en vrac » *L'actualité*, janvier 1992, p. 44.
14. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 41.
15. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 37-38.
16. SIMARD, *op. cit.*, p. 22.
17. GENDRON, Louise, *op. cit.*, p. 79.
18. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 36-37.
19. CRAVER, Charles B., « The Future of the American Labor Movement », *The Futurist*, vol. 17, n° 5, 1983, p. 72.
20. DRUCKER, Peter, «The New Society of Organizations », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1992 (Traduction libre).
21. VENNAT, Pierre, *op. cit.*, p. 173.
22. HANDY, Charles, *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1990 (Traduction libre).
23. SCHNEIDER et COLLERETTE, *op. cit.*, p. 36.
24. CROZIER, Michel, *L'entreprise dans 10 ans. Les nouveaux modes d'organisation*, Institut de l'entreprise, 1985.
25. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 50.
26. SAINSAULIER, René, Nicole MONOD et Dominique THIERRY, *Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise*, Document travail-emploi, ministère des Affaires sociales et de l'Emploi, France, 1985.
27. GENDRON, Louise, *op. cit.*, p. 79.
28. *Ibid.*
29. SAINSAULIER, MONOD et THIERRY, 1985, *op. cit.*
30. DUHAMEL, Pierre, « Gestion : Le défi des compétences », *Commerce*, février 1989, p. 80.
31. DUHAMEL, Pierre, *op. cit.*, p. 80 et Michel ARSENAULT, *op. cit.*, p. 30.
32. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 40-41.
33. CROZIER, Michel, *op. cit.*, p. iii.
34. TOURAINÉ, Alain, Michel WIEVORKA et François DUBET, *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984, p. 229.
35. COLLERETTE, Pierre et Robert SCHNEIDER, « Les modèles organisationnels en mutation », dans Michel LECLERC (dir.), *Nouvelles stratégies en gestion des ressources humaines*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1990, p. 49.

36. SENGE, Peter, *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency, 1990, p. 11.
37. PETERS, Tom, *Liberation Management*, New York, Alfred A. Knopf, 1992, p. 227.
38. LAROUCHE, Viateur, *op. cit.*, p. 42.
39. DUHAMEL, Pierre, *op. cit.*, p. 80.
40. LEMAIRE, Alain, « La communication directe chez Cascades inc. », dans Michel AUDET *et al. (dir.)*, *La mobilisation des ressources humaines : Tendances et impact*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1986, p. 63-68.
41. ROSANVALLON, Pierre, *La question syndicale. Histoire et avenir d'une forme sociale*, Paris, Calmann-Lévy, 1988, p. 24.
42. TOURAINE, Alain *et al.*, *op. cit.*
43. *Ibid.*, p. 322.
44. *Ibid.*, p. 398.
45. ROSANVALLON, Pierre, *op. cit.*, p. 146-147.
46. LEMATTRE, P., « Crise ou mutation du syndicalisme français », *Futuribles*, 47, septembre 1981, p. 32.
47. LIPSIG-MUMMÉ, Carla et Michel AGNAÏEFF, « L'avenir du syndicalisme (2). Le nouvel ordre en devenir : les stratégies syndicales de rechange », *La Presse*, Montréal, 10 avril 1990.
48. SIMARD, Francine, « Les défis syndicaux de la prochaine décennie », *Avenir*, mars 1990, p. 37-39.
49. LIPSIG-MUMMÉ, Carla, « L'avenir du syndicalisme (3). Le dilemme du syndicalisme québécois », *La Presse*, Montréal, 11 avril 1990.
50. BRETON, Brigitte, « Les syndicats nord-américains devront faire front commun », *Le Soleil*, Québec, 28 décembre 1989, p. A5.
51. LIPSIG-MUMMÉ, Carla et Michel AGNAÏEFF, « L'avenir du syndicalisme dans les pays développés », *La Presse*, Montréal, 9 avril 1990.
52. *Ibid.*
53. ROSANVALLON, Pierre, *op. cit.*, p. 185.
54. *Ibid.*
55. LIPSIG-MUMMÉ, Carla et Michel AGNAÏEFF, « L'avenir du syndicalisme dans les pays développés », *loc. cit.*
56. *Ibid.*
57. DOLAN, Shimon L., Vincent P. HOGUE et James HARBOTTLE, « L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : étude comparative en fonction des tailles des entreprises », dans Rodrigue BLOUIN (dir.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais inc., 1990, p. 777-789.
58. LIPSIG-MUMMÉ, Carla et Michel AGNAÏEFF, « L'avenir du syndicalisme » (2), *loc. cit.* 59. TOURAINE, Alain *et al.*, *op. cit.*, p. 398.
60. D'AMOURS, Martine, « Élargir le champ du négociable, une nécessité », *Le Devoir*, *Syndicalisme: cahier spécial*, 3 mai 1990, p. 15.
61. RACINE, Bernard, « La convention collective doit devenir une charte de travail », *La Presse*, Montréal, 11 mars 1990.
62. KOCHAN, Thomas A. et Harry C. KATZ, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, Irwin, 1988.
63. ARPIN, Roland, *Évolution et défis du syndicalisme au Québec*, texte inédit, 14 juin 1990.

ANNEXES

Les textes des annexes I, III et IV ont été écrits en 1996 par Michel Leclerc et Louise Phaneuf. L'annexe II reprend un texte de Michel Leclerc et de Noël Mallette* publié en 1998.

* DESCHÊNES, Pierre *et al.* (dir.), *Négociations en relations du travail. Nouvelles approches*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 101-120.

*L'évolution de la gestion
des ressources humaines*

<i>1. La gestion du personnel 1900-1929</i>	346
<i>2. La gestion du personnel et la gestion des relations du travail 1930-1960</i>	347
<i>3. La gestion des ressources humaines 1960-1980</i>	348
<i>4. La gestion stratégique des ressources humaines 1980-1990</i>	351
<i>S. La gestion des personnes 1990-</i>	352
<i>Notes bibliographiques</i>	354

D'une fonction simple, plutôt linéaire qui relevait du domaine principal de la paie ou de la discipline, tenue par des comptables et des colonels, l'univers des hommes de Personnel (*sic*) est passé en quelques années au stade des Ressources humaines et donc de la «complexification»¹.

1. LA GESTION DU PERSONNEL 1900-1929

On considère que la fonction « gestion du personnel » a pris naissance avec la révolution industrielle. En effet, il fallait l'avènement de la manufacture pour que le besoin d'une fonction spécialisée de gestion de la main-d'œuvre se fasse sentir. La révolution industrielle allait profondément changer la relation entre l'employeur et son employé on passait de relations de travail presque familiales à des relations ayant une base presque uniquement économique.

Le paternalisme qui imprégnait les relations de travail dans les boutiques d'artisans fait place à des rapports déterminés par des questions purement monétaires. Le travailleur est désormais considéré comme une marchandise dont il faut réduire le coût au minimum. Ce sont les lois du marché qui déterminent la durée de son emploi, le niveau de son salaire et ses conditions de travail².

En fait, avec l'augmentation du nombre des travailleurs et la mécanisation du travail, les employeurs sentiront le besoin de contrôler leurs employés plus que de gérer la main-d'oeuvre. C'est dans cette ligne de pensée que Taylor créera un courant qu'il nommera « l'organisation scientifique du travail ». Il propose alors d'étudier chacune des tâches ouvrières pour déterminer les différents mouvements nécessaires à leur exécution ainsi que leur temps optimal de réalisation. Cette approche suppose un morcellement des tâches et instaure un cadre de référence permettant de contrôler chacun des gestes de l'employé. Celui-ci, peu instruit, très souvent déraciné de sa campagne, se retrouve démuné face à son patron.

Ses conditions de travail sont généralement mauvaises : de très longues heures de travail, des locaux insalubres, de fréquents accidents du travail, des décisions arbitraires et souvent discriminatoires de la part des patrons. Ceci pousse beaucoup d'employés à la syndicalisation, malgré l'opposition farouche de la plupart des employeurs. La situation des travailleurs s'améliore provisoirement en raison de la guerre 1914-1918 qui amène une relative prospérité industrielle et une rareté temporaire de la main-d'œuvre. C'est d'ailleurs durant le premier conflit mondial que beaucoup d'entreprises se dotent d'un premier service structuré de gestion du personnel. Mais les activités du service du personnel sont alors réduites à l'embauche, à la gestion de la rémunération et au chronométrage du travail des employés. La

syndicalisation continue à faire des gains jusqu'en 1920-1921, période de récession économique qui frappe durement les ouvriers.

Contrairement aux deux premières décennies du siècle, les années 1920 réservent de nombreux revers au mouvement syndical³.

EFFECTIFS SYNDICAUX AU QUÉBEC 1901-1931

	Nbre de syndicats	Effectifs estimés	% de syndicalisation
1901	136	10 000	3,1
1911	228	25 200	5,6
1921	492	97 800	17,3
1931	501	72100	9,0

Source: Rouillard Jacques, *Histoire du syndicalisme québécois*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 1989, p. 74.

Plusieurs entreprises, pour contrebalancer le mouvement de syndicalisation, utilisent de nouvelles stratégies en offrant à leurs employés des programmes sociaux (logement, loisirs, etc.).

The human relations movement and employee representation plans were highly successful in the 1920s but collapsed during the Great Depression of the 1930s⁴.

Mais, après la Première Guerre, les entreprises qui ont continué à produire à un rythme rapide alors que la capacité de consommation est réduite, se retrouvent peu à peu dans une situation difficile. Dans un marché où l'offre excède la demande, la situation économique deviendra de plus en plus précaire jusqu'à l'effondrement de 1929. De très nombreux travailleurs perdent alors leur emploi, ceux qui travaillent encore subissent de fortes baisses de salaire.

Selon l'estimation du ministère du Travail, 60% des travailleurs et 82% des travailleuses au Canada touchent un revenu inférieur au minimum nécessaire pour couvrir les seuls frais de logement et de nourriture d'une famille⁵.

Cette crise servira en fait de charnière pour le passage à une nouvelle période dans l'évolution de la fonction de gestion des ressources humaines.

2. LA GESTION DU PERSONNEL ET LA GESTION DES RELATIONS DU TRAVAIL 1930-1960

La période qui suivit l'effondrement financier de 1929 fut très difficile. Rapidement, l'offre pour les biens manufacturés excéda la demande et les prix chutèrent. Les entreprises réagirent à la crise en coupant des emplois et en baissant les salaires de leurs employés. Les quelques années qui suivirent furent des années de misère.

La politique du New Deal aux États-Unis, ainsi que la Deuxième Guerre mondiale permettront à l'économie nord-américaine de reprendre peu à peu de la vigueur. Encouragés par des législations favorables à la syndicalisation et désireux de mieux se protéger, les ouvriers furent de plus en plus nombreux à se syndiquer. Alors qu'auparavant les responsables de la gestion du personnel oeuvraient surtout en dotation, ils se retrouvèrent confrontés à une nouvelle dynamique.

[...] firms have faced pressures from three areas: markets, unions, and government regulations. They responded by creating the personnel-industrial relations function and special units within it, such as labor relations and human resources management [...] the failure of the personnel response in the new economic environment of the depression and the rise of labor unrest led to the creation and growing influence of the labor relations unit⁶.

Les spécialistes des relations du travail qui firent leur apparition à cette période, furent intégrés aux services du personnel. Au Québec, comme ailleurs, la syndicalisation s'intensifie entre 1930 et 1960. Cependant le secteur public y est soustrait par la loi et les employés du secteur parapublic se voient interdire le droit de grève (*Loi des différends entre les services publics et leurs salariés*), limitant ainsi l'ampleur de l'action syndicale. La pénurie de main-d'oeuvre et les contrôles gouvernementaux pousseront les entreprises à offrir de nouveaux avantages à leurs employés, créant l'expression « avantages sociaux ». L'administration des programmes d'avantages sociaux s'ajoutera aux responsabilités des gestionnaires des services de personnel. Malgré le développement de nouvelles activités, cette période correspond surtout à ce que Cascio a appelé *the file maintenance stage*⁷.

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 1960-1980

Au milieu des années 1960, le Québec économique, intellectuel, politique et administratif, est en effervescence. La société québécoise se transforme radicalement et se modernise à un rythme étonnant (création du ministère de l'Éducation, nationalisation des compagnies d'électricité, réforme des lois du travail, etc.). L'administration publique, tout à la fois, initie et subit ces nombreux changements⁸.

Cette période en est une de bouillonnements et d'évolution accélérée. À partir de 1960, la syndicalisation, plutôt timide lors de la période précédente, s'accélère considérablement pour arriver à une syndicalisation presque complète du secteur public et parapublic vers la fin de la période. A cause de la centralisation dans le secteur de la santé et de l'éducation, la syndicalisation se généralise en quelques années seulement. Les relations du travail prennent une place

grandissante dans la gestion des ressources humaines. Dans beaucoup d'organismes, on constitue des services distincts, responsables de la gestion des relations du travail. En même temps, le secteur public cherche à mieux structurer la gestion de ses ressources humaines. Ainsi, au cours des années 1960, on a créé un nouveau corps d'emploi dans la fonction publique, celui des agents de personnel⁹. Cependant, les décisions sont encore largement centralisées.

[...] la plupart des actes administratifs en gestion du personnel devaient encore être approuvés par le Conseil des ministres comme par exemple, la nomination des fonctionnaires, l'engagement des contractuels et le versement du temps supplémentaire¹⁰.

En 1966-1967, la Commission de la fonction publique travaille à une classification des emplois. Beaucoup d'énergie est alors dépensée tant dans la fonction publique que dans les organismes du secteur parapublic pour systématiser la gestion du personnel et pour faire face aux nouvelles exigences reliées aux relations du travail. En 1969, le gouvernement crée le ministère de la Fonction publique motivé, entre autres, par la nécessité « de réviser les procédures, de les uniformiser et de les rendre plus efficaces et de déléguer un plus grand degré d'autorité au niveau de la gérance intermédiaire et supérieure¹¹.

À mesure qu'on approche de la fin du siècle, la main-d'oeuvre se transforme en devenant plus scolarisée et plus spécialisée. Les changements technologiques et l'informatisation des tâches provoquent des mutations importantes dans l'organisation du travail. L'ère des vastes groupes d'ouvriers non spécialisés touche à sa fin et la main-d'oeuvre plus diversifiée et plus instruite demande de nouvelles approches en gestion des ressources humaines. Les activités de formation et de développement de la main-d'oeuvre prennent de plus en plus d'importance dans les préoccupations des gestionnaires de ressources humaines. Des notions telles la qualité de vie au travail et l'actualisation de la personne seront maintenant de plus en plus présentes dans la vie de l'organisation.

A more useful approach to personnel was one oriented toward the interests and concern of workers as individuals. Personnel executives with background in psychology and the behavioral sciences were more suited to these new approaches than were those with backgrounds in labor relations¹².

C'est probablement un des éléments qui amène une césure encore plus nette dans le secteur public et parapublic, à tout le moins entre les services de relations du travail orientés par une vision plutôt normative de la relation employeur-employé et les services de gestion des ressources humaines incités à tenir de plus en plus compte des besoins individuels des personnes.

Année	Lois générales	Lois spécifiques	Principaux événements
1944	- Loi des relations ouvrières - Loi des différends entre les services publics et leurs salariés		
1946		Loi constituant la Corporation des institutrices et institutrices catholiques du Québec	Négociation régionale dans les hôpitaux et commissions scolaires
1961		Loi de lass: hospitalisation	Négociation régionale des hôpitaux
1964	Code du travail art. 99 (droit de grève à tous les salariés)		
1965		Loi de la fonction publique (droit de grève aux fonctionnaires)	
1966			1re ronde de négociations fonctionnaires 1re grève prov. des hôpitaux
1967		Loi assurant le droit de l'enfant à l'éducation	Nombreuses grèves régionales des enseignants
1968-1969		Loi du ministère de la Fonction publique	2e ronde de négociations fonctionnaires, hôpitaux et prof
1971-1972		Loi du régime de négociations collectives dans les secteurs de l'éducation et des hôpitaux Loi de retour au travail	3e ronde de négociations - secteur public et parapublic - front commun syndical
1975-1976		Loi sur les négociations collectives: Education et Affaires sociales Lois de retour au travail	4e ronde de négociations: fonctionnaires, hôpitaux, écoles et collèges
1978-1979	Loi modifiant le <i>Code du travail</i>	Loi sur l'organisation des parties patronale et syndicale	5e ronde de négociations
1981		Loi modifiant la Loi sur la Fonction publique	
1982-1983	Loi modifiant le <i>Code du Travail</i>	Loi concernant la rémunération...	6e ronde de négociations - décrets, grèves et manif
1985		Loi sur le régime de négociations	7e ronde de négociations
1985-1987			8e ronde de négociations
1988-1990		des conventions...	

Source: Hébert Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1992, p. 940-941.

Les années 1960 et 1970 amenèrent de nombreuses législations et interventions gouvernementales dans la gestion des ressources humaines : *Code du travail*, *Régime des rentes du Québec*, *Loi sur l'assurance-maladie*, *Loi sur les normes du travail*, etc. qui forceront les organisations

« à une gestion des règles et des conflits¹³ ». Les exigences législatives et le pouvoir grandissant des syndicats entraîneront, entre autres, une formalisation d'un grand nombre d'activités et une brisure entre les relations du travail et la gestion des ressources humaines.

La ratification de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* en 1979 et plus tard celle de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* en 1985, confirmeront la nouvelle importance de la prévention des accidents du travail. Ces lois occasionneront aussi de nouvelles obligations et de nouvelles activités pour l'employeur qui deviendront, dans la majorité des organisations, des responsabilités supplémentaires pour les services des ressources humaines.

4. LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES 1980-1990

Au cours des années 1980, une instabilité économique, sociale et politique vient remettre en question les modèles de gestion reconnus. La compétition montante secoue toutes les organisations, même celles du secteur public et parapublic où l'on fait de plus en plus appel à la sous-traitance et à la privatisation. La spécialisation de la main-d'œuvre se poursuit entraînant une pénurie dans certaines catégories de main-d'œuvre et ce, malgré un taux de chômage relativement élevé.

L'automatisation, la conception assistée par ordinateur et la fabrication assistée par ordinateur s'intensifient demandant une main-d'œuvre moins nombreuse, mais plus qualifiée. Cette pénurie relative ainsi que des pressions économiques de plus en plus fortes sur les organisations, exigent une planification stratégique des ressources humaines. Afin d'augmenter la motivation des employés, les services de ressources humaines développent un grand nombre de programmes gestion de carrière, programme d'aide aux employés, programme de mobilité, etc. En outre, l'importance de la culture organisationnelle dans l'accroissement du sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise est de plus en plus mise en valeur. La compétition farouche et la mondialisation des marchés amènent un souci grandissant pour la qualité des services et l'idéologie du *zéro défaut* devient une nouvelle mode. Avec ces nouvelles approches de *qualité totale*, les gestionnaires de ressources humaines ne recherchent plus comme autrefois la seule obéissance des employés, mais surtout leur implication et leur mobilisation, conditions devenues *sine qua non* à l'atteinte de l'excellence.

On doit alors situer la fonction ressources humaines dans un contexte organisationnel qui tient compte de son importance vitale: productivité et qualité de vie vont de pair¹⁴.

5. LA GESTION DES PERSONNES 1990

La décennie 1990 débute par une période de crise dans les organisations. L'environnement économique et politique instable, les déficits importants entraînent un désengagement progressif de l'État dans différentes sphères d'activités. Dans plusieurs domaines, on assiste à une déréglementation et à une internationalisation de la compétition. Le ton est donné pour une gestion à la fois plus créative et plus adaptable. La rareté des ressources, la rapidité des changements et la mutation des valeurs compliquent la tâche des gestionnaires. La main-d'œuvre de moins en moins homogène ainsi que le nombre grandissant d'employés à statut précaire font aussi apparaître de nouvelles problématiques de gestion. Le gestionnaire doit maintenant gérer les interdépendances tout en favorisant l'émergence des individualités nécessaires à l'innovation et à la créativité.

*[...] it is clear that the distinction between labor relations, human resource management, and operating management will become increasingly blurred as firms attempt simultaneously to control production costs, increase employee communications and involvement, maintain stable union-management relations where unions exist [...]*¹⁵

Dans le secteur public, l'opération réaligement de l'État est lancée en 1993. Il s'agit d'une démarche de simplification des structures administratives, de rationalisation des services et des coûts et d'amélioration de la qualité. Au cours de la même période, le gouvernement votera des lois (198 et 102) permettant la réduction du personnel d'une part et la diminution de la masse salariale d'autre part. Ces législations ne faciliteront pas la gestion harmonieuse des ressources humaines dans le secteur public. Malgré tout, le Comité consultatif de la gestion du personnel du gouvernement du Québec produira un document-guide fortement teinté par de nouvelles philosophies de gestion. Nous reproduisons, dans les lignes qui suivent, les credos d'alors.

« La GRH : nos convictions

- la primauté du client
- l'importance des personnes
- la responsabilisation
- la compétence professionnelle

La DRH: nos principes d'action

- le gestionnaire: premier responsable des personnes
- l'apport aux enjeux stratégiques
- le support actif à la promotion des valeurs
- la cohérence des pratiques

Les conditions de réussite des changements dans les DRH

- l'expertise
- la simplicité
- le partenariat « d'affaire »
- l'anticipation
- la concertation ¹⁶ »

Les défis des années 1990 sont énormes et laissent le gestionnaire aux prises avec le paradoxe créé par la rationalisation inévitable des ressources et la mobilisation nécessaire des personnes. Malgré une situation économique difficile, les gestionnaires devront rechercher le ralliement des ressources humaines, la mobilisation et l'adhésion de tous à la mission de l'organisation. Pourtant, un sondage réalisé par Louis Gosselin sur l'évolution de la fonction gestion des ressources humaines au Québec entre 1978 et 1989, met en lumière le peu d'évolution dans les pratiques et une faible intégration des nouvelles approches de gestion.

Les discours de ces derniers (les gestionnaires) auraient laissé espérer un rythme d'intégration plus rapide des nouvelles approches en gestion des ressources humaines dans la pratique quotidienne; cependant la réalité est différente [...]

Les années 1980 ont été marquées par l'apparition « d'une multitude de techniques ou d'approches toutes faites, présentées comme innovantes et résolvantes » (Hermel 1990 :14) et, pourtant, la réalité observée laisse voir une fonction ressources humaines peu différente de celle de la décennie qui l'a précédée¹⁷.

Ce sondage a été réalisé dans le secteur privé, mais il laisse entrevoir une tendance générale. En s'appuyant sur cette étude, on se rend compte que la planification de la main-d'oeuvre a pris de l'importance dans les préoccupations des directeurs des ressources humaines alors que la gestion des relations du travail en a perdu un peu. Le temps passé à discuter des ressources humaines (dotation, formation) est aussi plus important qu'en 1978, mais ce sont encore des changements trop timides. Si la gestion des personnes a pris de l'importance dans le discours, beaucoup de gestionnaires considèrent encore les employés comme un mal nécessaire. Les mentalités devraient changer avec le temps et avec le sentiment d'urgence qui gagne de plus en plus les entreprises québécoises.

De plus, l'administrateur devra établir un système par lequel il pourra faire comprendre et accepter son point de vue, mais par lequel il pourra comprendre et saisir aussi le point de vue de l'autre partie. Cela exigera de lui une nouvelle technique et de nouvelles méthodes relatives à la façon de faire des changements au sein de l'entreprise sans provoquer de résistance; une meilleure compréhension aussi des relations entre patron et ouvrier, chef et subordonné¹⁸ [...]

Notes bibliographiques

1. PERETTI, Jean-Marie, *Fonction personnel et management des ressources humaines*, Paris, Vuibert gestion, 1990.
2. ROUILLARD, Jacques, *Histoire du syndicalisme québécois*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 1989, p. 14.
3. *Ibid.*, p. 76.
4. KOCHAN, Thomas et Thomas BAROCCI, *Human Resource Management and Industrial Relations*, Boston, Little, Brown and Cie, 1985, p. 11.
5. ROUILLARD, Jacques, *op. cit.*, p. 154.
6. KOCHAN Thomas A. et Peter CAPPELLI, « The transformation of the industrial relations and personnel fonction », dans Paul Osterman (dir.), *Internal Labor Makets*, Cambridge, MIT Press, 1984, p. 155.
7. CASCIO, Wayne, *F, Managing Human Ressources: Productivity, Quality of Work life, Profits*, Montréal, McGraw-Hill, 1986.
8. COMITÉ CONSULTATIF DE LA GESTION DU PERSONNEL AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Le CCGP rétrospective de la concertation en gestion des ressources humaines 1966-1993*, Roger Barrette, Publications du Québec, 1993, p. 3.
9. *Ibid.*, p. 7.
10. *Ibid.*, p. 8.
11. *Ibid.*, p. 13.
12. KOCHAN Thomas A. et Peter CAPPELLI, « The transformation of the industrial relations and personnel fonction », dans Paul Osterman (dir.), *Internal Labor Makets*, Cambridge, MIT Press, 1984, p. 148.
13. GOSELIN, Louis, *La fonction ressources humaines en contexte québécois, perception et évolution*, Relations industrielles, vol. 50, n° 1, 1995, p. 187.
14. *Ibid.*, p. 189.
15. KOCHAN, Thomas et Thomas BAROCCI, *op. cit.*, p. 154.
16. COMITÉ CONSULTATIF DE LA GESTION DU PERSONNEL AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Le CCGP rétrospective de la concertation en gestion des ressources humaines 1966-1993*, Roger Barrette, Publications du Québec, 1993, p. 35-36.
17. GOSELIN, Louis, *La fonction ressources humaines en contexte québécois, perception et évolution*, Relations industrielles, vol. 50, n° 1, 1995, p. 195 et 205.
18. GAGNON, J.J., « Évolution de la "Fonction personnel" et du Service de relations industrielles », dans Rodrigue Blouin et al., *Les Relations industrielles au Québec, 50 ans d'évolution*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1994, p. 436.

*L'interrelation entre
les concepts de gestion
des ressources humaines,
des relations industrielles
et de négociation raisonnée*

<i>1. L'origine de la négociation raisonnée</i>	<i>356</i>
<i>2. Philosophie des relations industrielles</i>	<i>360</i>
<i>3. Négociation raisonnée, relations industrielles et ressources humaines</i>	<i>363</i>
<i>4. Négociation raisonnée et philosophie de gestion</i>	<i>368</i>
<i>5. Conclusion</i>	<i>369</i>
<i>Références</i>	<i>371</i>

Les sciences humaines en général et les sciences de la gestion en particulier sont régulièrement affligées de recettes éphémères énoncées par des gourous, qui ont toutes les apparences de théories et de modèles durables, capables d'expliquer les mouvements et même de prévoir les tendances et la direction des rapports interpersonnels et des relations collectives, et capables aussi de guider les organisations et les personnes vers des eaux plus calmes, de manière à les mener à bon port.

Le champ de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles n'a pas été-épargné à cet égard. Découlant de ce champ, l'approche de la négociation raisonnée s'inscrit-elle dans cette longue lignée de solutions miracles et de panacées qui discréditent ces théories sans aucune valeur explicative ni prévisionnelle ?

Nous observons que le test de la réalité s'est déjà révélé positif quant à la négociation raisonnée, avant même que l'expression soit inventée. Les parties, employeurs et syndicats, qui y ont eu recours en ont tiré un avantage considérable. Pour éviter de classer l'approche de la négociation raisonnée dans les recettes éphémères issues d'une génération spontanée sans liens théoriques et scientifiques, il est important, dans ce premier chapitre d'un ouvrage collectif sur les nouvelles approches de la négociation des relations de travail, de situer le contexte théorique dans lequel s'insère cette approche.

Dans cette perspective, les auteurs du présent chapitre veulent démontrer que la stratégie de négociation raisonnée prend une tout autre signification lorsque nous l'intégrons dans le champ des concepts interreliés de gestion des ressources humaines et de relations industrielles. D'abord nous traiterons de l'origine du concept de négociation raisonnée, puis nous aborderons la notion de philosophie ou de valeurs des relations industrielles, soit les philosophies dites de concertation ou d'affrontement, lesquelles répondent concrètement à une conception ou, de façon plus systématique, à un concept, à une définition des relations industrielles, dont les éléments varient en fonction de la philosophie des relations industrielles adoptée par les parties. Puis, nous décrirons l'imbrication de la négociation raisonnée dans le champ de la gestion des ressources humaines. Finalement, nous terminerons par l'étude du lien essentiel qui doit exister entre la négociation raisonnée et la philosophie de gestion et celles qui animent les parties dans leurs rapports.

1. L'ORIGINE DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

Les pays industrialisés ont connu entre les années 1950 et 1980 une croissance économique soutenue. Toutefois, dès la fin de la décennie 1970, la performance macroéconomique canadienne a connu des

ratés caractérisés par une stagnation étonnante et une inflation galopante, qu'on appelle « stagflation », alimentée par un fort endettement extérieur dont les conséquences nous ont acculés à des choix douloureux au cours des dernières années.

Plusieurs facteurs explicatifs, dont les conséquences sont micro-économiques, entrent également en ligne de compte :

1. l'internationalisation de la gestion des opérations et de la production, qui fait en sorte que les organisations canadiennes, qui avaient conçu leur stratégie en fonction d'un contexte de bas salaires sans se soucier suffisamment de la basse productivité des facteurs de production, dont leur main-d'oeuvre, sont prises de vitesse par des concurrents avec lesquels elles ne peuvent rivaliser;
2. la disparition des barrières tarifaires, par la multiplication des aires de libre-échange, ou tout au moins la réduction des obstacles réglementaires qui protégeaient certains marchés tel le secteur des télécommunications;
3. le retrait, par les gouvernements, de certains secteurs que la classe politique et les intervenants économiques jugeaient mieux convenir à la philosophie de gestion du secteur privé qu'à celle des secteurs parapublic et péripublic;
4. l'introduction vertigineuse des changements technologiques aux conséquences directes sur la nature même du travail et son organisation.

Peu d'entreprises sont en mesure d'affronter le défi des années 1980. Certaines d'entre elles, fragilisées, disparaissent. D'autres, davantage perspicaces ou chanceuses, demandent ou exigent des allègements à des obligations contractées de bonne foi, mais dans un contexte de prospérité qui interdit dorénavant l'octroi de certains avantages à tous les membres de l'organisation ou à quelques-uns d'entre eux.

De nombreuses organisations se demandent si le type de relations industrielles qu'elles ont établies dans le passé est toujours approprié. Selon certains observateurs de la scène du travail canadienne et américaine, le processus traditionnel de la négociation collective, devenu de plus en plus rigide, semble placer les parties dans une position difficile, au regard de la gestion des changements contextuels (Kochan, Katz et McKersie, 1986; Heckscher, 1988; Chaykowski et Verma, 1992).

Soulignons au passage que les praticiens de la gestion des ressources humaines sont eux aussi interpellés par ces changements. De 1950 à la fin des années 1970, les intervenants du champ d'étude parviennent

difficilement à maintenir leurs objectifs en conformité avec ceux de l'organisation (Guérin et Wils, 1992). Dans la mesure où, au cours de cette période, le contexte concurrentiel est stable et non défavorable aux entreprises canadiennes, la gestion des ressources humaines et des relations industrielles se préoccupe d'abord et avant tout de productivité.

Survient ensuite la récession de 1982. Les changements contextuels amènent de nombreux employeurs et un petit nombre de syndicats à constater que l'organisation doit aussi s'adapter à des marchés en voie de mutation profonde. Les praticiens des ressources humaines et ceux des relations industrielles découvrent que pour assurer l'efficacité interne ils doivent viser une meilleure adaptation aux réalités des marchés contemporains.

Le mécanisme de la négociation type qui avait permis aux syndicats de tenir les salaires et les autres conditions de travail en dehors de la concurrence entre organisations ne peut plus être appliqué depuis quelques années, sauf dans le secteur de l'automobile et, à un degré moindre, dans celui des pâtes et papiers.

Certaines organisations ont considéré qu'elles étaient incapables de rattraper le retard qu'elles accusaient par rapport à leurs concurrents; le marché les ayant tout simplement évacuées.

D'autres organisations ont plutôt décidé de mener une offensive en règle visant l'élimination pure et simple des syndicats. Cette stratégie reposait parfois sur des tactiques actives ou passives.

Le premier cas, celui des tactiques actives, implique la mise en place de politiques qui touchent directement la survie du syndicat. Par exemple une organisation a pu réduire ses activités dans ses établissements dont le personnel est syndiqué et les intensifier dans ses installations dont le personnel ne l'est pas. Des activités de sous-traitance intenses ont eu le même effet.

À la limite, certaines organisations, surtout américaines, ont plus directement et agressivement contesté la représentativité des syndicats de leurs salariés. Des organisations ont opté pour une approche plus subtile en mettant en oeuvre des programmes favorisant la participation des salariés. Bien que ce ne soit pas toujours leur objectif, ces programmes ont néanmoins contribué à marginaliser plus d'un syndicat. Les organisations les plus vulnérables ont été celles qui ont choisi l'indifférence.

- Pour faire face à la crise enclenchée en 1982, un second groupe d'organisations a plutôt décidé de créer des alliances stratégiques avec la plupart de leurs partenaires, dont les syndicats. Dans le cadre général

d'approches axées sur la résolution de problèmes, les parties se sont intéressées aux questions relatives non seulement à la survie de l'organisation et de ses agents, mais aussi à son épanouissement : la stabilité de l'emploi, la flexibilité dans le déploiement de la main-d'œuvre, les stratégies d'investissements, avec, comme conséquences, l'effet de ces mesures sur l'accroissement de la productivité et la participation des salariés à la prise de décision dans des questions qui les touchent directement.

Bien qu'il n'y ait pas de lien entre les bouleversements contextuels évoqués et leur publication, Roger Fisher et William Ury publient en 1981 un petit ouvrage relatif à la négociation comme processus de résolution de conflits. Ces deux auteurs travaillent au Harvard Negotiation Project, un programme d'enseignement et de recherche de la Faculté de droit de l'université Harvard, dont la mission vise le développement d'une nouvelle philosophie, de nouvelles valeurs et de nouvelles techniques de négociation. Cet ouvrage laisse entrevoir à des intervenants du monde de la négociation collective la possibilité d'adapter ce processus au contexte nouveau au sein duquel les organisations et les syndicats doivent désormais évoluer. Paradoxalement, même si le champ de la négociation propre aux relations industrielles apparaît vraisemblablement comme le mieux encadré par la théorie et les modèles d'intervention qu'il a pu susciter, il faut admettre que ces mêmes théories et modèles n'ont pas débouché, pour des motifs inexplicables, sur un modèle général de négociation.

Raymond A. Friedman (1993) a fait la recension de quelques expressions susceptibles de mieux définir cette nouvelle approche à la négociation collective : *Mutual Gains Bargaining (MGB)*, *Interest-Based Bargaining*, *Principled Bargaining*, de même que l'expression un peu vieillotte et défraîchie de *Win-Win Negotiation*. L'expression anglaise prédominante utilisée pour désigner cette nouvelle approche reste, *Mutual Gains Bargaining (MGB)*. La traduction française « négociation raisonnée » est largement critiquée, mais elle n'en demeure pas moins la plus utilisée. Même si l'expression la plus précise serait probablement celle de négociation « intégrative » (Walton et McKersie, 1965), il s'agit d'un anglicisme qui constitue la traduction intégrale du terme anglais. L'expression anglaise *Mutual Gains Bargaining* n'a donc pas encore d'équivalent français tout à fait satisfaisant. Cependant, l'expression « négociation raisonnée » traduit bien la philosophie et la démarche de cette approche par rapport à la négociation traditionnelle qui n'est certes pas entièrement dépourvue de recours à la « raison » mais qui y puise moins que la « négociation raisonnée ». Avec le temps, l'expression « négociation raisonnée », si critiquée soit-elle, passera probablement dans la langue.

2. PHILOSOPHIE DES RELATIONS INDUSTRIELLES

Les relations industrielles constituent un ensemble d'activités qui débouchent sur la formulation des règles qui gouvernent l'activité du travail dans une organisation (Clegg, 1979). L'élaboration de ces règles, explicites ou plus informelles, peut s'effectuer selon deux modes principaux

- une philosophie de concertation (que certains auteurs nomment plutôt « collaboration » ou « coopération ») (Hébert, 1992). Nous ne considérons pas ces termes comme des synonymes, la concertation étant de l'ordre de la philosophie ou des valeurs, les deux autres termes étant de l'ordre des pratiques.
- soit une philosophie d'affrontement. La concertation n'est cependant pas univoque, pas plus que l'affrontement d'ailleurs. Concertation et affrontement sont nécessairement des concepts « gradués » de superficiel à essentiel selon le « degré » atteint par les parties.

Le choix de l'une ou l'autre philosophie ne suppose pas de jugement de valeur pas plus qu'il ne revêt de considérations éthiques. Le choix n'est d'ailleurs généralement pas un choix au sens strict, puisqu'il dépend de circonstances nombreuses et complexes, de divers ordres logistique, stratégique, contextuel, personnel. Par exemple, l'adoption de la philosophie de type concertation peut découler de motifs aussi éminemment personnels que l'amitié qui lie les représentants des deux parties respectives.

La concertation et l'affrontement sont deux valeurs limites, deux pôles sur une échelle. On peut penser que la majorité des rapports entre les organisations et les syndicats de leurs employés se situent, comme dans une distribution normale, quelque part au voisinage du centre de la courbe. En d'autres termes, on peut estimer qu'il n'existe qu'un petit nombre d'organisations qui répondent parfaitement à la description de la philosophie des relations industrielles de concertation ou d'affrontement.

La concertation et l'affrontement sont parfois des valeurs voisines, sinon indissociables. Barbash résume fort bien ce paradoxe lorsqu'il écrit que les relations, industrielles engendrent simultanément des attitudes et des gestes qui relèvent tantôt de la concertation, tantôt de l'affrontement (Barbash, 1984). La survie de l'organisation et celle du syndicat dépendent des profits ou, plus généralement, de la performance de l'organisation, d'où une tendance théorique à la concertation. Mais en même temps, la direction de l'organisation et les salariés syndiqués entrent en concurrence lorsqu'il s'agit de répartir la richesse

produite par l'organisation. La première voudra vraisemblablement maximiser ses profits, les réinvestir; les seconds préféreront une augmentation de salaire.

2.1. Philosophie de concertation

Les parties peuvent donc inscrire leurs relations dans une philosophie de concertation ou une philosophie d'affrontement. Une philosophie de concertation est celle où les parties s'acceptent mutuellement, où le syndicat reconnaît le rôle proactif, moteur de l'employeur, où l'employeur « ne percevra pas le syndicat comme une contrainte à éliminer, mais acceptera plutôt sa légitimité et son rôle institutionnel » (Desrosiers, 1990), où les parties se respectent et se considèrent comme des partenaires-adversaires et non pas comme des adversaires-partenaires. Les syndicats ont, dans le passé, pour des motifs faciles à expliquer, eu la tentation de se considérer comme un élément de « contre-pouvoir » (Desrosiers, 1990) par rapport aux gestionnaires plutôt que comme partenaires.

Le déclencheur du recours à la philosophie de concertation par les parties peut être positif, proactif, suscité par les parties, à cause d'une personne particulièrement visionnaire et éclairée. Le déclencheur peut, au contraire, être négatif, réactif, subi (mais utilisé à bon escient) par les parties. Les difficultés économiques vécues par l'employeur éperonnent souvent les parties vers des modes de relation dits de concertation et illustrent à merveille l'adage selon lequel « la crainte est le commencement de la sagesse ».

On ne saurait retrouver chez les parties une philosophie de concertation véritable sans une implication active des salariés dans la démarche, sans leur intégration dans la poursuite des objectifs des parties patronale et syndicale, sans des canaux bilatéraux de communication. Les salariés, comme groupe, existent indépendamment de l'organisation syndicale et de l'entreprise. Ni l'employeur, ni le syndicat ne peut prétendre occuper tout l'échiquier. C'est toutefois pour les parties une autonomie et un espace difficiles à circonscrire et à consentir aux salariés.

2.2. Philosophie d'affrontement

Si, au contraire, les parties ne partagent pas un dénominateur significatif et substantiel, si elles ne poursuivent pas un objectif commun, si, à la limite, l'une d'elles vise la destruction de l'autre partie, leur philosophie de relations industrielles est une philosophie d'affrontement.

On atteint alors le stade où l'employeur est prêt à tout pour abattre le syndicat et où le syndicat, est prêt à abattre le système ou, tout au moins, l'organisation dont il représente les salariés. Les parties sont alors davantage des adversaires que des partenaires. On pourrait illustrer pareilles relations par deux droites non parallèles qui s'éloignent l'une de l'autre, tant leurs intérêts respectifs divergent et sont irréconciliables.

Voici les six caractéristiques d'une philosophie de relations industrielles de type affrontement :

- la direction de l'entreprise considère le syndicat et la négociation collective comme un mal nécessaire;
- la direction du syndicat estime que son rôle principal est de contester les décisions et les initiatives patronales;
- les parties ont un désaccord fondamental quant à la portée de la convention collective et à ses enjeux;
- l'entreprise et le syndicat se disputent la loyauté des salariés de l'entreprise;
- le pouvoir de marchandage des parties constitue toujours l'ultime facteur de détermination du résultat de la négociation collective ;
- les deux parties ne cherchent pas l'établissement de procédure de règlement des différends et ne souhaitent pas trouver de compromis pour régler leurs litiges (Allen et Keaveny, 1988).

Enfin, la philosophie des relations industrielles est de type affrontement lorsqu'une des parties adopte une philosophie de type concertation, tandis que l'autre fait sienne une philosophie de type affrontement et que la partie des deux qui fait sienne la philosophie d'affrontement « refuse de jouer le jeu ou qu'elle triche ou a recours à des moyens déloyaux » (Fisher et Ury, 1981). Pareille situation correspond alors à une philosophie d'affrontement, puisqu'une des parties peut être amenée contre son gré d'abord à la subir, sinon à s'y ranger activement.

La philosophie des relations industrielles de type affrontement, dans sa version la plus « pure » comme dans ses manifestations moins excessives, est antinomique au processus de négociation raisonnée que sous-tend plutôt la philosophie de concertation. S'il est inopportun d'accoler à la négociation raisonnée le qualificatif d'éthique et le contraire à tout ce qui s'en éloigne le moins (Friedman et Shapirro, 1995), le concept de négociation raisonnée et les caractéristiques de la relation collective du travail ne permettent pas une grande marge de manœuvre et interdisent de fait de franchir allégrement la frontière de la philosophie de concertation et celle de l'affrontement.

3. NÉGOCIATION RAISONNÉE, RELATIONS INDUSTRIELLES ET RESSOURCES HUMAINES

Qu'elle soit relative aux relations industrielles ou à toute autre activité humaine, la négociation est essentiellement une démarche fondée sur des pourparlers ou des échanges de vues, menés par des personnes, en leur nom propre ou au nom de tiers ou de groupes, possédant des intérêts divergents dont l'ultime but est de conclure un accord sur un objet. La négociation collective est liée plus particulièrement au domaine des relations industrielles. Le professeur Gérard Hébert la définit comme suit, en précisant qu'il s'intéresse à la signification stricte et restreinte du concept

[...] processus par lequel l'employeur et ses salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, établissent les conditions de travail et les règles qui vont régir leurs rapports mutuels pendant une période plus ou moins longue (Hébert, 1992).

La convention collective ainsi négociée ne s'applique pas à tous les salariés de l'organisation, mais aux seuls membres de la section d'accréditation, qu'ils fassent partie ou non du syndicat accrédité.

La négociation collective est beaucoup plus qu'un procédé. Dans son ouvrage, le professeur Hébert traite des théories et des modèles de négociation et décrit les principaux modèles de négociation collective. L'auteur affirme que « la négociation collective sert de base à tout un ensemble de rapports " extra-négociations " et " extra-commerciaux " » (Hébert, 1992).

La négociation raisonnée a été de plus en plus analysée au cours de la présente décennie et il nous apparaît utile de résumer certaines de ces analyses. Selon Fisher et Ury (1981), le cadre théorique qui soutient la négociation raisonnée tient en quatre exigences et principes directeurs. Le premier tient au concept des intérêts des parties, lesquels intérêts (communs, devrions-nous préciser) constituent le moteur du processus de négociation. Les positions respectives (et traditionnelles, historiques, pourrions-nous dire) des parties sont susceptibles de les éloigner l'une de l'autre et, par conséquent, de leur cacher leurs intérêts communs. Le deuxième principe, d'un ordre différent, amène les parties à déterminer la convergence entre leurs attentes (et leurs intérêts) respectives. Quand leurs intérêts sont substantiellement divergents, les parties conviennent d'un processus d'évaluation des différentes solutions aux problèmes qui les séparent et adoptent en conséquence une approche qui privilégie encore une fois la détermination des intérêts communs, par l'énoncé de critères « objectifs » susceptibles d'aider à cibler et à évaluer les solutions. Si les parties parviennent à développer un ensemble de standards ou de critères

communs pour évaluer les options disponibles, le rapport de force dans le processus décisionnel s'en trouve réduit d'autant, sans être complètement absent. La troisième exigence est l'exploration des diverses avenues de solution aux problèmes qui éloignent les parties présente des avantages pour les parties, qui influent sur la nature de la relation que les parties tissent entre elles. La distinction rigoureuse à conserver entre les enjeux, parfois divergents, qui opposent les parties et les personnes qui les incarnent, est essentielle au succès du processus et constitue la quatrième exigence. Une discussion franche portant sur leurs intérêts profonds amène généralement les parties à découvrir des points de convergence de plus en plus nombreux, ce qui augmente la quantité et la qualité des options acceptables. Plus la communication entre les parties est claire et directe, plus la probabilité de voir un conflit se résorber augmente.

En exprimant avec franchise leurs intérêts respectifs réels, convergents quant à l'essentiel, divergents quant à l'accessoire, les parties atténuent le brouillage que les prises de position typiques de la négociation traditionnelle introduisent dans la communication. La formulation de critères (à tout le moins acceptables, sinon foncièrement objectifs) pour évaluer d'abord la problématique qui oppose les parties, puis les solutions qui s'offrent à elles, encourage les aspects «intégratifs » de leurs rapports. Par ailleurs, en élaborant plusieurs scénarios de solutions aux problèmes des parties, celles-ci évitent que leurs positions respectives se cristallisent et provoquent un blocage des négociations. Finalement, la négociation raisonnée invite également les parties à modifier leur comportement. Une distinction claire entre les personnes qui véhiculent les attentes de l'organisation et des travailleurs et les enjeux qui opposent les parties évite aux principaux acteurs de se laisser emporter par les émotions que suscite un problème et leur permet de se livrer à une analyse complète de ses divers aspects.

Appliquée au domaine de la négociation collective, cette technique aurait, selon certains auteurs, des mérites indiscutables quoique plus ou moins limités (Barrett, 1991; Cutcher-Gershenfeld, 1994; Friedman, 1992 et 1994; Heckscher et Hall, 1994; Hunter et McKersie, 1992; Susskind et Landry, 1991).

Selon Cutcher-Gershenfeld, la négociation collective touche deux ordres d'objets. Certains d'entre eux débouchent plus facilement que d'autres sur une convergence des vues des parties. Dans cette optique, il existe, en relations industrielles, en raison de leur nature même, des points de divergence et de convergence entre les parties. La négociation raisonnée ne peut rien changer à cet état de choses, mais elle facilite le repérage et la résolution des conflits tout en mettant l'accent sur les intérêts communs des parties (Cutcher-Gershenfeld, 1994).

Heckscher, pour sa part, considère que les attentes des parties concernées sont d'une importance capitale lorsqu'elles s'engagent dans un processus d'apprentissage des règles de la négociation raisonnée (Heckscher, 1994). Les parties peuvent en effet chercher un bénéfice à court terme susceptible, à la rigueur, de mettre en péril la viabilité de leur relation à long terme. Le seul bénéfice sûr est celui qui découle d'un objectif dont le profit s'échelonne à long terme et s'étendra à toute la vie de l'organisation, pas seulement à ses relations industrielles et encore moins à la seule négociation collective entre les parties.

Une intervention dite de premier niveau (Heckscher, 1994) est circonscrite à la seule négociation collective proprement dite et ne va pas au-delà de ce qui se passe à la table de négociation. Elle vise une modification des attitudes, des habiletés et des comportements des négociateurs. Ce type d'intervention, qui passe par une formation et le soutien d'un « gardien du processus » externe, étranger aux parties, ne peut produire que des effets temporaires. L'obtention de résultats à long terme (une intervention de deuxième niveau), quant à elle, repose sur une remise en question de la relation elle-même. Seule une intervention qui s'intéresse aux deux aspects de la relation a des chances d'aboutir à des résultats durables.

Une double entente doit être conclue. La première concerne l'aspect substantif de la relation entre l'organisation et le syndicat et porte sur les règles présidant à la formulation des droits et des obligations des parties contenue dans la convention collective. La seconde gravite autour de l'aspect social de cette relation, c'est-à-dire qu'elle traite de sa nature même ainsi que de celle des contreparties que les acteurs échangent (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994).

Beaucoup de critiques ont été formulées à propos de la négociation raisonnée. Certains prétendent qu'il s'agit d'une mode, d'autres que cette « nouvelle technique » produit des résultats différents avec les mêmes prémices.

Au cours de la dernière décennie, le pouvoir de négociation des syndicats s'est passablement affaibli. Bien que la force de frappe syndicale continue malgré tout d'être importante, les variations économiques souvent inattendues qui s'abattent de plus en plus fréquemment sur les économies libérales et les nombreux bouleversements du milieu du travail que subissent ses acteurs nous amènent à nous interroger sur l'avenir de la négociation collective. Les organisations et les syndicats ont des choix politiques et stratégiques à faire.

Selon Kochan, qui fait référence à la situation américaine, nous faisons actuellement face, en matière de négociation collective, à deux orientations pour le moins contradictoires :

D'une part, nous retrouvons des efforts de coopération sur les lieux du travail qui sont accompagnés de démarches de coopération similaires au palier supérieur où se prennent les décisions stratégiques; tandis que, d'autre part, certains efforts de coopération sur les lieux du travail sont déployés dans des entreprises où les dirigeants poursuivent une politique de confrontation avec les syndicats au niveau corporatif.

Reste à savoir laquelle de ces deux tendances va l'emporter. Irons-nous jusqu'au bout de la logique contradictoire où l'on demande à la fois aux syndicats de collaborer à résoudre les problèmes de l'usine sans les lier aux projets d'investissements à long terme de l'entreprise, ce qui équivaut à les faire contribuer à leur propre perte ? Ou encore verrons-nous le jour où les syndicats seront non seulement amenés à résoudre les problèmes causés par les besoins d'un environnement plus concurrentiel, mais également consultés sur les décisions stratégiques de l'entreprise (Kochan, 1986).

Les choix qui seront faits, de même que la façon dont le mouvement syndical et le patronat travailleront à introduire ces changements, auront des conséquences déterminantes sur l'avenir de la négociation collective. Dans cette optique, la négociation raisonnée pourrait bien convenir à un nombre grandissant d'intervenants. Encore faut-il qu'elle s'appuie sur un changement fondamental : le passage d'un système fondé sur l'affrontement (*adversary system*) et la méfiance, à un autre système qui, au contraire, privilégie le partenariat et la confiance.

Les nouvelles relations industrielles susceptibles de répondre au défi de la concurrence accrue résultant de la mondialisation de l'économie pourront amener les parties à conclure davantage de conventions collectives qui répondront à la notion de contrat social. La multiplication de ces nouveaux contrats sociaux pourrait bien marquer l'avènement d'un nouveau paradigme dans le monde du travail. La transformation de ce qui n'est pour l'instant qu'un courant marginal en un mouvement de fond exige des modalités nouvelles de négociation collective, des changements de mentalité et l'adoption de comportements qui suscitent l'intensification de la confiance entre les intervenants. Si les valeurs et la philosophie de gestion qui animent les parties n'évoluent pas résolument dans cette direction, la négociation raisonnée ne sera qu'une mode, ou pire, qu'un leurre

In other words, MGB is most effective, and is most likely to be supported, if it is not seen as a stand-alone activity but rather as part of a broader process of change. Under these circumstances, MGB can be a powerful tool for change (Friedman, 1993).

Ce changement de paradigme débouche sur une réorganisation du travail ainsi que sur un nouveau design de la stratégie d'entreprise (Chaykowski et Verma, 1992). On voit mieux comment la négociation

raisonnée, lorsqu'elle dépasse la mode de l'instant, est étroitement liée à un renouvellement des valeurs et de la philosophie de gestion des organisations.

La négociation raisonnée est une stratégie de négociation qui renvoie à tout le domaine de la négociation collective qui, à son tour, s'imbrique à l'intérieur d'un ensemble plus vaste, c'est-à-dire le champ disciplinaire des relations industrielles.

La mise en application par une organisation des préceptes de la négociation raisonnée augmente l'importance de la contribution de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles à l'atteinte par l'organisation de son plan d'affaires, de ses objectifs et, ultimement, de sa mission.

La gestion des ressources humaines se soucie d'abord et avant tout de l'efficacité de l'organisation. Elle concourt à cette préoccupation d'efficacité en indiquant comment « une organisation se procure, développe, utilise, évalue et conserve le personnel dont elle a besoin » (Werther, Davis et Gosselin-Lee, 1985; Bélanger, 1993).

Dans un passé récent, et c'est d'ailleurs encore le cas dans de nombreuses organisations, les décisions stratégiques qui concernent l'organisation se prennent au sommet de la pyramide organisationnelle. Dans le cadre d'un processus de mise en oeuvre des stratégies, les spécialistes des ressources humaines et des relations industrielles ont pour fonction d'appliquer ces décisions dans leurs secteurs respectifs. Ils n'ont pas comme mandat de participer au processus décisionnel, ni de fournir une rétroaction quelconque. En conséquence, il arrive fréquemment que les stratégies de ressources humaines et de relations industrielles ne reflètent pas la philosophie de gestion. Des adaptations, des contraintes particulières, des accidents de parcours font en sorte qu'entre le discours corporatif, la mission et les actes concrets qui sont posés, une dérive parfois importante apparaît. Ces contradictions parfois significatives entre le discours et les pratiques organisationnelles peuvent exercer une influence négative sur la motivation des employés ainsi que sur le degré de confiance qu'ils accordent à leurs dirigeants.

C'est donc dire qu'un exercice de négociation raisonnée, lorsqu'il met en valeur les principes de la philosophie de gestion et qu'il met en lumière les intérêts véritables des parties, rehausse l'apport aussi bien de la gestion des ressources humaines que des relations industrielles à la vie de l'organisation.

4. NÉGOCIATION RAISONNÉE ET PHILOSOPHIE DE GESTION

La négociation raisonnée est susceptible de produire deux types d'effets bien différents, selon la philosophie qui sous-tend le recours qu'on y fait.

Dans le premier cas, un employeur ou un syndicat peut y recourir dans le but avoué de résoudre un problème spécifique. L'intervention fait alors figure de recette et elle s'inspire plus ou moins directement des principes formulés par Fisher et Ury déjà évoqués, mais sans philosophie de concertation véritable sous-jacente. Cette approche s'apparenterait à une « astuce ».

Les parties qui ont recours à cette approche de négociation peuvent au contraire nourrir des ambitions plus importantes. Dans ce contexte, la négociation raisonnée ne vise rien de moins qu'une actualisation des attentes sous-jacentes à la philosophie de gestion de type concertation. La définition de la philosophie (de gestion) que nous retenons en circonscrit ainsi la portée :

un ensemble de représentations de la réalité, de croyances, de significations et de valeurs qui sont partagées par un ensemble humain et qui encadrent efficacement les décisions que prennent ces personnes, ainsi que les comportements qu'elles adoptent (Bélanger, 1994).

L'expression « philosophie de gestion » est tombée en désuétude depuis fort longtemps parmi les spécialistes de la gestion des organisations. Elle est cependant restée populaire auprès des spécialistes de la gestion des ressources humaines et ceux des relations industrielles et de développement organisationnel (Cutcher-Gershenfeld, 1994). On tend en effet à privilégier dorénavant la notion de « valeurs organisationnelles » ou de « culture organisationnelle ». C'est la raison pour laquelle nous utiliserons le concept de « philosophie de gestion » en lui attribuant la même signification qu'aux deux autres expressions.

Une des deux parties à la négociation collective, ou même les deux, peut donc s'engager dans un exercice de négociation raisonnée dans le but de résoudre un problème bien déterminé et circonscrit. Ses efforts peuvent être couronnés de succès ou connaître l'échec. Nul ne saurait être doctrinaire au point de soutenir qu'une démarche semblable débouche irrémédiablement sur l'une ou l'autre de ces deux possibilités. Cependant, en adoptant une telle approche à court terme, les parties se privent d'une portion, peut-être la plus importante, des fruits qu'elle est susceptible de produire.

Lorsqu'on pense aux relations industrielles, il faut garder en mémoire le fait qu'elles mettent en présence un employeur, un ou des

syndicats et des employés, trois entités d'acteurs unies bon gré mal gré dans une relation à long terme. Dans cet ordre d'idées, la négociation raisonnée, qui peut rendre des services dans le court terme, peut en rendre de bien plus grands à long terme. L'importance de ces fruits dépend du rattachement des pratiques à la philosophie de gestion privilégiée. La négociation d'une convention collective sur un mode raisonné peut aider à satisfaire les intérêts immédiats des parties. Mais si l'employeur et le syndicat appliquent les mêmes principes à leurs relations de tous ordres, pas seulement à celles qui encadrent les aspects collectifs du lien d'emploi, celles-ci peuvent fort bien se modifier, évoluer dans le sens d'une meilleure communication et d'une confiance renouvelée. Un exercice de négociation raisonnée peut même déboucher sur une remise en question de certains des principes qui constituent la philosophie de gestion de l'organisation.

Les principes de la négociation raisonnée peuvent être une recette, efficace ou non, mais aussi et surtout des « règles de vie » susceptibles d'améliorer le fonctionnement des organisations. Ils peuvent amener une révision des pratiques de gestion, du sommet à la base de la pyramide organisationnelle.

Évidemment, la convergence de façon dont les membres d'une organisation perçoivent la philosophie de gestion ne saurait être parfaite. L'existence de sous-cultures au sein d'une organisation est monnaie courante. Seul un retour à l'essence de la philosophie de gestion peut résoudre plus ou moins complètement ce problème. En incitant les parties à dévoiler leurs intérêts fondamentaux, la négociation raisonnée contribue à ce processus d'alignement des pratiques sur les valeurs et la philosophie de gestion.

CONCLUSION

Les périodes de récession, comme celles de grands cataclysmes naturels, tissent des liens de plus grande solidarité et mènent des adversaires sur le chemin obligé du partenariat. Le retour à la prospérité met souvent fin à ces liens privilégiés. Il risque d'en être de même de la négociation raisonnée. C'est là d'ailleurs la principale cause de sa faible adoption par les parties.

Les habitudes acquises au fil des ans par les intervenants en relations industrielles et en négociation collective, les contraintes organisationnelles dessinées par la nature même des relations collectives de même que les réaménagements requis par les changements d'acteurs, là où cette approche a cours entre les parties, rendent l'introduction de la pratique de la négociation raisonnée difficile. Ce mode de négociation

exige une grande maturité des agents et un contexte tellement particulier que les probabilités d'un recours minimalement important sont faibles. Ce mécanisme convient vraisemblablement bien davantage à de petites organisations, où les rapports sont plus étroits et les communications plus simples, qu'à des organisations où les relations sont impersonnelles et les réseaux de communication complexes.

Références

- ALLEN, Robert E. et Timothy J. KEAVENY, *Contemporary Labor Relations*, 2e édition, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1988.
- BARBASH, Jack. *The Elements of Industrial Relations*, Madison, Wisconsin, The University of Wisconsin Press, 1984.
- BARRETT, Jerome J., *Past is the Future - A Model for Interest-Based Collective Bargaining that Works*, 3e édition, Falls Church (Virginia), Barret and Sons, 1991.
- BÉDARD, Diane, « De l'affrontement à la concertation », *Commerce*, septembre 1993.
- BÉLANGER, Laurent, « L'organisation et l'individu: une symbiose difficile », *La dimension humaine des organisations.*, Nicole COTE, Laurent BELANGER, Jocelyn JACQUES, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.
- BÉLANGER, Laurent, « La nature et l'évolution de la gestion des ressources humaines », *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, André PETIT, Laurent BÉLANGER, Charles BENABOU, Roland FOUCHER et Jean-Louis BERGERON, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1993.
- CHAYKOWSKI, R.P et Anil VERMA, *Industrial Relations in Canadian Industry*, Toronto, Dryden, 1992.
- CLEGG, H.A., *The Changing System of Industrial Relations in Great Britain*, Oxford, Basil Blackwell, 1979.
- CUTCHER-GERSHENFELD, Joel E., «Bargaining Over How to Bargain in Labor-Management Negotiations », *Negotiation Journal*, vol. 10, n° 4, 1994.
- DESROSIERS, Micheline, « Les entreprises d'hier, d'aujourd'hui et de demain », *Changement planifié et développement des organisations: Historique et prospective du changement planifié*, Roger TESSIER, Yvan TELLIER (sous la direction de) Tome 1, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1990.
- DION, Gérard, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986.
- FISHER, Roger et William URY, *Getting to Yes*, Boston, Houghton Mifflin, 1981.
- FRIEDMAN, Raymond A. et Debra L. SHAPIRO, «Deception and Mutual Gains Bargaining Are They Mutually Exclusive? », *Negotiation Journal*, vol. 11, n° 3, 1995.
- FRIEDMAN, Raymond A., «Missing Ingredients in Mutual Gains Bargaining Theory », *Negotiation journal*, vol. 10, n° 3, 1994.
- FRIEDMAN, Raymond A., « Bringing Mutual Gains Bargaining to Labor Negotiations: The Role of Trust, Understanding, and Control », *Human Resource Management*, hiver 1993.
- FRIEDMAN, Raymond A., « From Theory to Practice: Critical Choices for Mutual Gains' Training », *Negotiation Journal*, vol. 8, n° 2, 1992.
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS, *La gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 1992.
- HÉBERT, Gérard, *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1992.
- HECKSCHER, Charles et Lavinia HALL, «Mutual Gains Beyond : Two Levels of Intervention », *Negotiation Journal*, vol. 10, n° 3, 1994.
- HECKSCHER, Charles, *The New Unionism, Employee Involvement in the Changing Corporation*, New York, Basic Books, 1988.
- HUNTER, Larry W. et Robert B. MCKERSIE, «Can Mutual Gains Training Change Labor Management Relationships ? », *Negotiation Journal*, vol. 8, n° 4, 1992.
- KOCHAN, Thomas A., « L'avenir de la négociation collective », *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*, Michel AUDET et autres, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986.

- KOCHAN, Thomas A., Harry C. KATZ et Robert B. MCKERSIE, *The Transformation of American Industrial Relations*, New York, Basic Books, 1986.
- SEIB, Gerald F., « How Bush, Gorbachev mould from Wariness to Close Personal Tils », *The Wall Street Journal*, 2 août 1990.
- SUSSKIND, Lawrence E. et Elaine M. LANDRY, « Implementing a Mutual Gains Approach to Collective Bargaining », *Negotiation journal*, vol. 7, n° 1, 1991.
- WALTON, Richard.E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD ET Robert B. MCKERSIE, *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- WALTON, Richard E. et Robert B. MCKERSIE, *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1965.
- WERTHER, WB., Keith DAVIS et Hélène GOSSELIN-LEE, *La gestion des ressources humaines*, Montréal, McGraw-Hill, 1995.

*Les communications organisationnelles et
la résolution des conflits interpersonnels*

<i>1. Introduction</i>	<i>374</i>
<i>2. Le processus de la communication</i>	<i>375</i>
<i>3. La communication organisationnelle</i>	<i>379</i>
<i>Notes bibliographiques</i>	<i>389</i>

1. INTRODUCTION

1.1. Définition

Communiquer vient du mot latin *communicare* qui veut dire « être en relation, créer des liens ». Dans les organisations, la communication s'applique au processus qui nous fait entrer en relation avec des collègues, des supérieurs et des subordonnés et partager avec eux un sens commun. Les premiers outils de la communication organisationnelle ont d'abord été la parole et le langage du corps, mais à mesure que les organisations grossissaient et se structuraient, on a fait de plus en plus appel aux communications écrites et aux technologies modernes de transmission des messages tels le courrier électronique, la télécopie, etc.

On a toujours communiqué dans les organisations. La communication représentait un outil essentiel que l'on utilisait quotidiennement sans trop y penser. Mais, de plus en plus, les changements dans l'organisation du travail et dans la relation supérieur -subordonné ont mis en évidence des lacunes et des problèmes dans les communications internes des organisations.

On voit ainsi émerger peu à peu une nouvelle forme de rationalité dans les organisations, rationalité qui vise à concilier l'autonomie requise de chacun et la nécessaire coordination de l'activité de tous [...] Dans ce cadre, les échanges entre individus et la circulation des informations jouent un rôle déterminant. La communication n'apparaît-elle pas alors comme une composante essentielle de cette nouvelle rationalité¹ ?

1.2. Rôles et impacts

La communication organisationnelle remplit plusieurs rôles. Ces rôles prennent une importance relative selon le type d'organisation et le style de gestion qui y sont pratiqués. Mais, comme le souligne Jean-Yves Capul, dans la nouvelle rationalité des organisations modernes, la communication prend partout une importance grandissante.

Le rôle le plus facilement identifiable de la communication organisationnelle est sans doute la transmission d'informations. Les départements et services devenant de plus en plus interactifs, le partage d'informations doit se faire de façon efficace et ponctuelle. Mais pour atteindre une bonne compréhension mutuelle, les interlocuteurs doivent partager un certain vocabulaire, un certain bagage de significations. On doit aussi prendre le temps de communiquer et de se faire comprendre.

Un autre rôle relié à la communication est d'élaborer des idées, d'approfondir des pensées naissantes, de découvrir des solutions. En effet :

[...] il faut savoir que l'usage des signes n'a pas pour seule fonction d'exprimer la pensée, mais que le recours aux mots est nécessaire à l'activité de réflexion elle-même².

Comme le disait GUSDORF³, « réduit à lui-même, l'homme est beaucoup moins que lui-même ». Nous sommes des êtres sociables qui apprennent par l'exemple, la parole et l'expérience. Les échanges et le dialogue sont donc primordiaux pour que l'organisation devienne une organisation apprenante et une organisation en évolution. Beaucoup d'entreprises ont malheureusement la phobie du temps perdu et de l'efficacité à tout prix, ce qui nuit grandement au partage et aux échanges d'idées.

Le développement de la communication par mémo et note de service dénote de l'intolérance que l'on exprime à l'égard de l'expression langagière dans les communications⁴.

De plus, la communication, à travers l'expression des idées et des sentiments, peut être une activité de valorisation pour les membres d'une organisation. À chaque fois que quelqu'un « prend la parole », il cherche à communiquer une part de lui-même et à se faire reconnaître par ses pairs. Ses interlocuteurs lui permettent ainsi une reconnaissance implicite de son identité, on lui reconnaît le droit d'être là et de participer au projet commun. La communication peut ainsi assurer la participation, améliorer les résultats, accroître la cohérence, augmenter l'efficacité, créer l'adhésion, associer les gens à un projet. À cause de tous ces rôles, elle est directement associée au climat de travail⁵.

Si le dialogue est à la fois constitutif de l'être, découverte de soi, lieu de confrontation des idées et mode d'influence, il ne faudrait pas oublier qu'il peut jouer un rôle unique dans l'élaboration des connaissances personnelles et dans l'établissement de la vérité⁶.

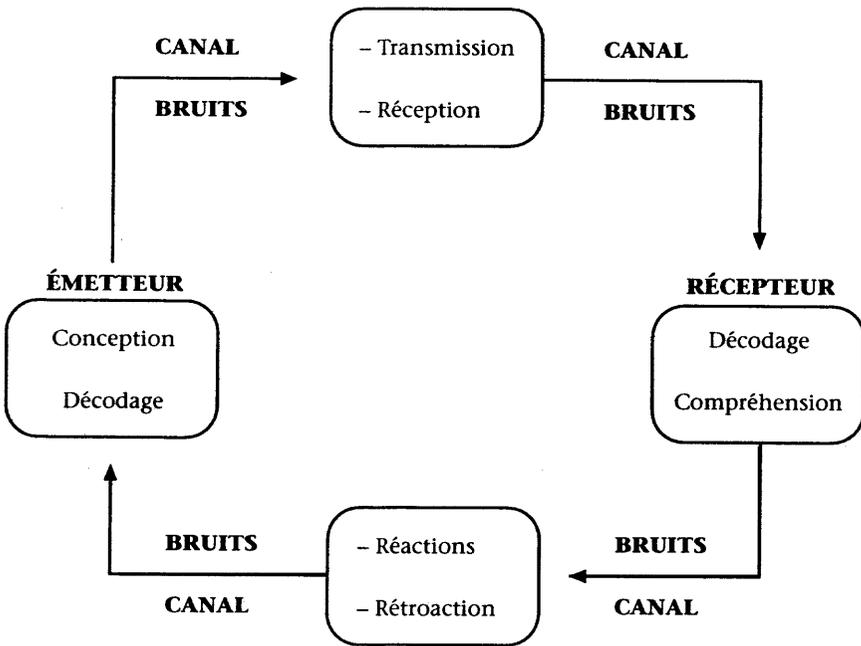
2. LE PROCESSUS DE LA COMMUNICATION

2.1. Le processus général

Lors d'une communication, il y a toujours un émetteur, celui qui émet le message, et un récepteur, celui qui le reçoit. Pour qu'il y ait réellement communication et non seulement transfert d'informations, chacun doit tour à tour devenir émetteur et récepteur. On retrouve à la base de toute communication un même processus qui fut étudié et documenté par de nombreux chercheurs⁷. Par ce processus, on peut

suivre le cheminement emprunté par le message, de sa conception par l'émetteur à sa compréhension par le récepteur. Sans tomber dans les stéréotypes, on peut appliquer cette schématisation à toute communication dans l'organisation ou dans un autre contexte. Toutefois, il faut être bien conscient que ce modèle découle d'une vision mécaniste de la communication et qu'il ne circonscrit pas la totalité du phénomène de la communication humaine, loin de là. Comme nous l'avons vu précédemment, le phénomène de la communication ne peut en aucune façon être réduit au seul transfert d'informations.

PROCESSUS DE LA COMMUNICATION



Source : Dolan SHIMON et Gérard LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, p. 143.

2.2. Les différentes étapes et les différents intervenants dans le processus de la communication

2.2.1. Conception et encodage

La communication trouve d'abord sa source dans la conception d'une idée. L'émetteur conçoit une idée et veut la transmettre à une personne ou à un groupe de personnes. Il transforme cette idée qui est abstraite en soi, en symboles compréhensibles par autrui. Pour ce faire,

il fait un choix de mots et de signes qu'il considère pertinents. Cet encodage est nécessairement influencé par les connaissances, la culture et l'expérience de l'émetteur.

Le canal de transmission est le moyen choisi par l'émetteur pour véhiculer son message, réunion de service, appel téléphonique, mémo, courrier électronique, rencontre individuelle. Globalement, le message peut être catégorisé en message verbal ou message écrit.

a) La communication écrite

La communication écrite ne sollicite pas la mémoire, mais engendre une rétroaction différée. L'émetteur ne peut donc pas vérifier immédiatement la compréhension du récepteur. À cause de leur aspect permanent, les messages écrits revêtent un caractère plus formel et plus définitif. Ils doivent donc être précis et, si on veut faciliter la lecture, ils doivent aussi être attirants pour l'œil.

b) La communication verbale

La communication verbale fait appel à la mémoire. On considère que seulement 50 à 66% des informations sont retenues par le récepteur après une période de 8 heures⁹. Toutefois, la communication verbale présente plusieurs avantages. Elle permet une rétroaction immédiate et une adaptation de l'émetteur selon les réactions de son auditoire. Elle peut aussi engendrer pour les deux interlocuteurs un sentiment de valorisation et de compréhension mutuelle.

Un message non verbal accompagne toujours le message quand il est transmis verbalement. Ce message souvent inconscient est transmis par l'intonation de la voix, l'expression du visage, le regard, la posture et les gestes. Par exemple, un de vos employés vous pose une question qui vous embarrasse. Pour vous donner le temps de répondre, vous lui répondez que c'est une très bonne question et que vous êtes très content qu'il vous la pose. Toutefois, votre regard un peu fuyant, vos sourcils relevés, vos gestes nerveux contredisent votre discours. Si le non-verbal contredit le message verbal, le récepteur donnera plutôt foi au non-verbal parce qu'il est moins contrôlable par l'émetteur.

Une autre forme de communication inconsciente est transmise par l'émetteur. C'est ce qu'on peut appeler la « communication symbolique¹⁰ ». Elle se rapporte au contexte créé pour la transmission de messages : l'endroit choisi pour une réunion, l'apparence physique du communicateur, la présentation des documents, les observateurs invités à une réunion... Tous ces éléments véhiculent aussi des messages qui peuvent biaiser la perception du message initial. Un gestionnaire qui rencontrerait ses employés dans une tenue négligée

ou dans un local nettement inconfortable, transmet, sans le savoir, un message dévalorisant à ses subordonnés. Il est donc important de prendre le temps de s'interroger sur notre façon de communiquer et sur la perception des récepteurs.

2.2.2. *Transmission et réception*

L'étape suivante dans le processus de communication est la transmission du message. Le message transmis est donc reçu par le récepteur qui en prend connaissance.

À cette étape et aux étapes suivantes, des *bruits* peuvent déranger le processus de la communication¹¹. On appelle *bruits* tous les éléments qui peuvent modifier ou compromettre la transmission intégrale du message. Ce peut être des problèmes techniques se rapportant au canal de transmission choisi ou encore des interférences créées par des personnes extérieures au processus.

2.2.3. *Décodage et compréhension*

Le décodage est une étape très importante du processus de communication. Il implique que le récepteur confère un sens au message qui, idéalement, devrait être le même sens donné par l'émetteur lors de l'encodage¹². Si le récepteur est incapable de décoder le message, la communication est inutile. En fait, il n'y a pas de communication, mais une sorte de monologue.

Le décodage et, par la suite, la compréhension du message sont ici encore fonction des connaissances, de l'expérience et de la culture de celui qui reçoit le message. Seule la rétroaction permet de vérifier la compréhension du message que les bruits, les émotions ou un encodage déficient ont pu modifier.

2.2.4. *Rétroaction*

Comme on a vu, il est donc essentiel de vérifier la compréhension du récepteur. On éliminera ainsi beaucoup de malentendus et de quiproquos. La rétroaction n'est pas toujours émise spontanément par le récepteur, surtout au cours de communications entre supérieur et subordonné où la gêne, la peur ou de mauvaises expériences passées peuvent empêcher le récepteur de s'exprimer librement. Il est donc de la responsabilité de l'émetteur de vérifier si son message a été bien reçu et bien compris. Quand vous êtes vous-même le récepteur et que vous donnez du *feed-back* à votre interlocuteur, rappelez-vous que votre appréciation pour être non menaçante et bien reçue, doit être plus descriptive que critique. Elle doit de plus démontrer une ouverture

d'esprit¹³. Si votre position est inébranlable et sans nuance, elle perdra beaucoup de sa crédibilité.

3. LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

3.1. Du taylorisme aux nouveaux modèles de gestion

Les organisations occidentales ont été et sont encore très influencées par les théories de Frederick Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Cette conception du travail se base sur une vision pyramidale de l'organisation où un petit nombre de personnes prennent les décisions et dirigent toutes les autres.

D'un côté, les chefs qui sont là pour donner des ordres, contraindre, surveiller, récompenser et punir; de l'autre, les exécutants qui sont là pour « faire le boulot », se soumettre ou faire semblant, qui peuvent protester, mais sans excès, et qui doivent demander « la permission d'aller faire pipi ». Chacun d'entre nous a eu affaire à ce système, soit comme exécutant, soit comme chef¹⁴.

Ce modèle, encore utilisé dans plusieurs entreprises, présente de nombreuses ressemblances avec l'organisation militaire. L'obéissance aveugle, le respect de l'autorité et la discipline sont les qualités valorisées. Cette approche, qu'on retrouvait il n'y a pas si longtemps dans la majorité des organisations au Québec, contraignait les employés au silence et à la soumission. Les communications internes se limitaient à une transmission d'informations du haut vers le bas, ne laissant aucune place au dialogue, à la discussion ou même à la simple expression d'une opinion. Il n'est donc pas encore tout à fait entré dans notre culture de susciter les communications du bas vers le haut bien que les mentalités évoluent rapidement.

Accorder une importance exagérée à ces deux caractéristiques que sont la rationalité économique et l'autorité a pour conséquence de favoriser le développement d'attitudes profondément anti-intellectualistes et d'un véritable culte du silence. Il est étonnant de remarquer à quel point les milieux de la gestion vivent dans un univers de certitudes et ont l'impression de détenir la vérité¹⁵.

Tous les auteurs qui ont écrit depuis quelques années sur la gestion des organisations, Sérieyx, Peters, Senge... ont souligné l'importance de « libérer la parole¹⁶ ». *Open communication is a key to succes*¹⁷. Mais si un consensus se forme de plus en plus sur l'importance de la communication dans les deux sens et sur la recherche de relations de collaboration plutôt que de soumission, beaucoup de gestionnaires ont de la difficulté à adopter de nouvelles façons de faire. L'influence du modèle taylorien se fait encore sentir, mais elle ira en diminuant de plus en plus.

3.2. Les réseaux formels de communication dans l'organisation

Les réseaux formels de communication sont établis selon l'organigramme des organisations. Ils sont déterminés par le poste occupé ou encore par les tâches assignés à une personne. On retrouve plusieurs types de réseaux plus ou moins centralisés, plus ou moins étendus.

Ces réseaux déterminent le droit de parole (qui peut parler à qui dans l'organisation) et présentent une structure à l'intérieur de laquelle l'information est transmise d'un individu à l'autre¹⁸.

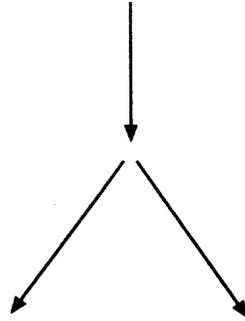
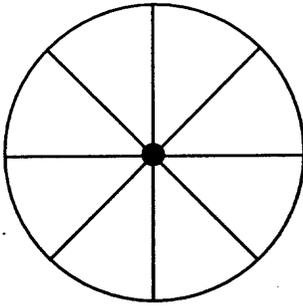
Un réseau de communication traditionnel prend la forme d'une chaîne, d'une roue ou d'un Y. L'information y est très centralisée, circulant toujours de la haute direction vers un petit nombre de personnes. Des modèles plus dynamiques, présentant la forme d'un cercle ou d'une étoile, confèrent à tous une même valeur dans l'organisation. Les chercheurs ont démontré que les réseaux plus centralisés favorisent la prise de décision rapide, alors que ceux fortement décentralisés favorisent la satisfaction des employés et la résolution de problèmes complexes¹⁹. Toutefois, une chose est certaine, l'information centralisée et inaccessible amène un climat de méfiance et provoque le phénomène des rumeurs. L'information circulera tout de même clandestinement, mais elle sera souvent erronée et fortement teintée d'émotions négatives.

3.3. Les réseaux informels de communication dans l'organisation

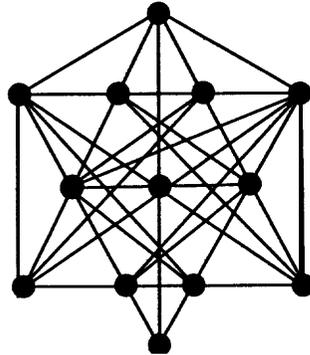
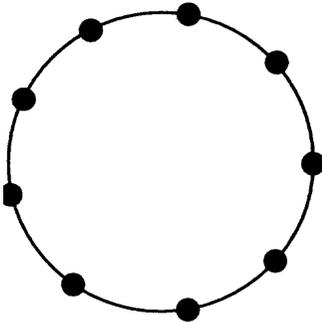
Quoi que l'on fasse, les réseaux informels de communication sont toujours présents dans les organisations. Ils répondent à un besoin d'informations et de communications que le réseau formel ne suffit pas à combler. Les réseaux informels sont constitués par des employés partageant certaines affinités ou certains intérêts. Des éléments historiques peuvent aussi rapprocher les gens et les amener à partager des informations. Un élément de hasard entre aussi en ligne de compte. Par exemple, on croise quelqu'un devant la machine à café et on lui transmet une information, mais si on ne l'avait pas rencontré par hasard, on ne lui aurait probablement rien dit.

Une enquête, réalisée par le groupe Innovation, démontre clairement que des informations tout à fait importantes sont véhiculées par ces canaux.

RÉSEAUX DE COMMUNICATION CENTRALISÉE



RÉSEAUX DE COMMUNICATION DÉCENTRALISÉE



LES PRINCIPAUX SUJETS D'INFORMATION TRANSMIS PAR L'ÉCHANGE INFORMEL (en %)

	Total	Public	Parapublic	Privé
L'information nécessaire à l'accomplissement du travail	42	35	72	41
Les comportements qui sont valorisés par l'organisation	41	39	55	39
Les mandats et les réalisations des collègues de travail	40	40	47	37
La satisfaction de la clientèle par rapport aux services ou aux produits	39	39	26	44
La planification opérationnelle	36	39	43	29

Source: Le groupe innovation en collaboration avec l'association des professionnels en ressources humaines du Québec, *Le Point sur la communication interne au Québec*, Les Publications du Québec, 1992, p. 32.

Dans une organisation où on retrouverait un très bon partage de l'information, il y aurait probablement refonte des réseaux formels et informels de communication. Mais en regardant le tableau ci-dessus, on peut se demander dans la situation actuelle, combien d'informations nécessaires et importantes échappent aux réseaux de communication établis.

3.4. La résolution de conflits

Les conflits sont choses communes dans les organisations modernes. Alors que les organisations tayloriennes limitaient les conflits en bâillonnant les employés, les organisations où l'on démocratise de plus en plus l'information et le pouvoir risquent de voir naître de nombreux conflits entre les individus.

Le développement des organisations est lui-même porteur de conflits [...] Les changements organisationnels tels que l'implantation de nouvelles technologies et des modes différents de gestion, sont susceptibles de provoquer des divergences d'intérêts et en conséquence, des conflits qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs visés²⁰.

Quand un conflit survient dans les organisations, les parties développent différentes stratégies pour tenter de le résoudre. Nous illustrons ici les principales stratégies identifiées par Foucher et Thomas ainsi que leur taux de réussite respectif

Type de stratégie	Résolution efficace	Résolution inefficace
1) L'évitement, la fuite, le retrait	0,0%	9,4%
2) L'accommodement, l'apaisement	0,0%	1,9%
3) Le compromis, l'échange, la négociation	11,3%	5,7%
4) La domination, la compétition directe	24,5%	19,2%
5) La collaboration, le rapprochement	58,7%)	0,0% ^a
6) Autres	5,7% ^b	3,8%

Source: FOUCHER, Roland et Kenneth THOMAS, « La gestion des conflits » dans *Changement planifié et évolution spontanée*, sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 120.

On constate dans ce tableau que la collaboration est la stratégie la plus efficace dans la résolution des conflits. Une stratégie de domination, à l'instar des styles traditionnels de gestion, peut être efficace à court terme, car elle favorise une issue rapide et finale. Toutefois, la tension et la dévalorisation qu'elle engendre pour la personne dominée amènera probablement une récurrence du problème. Un problème, qui ne trouve pas de dénouement d'une façon ou d'une autre, amènera inévitablement une escalade du conflit qui pourrait

aller jusqu'à une détérioration importante du climat de travail et de l'efficacité pour les antagonistes et leur collaborateurs.

Parmi les méthodes de collaboration, le DI Thomas Gordon, bien connu pour ses recherches sur les relations parents-enfants, a proposé une méthode qu'il a appelée la méthode sans perdant.

Cette méthode repose sur une conception différente de l'enfant qui est ici considéré comme une personne à part entière. Elle repose sur des principes de respect de l'autre, de responsabilité individuelle et de développement des potentialités [...] Après avoir diffusé avec beaucoup de succès sa méthode [...], il décide d'appliquer la même approche aux relations entre les dirigeants et les employés²¹.

Dans l'application de cette méthode, la première étape consiste à déterminer à qui appartient le problème :

- 1) Le problème appartient à autrui quand je ne vis pas personnellement de situation difficile, mais que mon comportement dérange ou attriste une autre personne. La technique de communication appropriée serait alors l'écoute active. J'essaie de me mettre au diapason de mon interlocuteur, je l'accepte tel qu'il est, j'écoute ses doléances et je reformule ses messages, d'une part pour lui montrer que je suis réellement à l'écoute, d'autre part pour vérifier si ma compréhension est exacte.

La personne qui utilise cette technique permet à l'autre de s'aider, de mieux communiquer. Elle lui laisse la responsabilité de trouver ses solutions. Elle fait en sorte que l'autre se sente mieux, parle davantage, exprime ses sentiments plus facilement, augmente son estime personnelle, met de côté ses appréhensions et crée des liens plus chaleureux²².

- 2) Le problème m'appartient si je me sens frustré, agressif ou malheureux à cause du comportement d'une autre personne. Le type de communication recommandé pour résoudre ce genre de conflit est ce qu'on a appelé le message JE.

Cette technique consiste essentiellement à informer l'autre de ce que je vis, de mon expérience. Ainsi j'indique à l'autre quel comportement me cause un problème en en faisant une description neutre, sans trace de blâme. Je l'informe aussi des effets concrets que ce comportement a sur moi et du sentiment qu'il crée en moi²³.

- 3) Les deux personnes ont un problème lorsque leurs besoins sont contradictoires, lorsque leurs volontés s'affrontent et qu'elles développent des sentiments négatifs l'une envers l'autre. Ici, on utilisera les deux techniques décrites plus haut à l'intérieur de la démarche suivante

- Exploration du problème: Quels sont les besoins réciproques ? Y a-t-il une définition du problème sur laquelle on puisse s'entendre ?
- L'inventaire non critique des solutions possibles.
- La discussion des solutions avec des arguments réalistes et qui entraîne la satisfaction des besoins de chacun.
- Le choix de la solution.
- L'application.
- Le retour sur la situation²⁴.

Il faudra d'abord que les deux parties aient une volonté commune de régler le problème et prennent le temps voulu pour vivre une démarche les amenant à une compréhension mutuelle. Souvent l'utilisation d'un médiateur peut faciliter le règlement du conflit surtout si la situation a commencé à se détériorer.

La médiation est un processus d'intervention entre deux parties adverses de la part d'un intermédiaire neutre qui les aide à développer un terrain d'entente satisfaisant [pour les deux parties].

[...] Cela fait partie de l'art du médiateur de pouvoir traduire les insatisfactions et les frustrations personnelles [...] dans des termes qui vont identifier un problème à résoudre, un problème qui place les protagonistes dans une situation d'équipe de travail. [...] c'est aussi l'art du médiateur de pouvoir permettre, et aussi faciliter, une exploration des émotions et un partage des perceptions et des réactions interpersonnelles²⁵.

Le médiateur aide donc les deux parties à revenir en arrière et à rétablir des relations saines et ouvertes où elles pourront régler leurs problèmes ensemble. Cette démarche, en plus de régler le problème ponctuel, permet aux deux protagonistes d'évoluer et de faire des apprentissages.

3.5. Le programme de communication interne

Contrairement à ce qu'une théorie trop simpliste pourrait laisser croire, la circulation de la bonne information n'est jamais tout à fait naturelle dans une entreprise. Elle résulte d'abord de la volonté de communiquer, puis d'une démarche structurée. Cela devrait aller de soi; il faut un cadre de référence, une direction, des acteurs et des moyens, c'est la gestion stratégique²⁶.

Un plan de communication est donc nécessaire pour permettre la cohérence des interventions dans l'organisation et définir les objectifs

visés. Pour arriver à fixer des objectifs pertinents, il est important de reconnaître les besoins des membres de l'organisation²⁷. En se basant sur les besoins, on évitera de dépenser du temps et de l'énergie dans des interventions inutiles. Les communications qui seront diffusées répondront aux attentes des employés qui seront alors intéressés et motivés à en prendre connaissance et à en discuter. Parmi les objectifs généraux recensés par le groupe Innovation lors de son sondage auprès d'organisations québécoises, voici ceux qui ont été mentionnés le plus souvent :

Sujets	Total	Public	Parapublic	Privé
Informar les employés sur la mission, les valeurs, les orientations de l'entreprise	50,0%	54,5%	37,0 %	50,0
Développer le sentiment d'appartenance	35,2%	46,7%	18,5%	29,2%
Améliorer les communications dans les deux sens	34,1%	33,4%	37,0%	33,3
Mobiliser les employés	31,8%	21,0%	30,0%	44,0
Améliorer la qualité de vie au travail	22,7%	22,0%	25,9%	22,2%

Source: Le groupe Innovation en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, *Le Point sur la communication interne au Québec*, Les Publications du Québec, 1992, p. 17.

Notons toutefois que :

Alors que 96% des répondants situent la communication interne comme un des éléments essentiels au succès d'une organisation, seulement 40% des répondants indiquent qu'ils possèdent une stratégie, un programme ou une politique concernant la communication interne²⁸.

Il semble donc que la majorité des organisations, du secteur public comme du secteur privé, n'aient pas d'approche structurée face aux communications organisationnelles. Devant l'absence d'objectifs précis, il devient donc difficile d'évaluer les résultats obtenus et la pertinence des interventions en communication.

La première étape pour élaborer une démarche plus structurée devrait être de faire un diagnostic sur les façons de communiquer dans l'organisation. Ce diagnostic permettra aussi de dégager les besoins des employés. Puis, en se basant sur les résultats, les gestionnaires devraient discuter du développement des communications dans leur organisation et faire un consensus sur une stratégie et sur des objectifs se rapportant aux communications internes. Il est important que les différents acteurs de l'organisation aient l'occasion de faire ce qu'il est tenu d'appeler de la *métacommunication* c'est-à-dire d'échanger et de communiquer sur leur façon de communiquer. Ce faisant, chaque personne devient partie intégrante de la problématique et la discussion peut être très féconde. Par la suite, un questionnement annuel, pour vérifier l'atteinte des objectifs, l'efficacité des moyens utilisés

ainsi que pour confirmer la pertinence des buts poursuivis, devrait entrer dans la culture de l'organisation.

3.6. Le gestionnaire comme communicateur

*Managers are the key conduits and catalysts for effective communication*²⁹.

Que nous traitions de motivation, de leadership ou de prise de décisions, [...] la communication est sous-jacente à chacun des aspects de la vie organisationnelle³⁰.

Les gestionnaires, et prioritairement les gestionnaires de ressources humaines, sont au coeur des communications organisationnelles. Pour les employés, tout ce que font ou ne font pas les gestionnaires communique un message". En effet, les gestionnaires sont continuellement mis en évidence et observés dans leur organisation. Très souvent, ils ne réalisent pas à quel point leur façon de communiquer influence le climat et la motivation de leurs employés. Plusieurs dirigeants croient qu'ils communiquent bien alors que dans les faits, ils monologuent la plupart du temps. Pour qu'il y ait communication, il doit y avoir interaction. Le communicateur doit donc établir un lien avec ses interlocuteurs et répondre d'une certaine façon à leurs besoins. Il doit surtout savoir écouter. « L'art d'écouter équivaut presque à celui de bien dire »³² et de plus, une bonne écoute favorise grandement la communication ascendante. Un gestionnaire peut avoir de grandes compétences administratives, mais sans la capacité à bien communiquer, il ne pourra pas gérer efficacement du personnel.

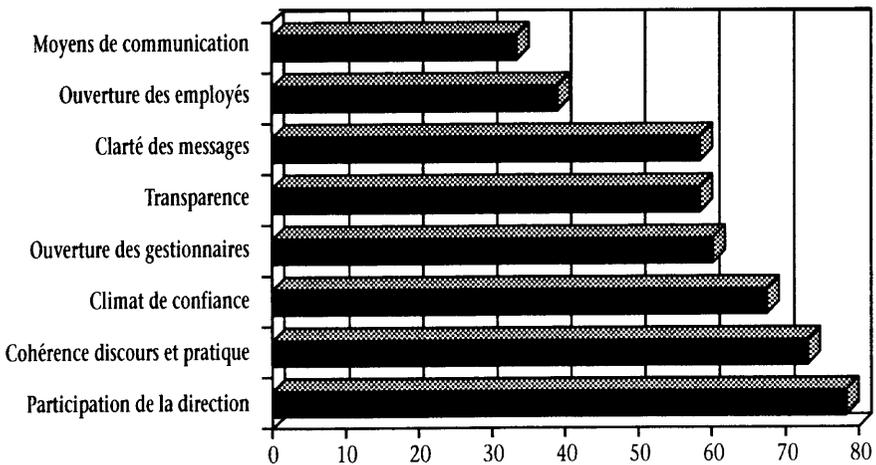
*Having great technical ability but poor people skills is a formula for disaster*³³.

La compétence en communication est une combinaison de plusieurs éléments : des connaissances de base sur la communication, des habiletés développées par des activités de pratique et d'autoanalyse, des valeurs d'ouverture et de respect et une certaine sensibilité aux autres. Il est possible pour tous, par des prises de conscience et par la motivation, d'améliorer sa façon de communiquer. Mais le gestionnaire est-il sensibilisé à l'importance des communications ? Veut-il faire les prises de conscience nécessaires ? Beaucoup de gestionnaires pensent que les communications sont l'apanage du Service des ressources humaines et qu'elles ne font pas partie de leurs fonctions. La position de la haute direction est extrêmement importante dans la détermination des priorités. Si les cadres supérieurs accordent une importance évidente aux communications internes et qu'ils travaillent eux-mêmes à améliorer leurs communications, cette attitude provoquera une réaction en chaîne dans l'organisation. Des sessions de formation sur les

communications internes peuvent être bénéfiques, mais c'est d'abord l'attitude et les convictions des gestionnaires qui conditionneront l'atteinte des objectifs du programme de communication.

Les problèmes de communication sont souvent les symptômes de problèmes plus profonds. C'est pourquoi, le développement des communications internes passe d'abord par une révision de la philosophie de gestion. Si l'on veut favoriser des communications saines et ouvertes, la philosophie de gestion de l'entreprise doit encourager la responsabilisation et le respect mutuel. D'ailleurs, il a été démontré par plusieurs études, entre autres par celle faite par le groupe Innovation, que l'un des éléments primordiaux dans la réussite de la communication est la cohérence entre le discours et la pratique.

ÉLÉMENTS DE RÉUSSITE POUR LES COMMUNICATIONS



Indice maximum: 10

Source: Le groupe Innovation en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, *Le Point sur la communication interne au Québec*, Les Publications du Québec, 1992, p. 13.

Pour être crédible et pour favoriser un bon climat de travail, la communication doit donc être éthique et cohérente.

*The best approach is to be the source of clear consistent, honest information. When in doubt, tell people too much. The more they know about your cause, the more they can help in ways you wouldn't have expected. The more they find they can help, the more commitment they feel*³⁴.

À cause de leur ignorance ou de leur insécurité, certains dirigeants ont des façons d'interagir avec leurs subordonnés qui nuisent à une bonne communication, provoquent des attitudes défensives et des sentiments de dévalorisation tout à fait dysfonctionnels dans une organisation. Le coût des mauvaises communications est très élevé. Il inclut l'absentéisme, l'inefficacité, les erreurs humaines, la détérioration du climat de travail. Aucune organisation dans le contexte actuel ne peut se permettre de payer de tels coûts. D'ailleurs, quand les communications sont libérées et respectueuses, tout le monde y gagne dans l'organisation.

Notes bibliographiques

1. CAPUL, Jean-Yves, « Les communications dans les organisations », dans *Cahiers français*, n° 258, octobre-décembre 1992, p. 46.
2. CHANLAT, Jean-François, « L'être humain, un être de parole », dans *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, 1990, p. 33.
3. GUSDORF, Georges, *La parole*, Paris, P.U.F., 1952, p. 62.
4. *Ibid.*
5. LEBEL, Marie-France et Pierre LEBEL, *Organiser la communication interne*, Paris, Les Éditions de l'organisation.
6. CHANLAT, Jean-François et Renée BÉDARD, « La gestion, une affaire de parole », dans Jean-François CHANLAT, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, 1990, p. 86.
7. 1- BERLO, David K., *The process of communication - an introduction to theory and practice*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1960. 2- HUSEMAN, Richard C. et al., *Business communication: strategies and skills*, Toronto, Holt, Rinehart and Winston of Canada, 1987. 3- THAYER, Lee, « Communication and Communication Systems » In *Organisation, Management, and Interpersonal Relations*, Homewood, Richard D. Irwin, 1968.
8. DOLAN, L. Shimon et Gérard LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1990, p. 143.
9. LEBEL, Marie-France et Pierre LEBEL, *Organiser la communication interne*, Paris, Les Éditions de l'organisation.
10. CÔTÉ, Nicole, Harry ABRAVANEL, Jocelyn JACQUES et Laurent BÉLANGER, *Individu, groupe et organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p.147.
11. DOLAN, L. Shimon et Gérard LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1990, p. 143.
12. *Ibid.*
13. CÔTÉ, Nicole, Harry ABRAVANEL, Jocelyn JACQUES et Laurent BÉLANGER, *Individu, groupe et organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p. 157.
14. SÉRIEYX, Hervé, *Le big bang des organisations*, Paris, Calmann-Lévy, 1993, p. 273.
15. CHANLAT, Jean-François et Renée BÉDARD, « La gestion, une affaire de parole », dans Jean-François CHANLAT, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval, 1990, p. 90.
16. *Ibid.*, p. 96.
17. PETERS, Tom, *Liberation management*, New York, Alfred A. Knopf, 1992, p. 297.
18. DOLAN, L. Shimon et Gérard LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1990, p. 148.
19. *Ibid.*
20. FOUCHER, Roland et Kenneth THOMAS, « La gestion des conflits », sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier, dans *Changement planifié et évolution spontanée*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 75.
21. CÔTÉ, Nicole, Harry ABRAVANEL, Jocelyn JACQUES et Laurent BÉLANGER, *Individu, groupe et organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p. 148.
22. *Ibid.*, p. 151.
23. *Ibid.*, p. 152.
24. *Ibid.*, p. 153.

25. CARRIÈRE, André, « La médiation interpersonnelle », sous la direction de Roger Tessier et Yvan Tellier, dans *Méthodes d'Intervention. Développement Organisationnel*, SainteFoy, Presses de l'Université du Québec, 1992, p. 403.
26. Le groupe Innovation en collaboration avec l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, *Le Point sur la communication interne au Québec*, Les Publications du Québec, 1992, p. 16.
27. *Ibid.*, p. 17.
28. *Ibid.*, p. 16.
29. SMITH, Alvie L., *Innovative Employee Communication*, 1991.
30. DOLAN, L. Shimon et Gérard LAMOUREUX, *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1990, p. 141.
31. CAPUL, Jean-Yves, Les communications dans les organisations, dans *Cahiers français*, n° 258, octobre-décembre 1992, p. 47.
32. GUSDORF, Georges, *Signification humaine de la liberté*, 1952, p.121.
33. TIMM, Paul, *People at work, Human Relation iii Organisations*, Brent Peterson, 1993. 34. WATERMAN, Robert H., *Renewal factor*, New York, Bantam Books Inc., 1987, p. 309.

*LES PROBLÉMATIQUES
ACTUELLES*

<i>1. La vitesse du changement</i>	<i>392</i>
<i>2. La diversité de la main-d'oeuvre</i>	<i>393</i>
<i>3. Le renouvellement des connaissances</i>	<i>397</i>
<i>4. Les nouvelles valeurs</i>	<i>401</i>
<i>Notes bibliographiques</i>	<i>403</i>

Nous examinerons dans ce chapitre plusieurs aspects du monde moderne qui viennent complexifier les activités de gestion et particulièrement celles de la gestion des ressources humaines. La modernité a en effet confronté le gestionnaire à de nouveaux défis, à de nouvelles valeurs et à de nouvelles contradictions. Ces problématiques teintent les activités de la gestion des ressources humaines. Elles auront des répercussions sur le quotidien et sur les décisions du gestionnaire.

1. LA VITESSE DU CHANGEMENT

Au cours des premières décennies de ce siècle, l'humanité expérimentait des changements technologiques à un rythme continu mais modéré. Pensons à l'automobile, au téléphone, à l'électrification des villes, etc. Toutefois, si l'environnement changeait lentement et sûrement, la réalité quotidienne restait prévisible. Quand les gens pensaient au progrès, ils se représentaient la même vie mais en mieux. L'environnement demeurait familier, les entreprises comme les gens pouvaient facilement planifier leurs activités à long terme.

Depuis plusieurs années, la situation a évolué différemment. Non seulement le rythme des changements a-t-il connu une accélération très importante, mais l'essence même des changements s'est transformée.

[...] the changes are different this time: they are discontinuous and not part of a pattern; such discontinuity happens from time to time in history, although it is confusing and disturbing, particularly to those in power¹.

Ce bombardement de changements presque toujours imprévisibles, touche tout autant nos institutions, notre technologie que notre façon de vivre ou de penser et contribue largement à complexifier le rôle du gestionnaire. Les anciennes recettes ne sont plus efficaces. Une grande partie des notions enseignées dans les universités sont déjà désuètes ou le deviendront bientôt. Les principes de base en gestion, planifier, diriger, contrôler... ne sont plus suffisants. Beaucoup d'entreprises, même parmi les plus prestigieuses, sont disparues en quelques mois, faute de n'avoir pas réagi assez rapidement au changement de leur environnement. Pour illustrer cet état de choses, mentionnons que, de 12 compagnies citées en janvier 1900 par le prestigieux *Wall Street Journal* comme étant les plus grandes au monde, une seule existe encore aujourd'hui².

Corporations once built to last like pyramids are now more like tents. Tomorrow they are gone or in turmoil³.

Dans cette instabilité presque permanente, seules l'innovation, la créativité et une constante remise à jour des connaissances, permettent aux gestionnaires de s'adapter à la cadence des changements. Mais

pour réussir dans cette démarche, c'est l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise qui devra être mis à contribution. Ainsi, si elles veulent survivre, les organisations devront inverser leur pyramide et faire appel à l'intelligence et à la créativité de chacun des employés.

To build achieving organisations, you must replace power with responsibility⁴.

Dans cette société toujours en mouvement, rien n'est jamais acquis et les solutions gagnantes sont à réinventer tous les jours. Pour s'adapter à la vitesse du changement, les entreprises ne pourront plus se permettre le gaspillage de compétences et d'énergie si commun dans les sociétés tayloristes. Elles devront devenir des organisations apprenantes où les individus évoluent par l'apprentissage continu, en partageant une vision commune, en dialoguant et en osant expérimenter.

Team learning is the process of aligning and developing the capacity of a team to create the results its members truly desire. It builds on the discipline of developing shared vision. It also builds on personal mastery for talented teams are made up of talented individuals⁵.

De cette façon, l'entreprise pourra devenir un projet collectif et une responsabilité commune pour toutes les personnes qui y travaillent.

2. LA DIVERSITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Building a new, more diverse workforce and making it tick will be one of Corporate America's biggest challenges in the decade ahead⁶.

Au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, le Québec est passé d'un environnement de travail où la main-d'oeuvre était généralement homogène à une société composée d'individus très différents à tous points de vue. Alors qu'il n'y a pas si longtemps, l'employé moyen était un homme de race blanche, de religion catholique, marié et père de famille, on retrouve aujourd'hui dans nos organisations une mosaïque de travailleurs différents les uns des autres par leur culture, leur âge, leur éducation et leurs valeurs⁷.

2.1. Une main-d'oeuvre de plus en plus féminine

Depuis 30 ans, les femmes ont fait une entrée massive sur le marché du travail. Bien qu'elles aient toujours eu une certaine présence, surtout dans les métiers traditionnellement féminins (nursing, éducation, secrétariat), cette présence restait marginale et confinée aux mêmes

secteurs de l'économie. À partir des années 1960, les femmes deviennent de plus en plus impliquées à l'extérieur de la famille. Cet état de choses prit encore plus d'ampleur dans les périodes d'instabilité économique et modifia peu à peu la vision populaire qui considérait le salaire d'une femme uniquement comme un salaire d'appoint.

[...] (en 1963) une question comme le travail des épouses et surtout des mères suscite encore, au Québec, la réprobation morale des pouvoirs politiques et religieux et le désaveu très net des travailleurs masculins. C'est dans un tel contexte que le taux d'activité des Québécoises passera tout de même de 22 % en 1961 à 37 % en 1971, et dépassera 55 % en 1990⁸.

Les femmes comptent maintenant pour près de 50 % de la main-d'œuvre. Elles sont de plus en plus scolarisées et réclament l'équité salariale. Mais, bien qu'elles soient très présentes et depuis déjà longtemps dans les organisations, on fait souvent abstraction de leurs besoins et de leur spécificité. C'est ainsi qu'un grand nombre d'employeurs démontrent encore très peu d'ouverture ou de flexibilité face aux problématiques reliées à la famille ou à la maternité.

Of all women, 85 % have babies. Giving birth is a uniquely female experience. These are facts. But they are facts that companies don't handle well [...] At best today, a pregnant woman's condition is ignored. At worst, she is forced to hide her pregnancy as long as possible and to avoid natural coping responses such as walking around at intervals during long meetings, elevating her feet when seated, or wearing comfortable clothes⁹.

La situation est un peu plus enviable dans le secteur public et parapublic où des avantages comme les congés de maternité sans perte de salaire, la sécurité d'emploi et les garderies en milieu de travail ont facilité les choses pour beaucoup de jeunes femmes. Mais ce n'est pas le cas dans toutes les organisations. Encore aujourd'hui, malgré une réglementation sévère, la Commission des normes du travail reçoit chaque année un grand nombre de plaintes d'employées qui disent avoir été congédiées ou rétrogradées à la suite d'une grossesse. En fait, comme le montre le tableau 1, ces plaintes sont même en hausse.

En regardant ces chiffres, il faut aussi considérer le fait que beaucoup de femmes ne portent pas plainte par ignorance de leurs droits ou par crainte des représailles et que certaines catégories d'employées, comme les employées surnuméraires, ont peu de protection devant la loi.

De plus, malgré la volonté exprimée dans beaucoup d'organisations, les femmes demeurent nettement sous-représentées dans les postes de direction. Bien qu'elles comptent pour près de la moitié des employés dans les entreprises québécoises, seul un petit pourcentage de femmes occupent des postes de haute direction. Cette réalité démontre que certains préjugés et stéréotypes, souvent inconscients,

ont la vie dure. On retrouve cet état de choses dans toutes les sphères de l'économie et même les universités n'y échappent pas.

Brièvement la situation des femmes dans les universités est celle-ci. Elles constituent à peine 16 % du corps professoral, c'est-à-dire les professeurs permanents et agrégés. Elles composent 17 % de la catégorie d'emploi comprenant professeurs, professeures, chercheurs, chercheuses ; 20 % des auxiliaires d'enseignement et de recherche. Elles occupent toutefois 34 % des emplois professionnels et la grande majorité des emplois de soutien. Quant aux cadres universitaires, elles représentent 6 % de leur ensemble¹⁰.

TABLEAU 1
NOMBRE DE PLAINTES POUR PRATIQUE INTERDITE TRAITÉES
PAR LA COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL POUR LE MOTIF
QUE LA SALARIÉE ÉTAIT ENCEINTE, 1988-1989 À 1992-1993

ANNÉE	Plaintes ayant fait l'objet d'un règlement entre les parties	Plaintes transmises au Commissaire général du travail pour audition	Plaintes qui ont fait l'objet d'une fermeture de dossier par la Commission	TOTAL
1988-1989	67	175	100	342
1989-1990	80	228	143	451
1990-1991	113	220	153	486
1991-1992	127	204	129	460
1992-1993	164	211	140	515

Source: Commission des normes du travail, 1993.

Le tableau 2 illustre la sous-représentation des femmes. Alors qu'en 1990, les femmes comptaient pour 45,1 % des étudiants gradués dans des programmes d'administration et de gestion au niveau du premier cycle, la place qu'elles occupaient, et qu'elles occupent encore dans les postes décisionnels des entreprises n'est que symbolique¹¹.

Fait à noter, 60 % des entreprises couvertes par cette étude n'avaient aucune femme administrateur et 57 % aucune femme parmi leurs officiers¹². Dans les secteurs public et parapublic, la situation est légèrement plus favorable aux femmes, mais encore très loin d'un équilibre représentatif de la présence des femmes dans la main-d'oeuvre en général.

2.2. La multiethnicité

Une autre manifestation de la pluralité de la main-d'oeuvre québécoise est la progression continue de la multiethnicité. Bien que le Québec

TABEAU 2
PLACE DES FEMMES À TITRE D'OFFICIERS ET D'ADMINISTRATEURS
EN 1990 DANS LES COMPAGNIES OUVERTES DU QUÉBEC

FEMMES ADMINISTRATEURS	QUÉBEC	CANADA	TOTAL
Nombre d'administrateurs total	2 665	4 411	7 076
Nombre de femmes administrateurs de femmes administrateurs	135 5,1%	196 4,4%	331 4,7
FEMMES OFFICIERS DE CIE	1 883	3208	5 091
Nombre d'officiers total			
Nombre de femmes officiers	137	203	340
% de femmes officiers	7,3%	6,3%	6,7%

Source: LAUZON, Léo-Paul, *Place des femmes à titre d'officiers et d'administrateurs dans les compagnies ouvertes du Québec*, mars 1992, document non publié.

ait connu à la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle une importante immigration, les pays dont originaient les nouveaux venus étaient le plus souvent de culture anglophone : Irlande, Ecosse, Angleterre. De plus, le phénomène de l'immigration se concentrait surtout à l'île de Montréal. Depuis une vingtaine d'années, des gens de tous les continents sont venus vivre au Québec.

TABEAU 3
IMMIGRATION AU QUÉBEC:
POPULATION DE 15 ANS ET PLUS NÉE À L'EXTÉRIEUR DU CANADA

Provenance	Avant 1960		1961-1970		1971-1981		Année 1988	
	Nbre		Nbre		Nbre		Nbre	
Afrique	2 500	1,2	15 480	11,0	11 225	8,4	2 801	10,8
Antilles	2 605	1,3	10 470	7,4	25 970	19,4	2 491	9,65
Amérique latine	940	0,5	2 750	1,9	9 435	7,1	1 972	7,6
Asie	5 425	2,6	13 980	9,9	35 550	26,6	12 392	48,0
Europe du Sud	64 405	31,0	54 660	38,7	20 555	15,4	5 456	21,1
Europe (autres)	110 025	53,0	36 560	25,9	23 355	17,5	7	0,02
États-Unis	20 540	9,9	6 185	4,4	6 015	4,5	641	2,48
Autres	1015	0,5	1250	0,9	1470	1,1	29	0,35
TOTAL	207 455	100	141315	100	133 575	100	25 789	100

Sources : AUDET, Benoît, « Les caractéristiques socio-économiques de la population immigrée au Québec », cahier n° 4, tableaux 1 a et 1b, p.12 et 13, *L'immigration au Québec*, *Bulletin statistique annuel*, vol. 14, 1988, Ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration.

Les milieux de travail ont ainsi été mis en contact avec de nouvelles cultures, de nouveaux styles de vie et de nouvelles valeurs. Face à cette réalité, le gestionnaire des ressources humaines est souvent confronté dans son entreprise à la méfiance et aux préjugés sous différentes formes. L'ouverture d'esprit de la direction et l'exemple donné restent les meilleures façons de favoriser un climat sain et respectueux de tous.

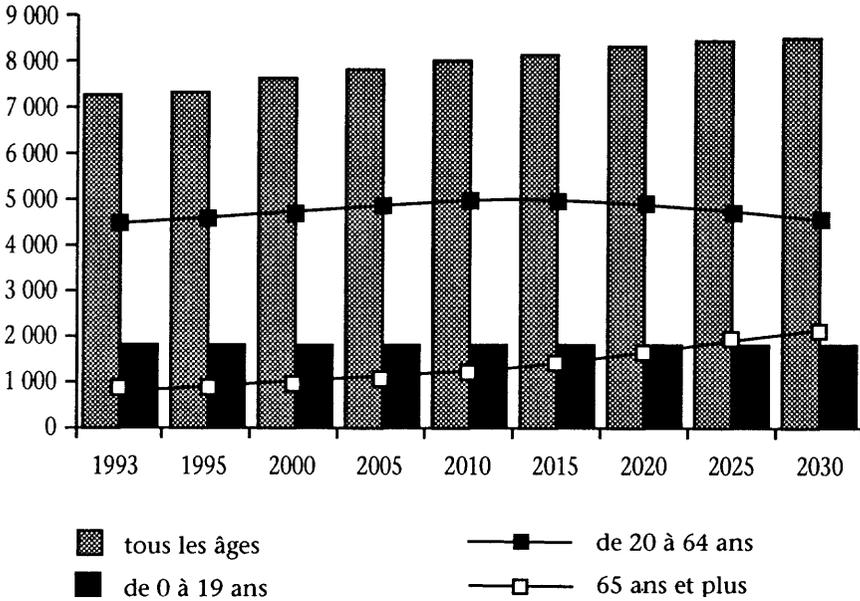
2.3. Le vieillissement de la main-d'œuvre

L'augmentation continue de l'âge moyen des travailleurs est un autre facteur qui a influencé la composition de la main-d'oeuvre. Ceci implique un nombre toujours croissant de travailleurs vieillissants et, à plus ou moins long terme, des pénuries de main-d'oeuvre dues, entre autres choses au faible taux de natalité. Comme on le constate en regardant le tableau 4, on s'aperçoit qu'entre 1993 et 2030, le nombre de personnes ayant atteint 65 ans connaîtra une progression marquée. Comme de plus en plus de gens prennent leur retraite avant 65 ans, le nombre de personnes ayant terminé leur vie professionnelle sera très important. En effet, sur une période relativement courte, tous les *baby-boomers* atteindront l'âge de la retraite, ce qui créera une brèche importante dans la main-d'oeuvre des entreprises québécoises. À cause de cette réalité, la planification des effectifs deviendra essentielle pour les organisations. Les employeurs qui, malgré des difficultés de recrutement dans certains domaines, étaient jusqu'ici assurés d'un large bassin de main-d'oeuvre, devront offrir des milieux de travail riches et stimulants pour attirer les candidats intéressants devenus plus rares.

Les organisations devront d'autre part s'adapter à la réalité des travailleurs vieillissants en créant de nouveaux programmes qui répondront plus adéquatement à leurs besoins et permettront à l'organisation de mieux utiliser ces ressources. Il s'agit en fait de transformer une situation qui peut être vue comme un problème en une opportunité qui améliorera à la fois le sort de l'employé et celui de l'organisation. Déjà de nombreux employeurs sont de plus en plus intéressés à conserver leurs employés d'expérience. Ceci demandera toutefois des réorganisations du travail et une approche différente de la notion de retraite. Pensons par exemple à la retraite flexible, au travail à temps partiel ou à temps partagé, à des journées de travail plus courtes, à des programmes de préparation à la retraite, à une réorientation ou à une modification des tâches¹³.

À un cycle de vie rigide à trois étapes - la jeunesse et la formation, la vie adulte et le travail, la retraite et l'inactivité - succède progressivement un cycle de vie nettement plus souple: temps de travail flexible, temps de formation tout au long de la vie, périodes de chômage, retraite active, etc.¹⁴.

TABLEAU 4
PROJECTION DE LA POPULATION DU QUÉBEC
(en milliers de personnes)



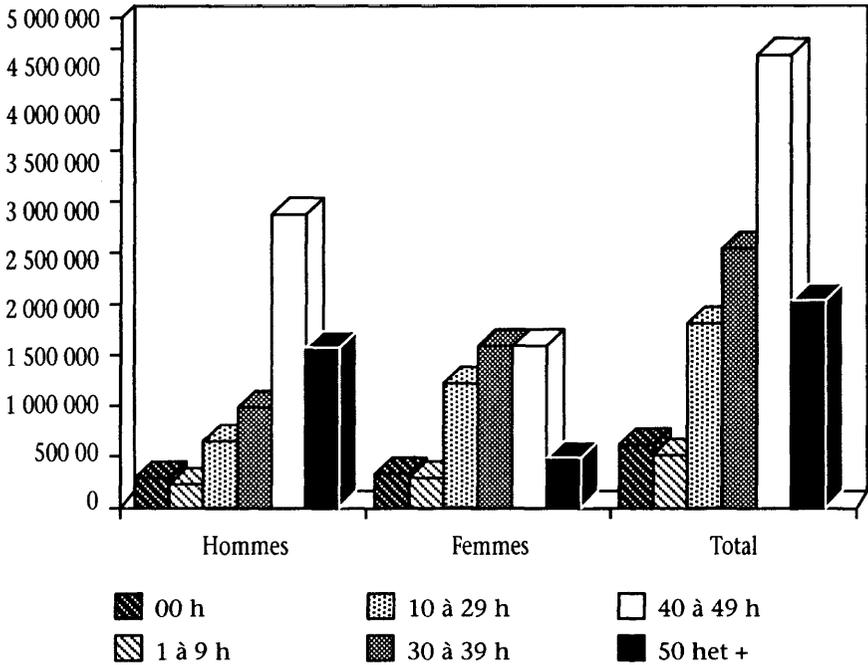
Source: Analyse actuarielle du Régime des rentes du Québec, en date du 31 décembre 1992, Régie des Rentes du Québec.

2.4. La précarité de l'emploi

L'insécurité économique et l'environnement de travail instable qui prévalent depuis la crise de 1991-1992, incitent les employeurs à engager surtout du personnel à statut précaire plutôt que du personnel régulier qui coûte généralement plus cher. Peu à peu, s'est donc constitué un large bassin d'employés contractuels ou surnuméraires qui représentent un pourcentage croissant de la main-d'œuvre québécoise.

Charles Handy dans son livre *The Age of unreason* définit l'organisation de l'avenir comme *l'organisation trèflée*. La première feuille du trèfle représente un petit groupe de personnes très qualifiées, triées sur le volet, qui sont les employés permanents de l'organisation. La deuxième est constituée par les entreprises sous-traitantes à qui sont confiées des tâches spécialisées. La troisième feuille du trèfle désigne tous les travailleurs occasionnels qui sont employés par l'organisation ponctuellement, au gré des besoins¹⁵. D'après Handy, cette formule est déjà existante dans beaucoup d'entreprises et devrait se généraliser à moyen terme.

TABEAU 5
PERSONNES OCCUPÉES AU QUÉBEC
SELON LE NOMBRE D'HEURES TRAVAILLÉES, MAI 1993



Source: Statistique Canada, *La population active*, n° de catalogue 71-001, mensuel, mai 1993.

Ceci implique qu'un pourcentage significatif des employés travaillant dans une entreprise seront continuellement en transit et développeront peu de sentiment d'appartenance face à l'organisation. Déjà beaucoup d'entreprises utilisant un grand nombre d'employés surnuméraires, expérimentent des difficultés dans la motivation de leurs employés. L'intégration des employés à statut précaire deviendra donc un défi de plus en plus d'actualité pour les services de ressources humaines.

3. LE RENOUELEMENT DES CONNAISSANCES

3.1. La révolution technologique

Les progrès technologiques ont aujourd'hui atteint tous les aspects de notre vie et de notre quotidien. Pensons aux banques de données centralisées, aux communications par modems ou par télécopieurs, à la conception assistée par ordinateur ou à la fabrication assistée par

ordinateur. Chacune de ces innovations fait boule de neige et amène de profondes modifications dans nos habitudes de vie. Les tâches répétitives et mécaniques sont prises en charge par la machine laissant de plus en plus de place à la notion de service. Les outils sont appelés à changer régulièrement, de nouveaux domaines de compétence se développent, d'autres disparaissent.

Ce mouvement perpétuel est difficile à suivre et peut créer de l'insécurité pour le gestionnaire comme pour les employés. De là l'importance de créer dans l'organisation des mécanismes de « vigie » pour garder contact avec un environnement en transformation perpétuelle. En effet, pour garder la tête hors de l'eau, l'entreprise devra prendre régulièrement le pouls de son environnement et faire largement circuler l'information. Ce partage de l'information permettra de briser l'isolement de l'employé tout en favorisant l'adaptation et l'intégration des changements à venir. Il permettra aussi de comprendre et d'assimiler un maximum d'informations en utilisant la synergie créée par le groupe.

3.2. L'évolution rapide des connaissances

Il n'y a pas si longtemps, le jeune adulte choisissait un métier ou une profession et, après une période d'apprentissage plus ou moins longue, y consacrait le reste de sa vie. En quelques années, l'individu avait ainsi acquis toutes les connaissances dont il avait besoin pour fournir une bonne performance au travail. Aujourd'hui, dans la majorité des secteurs, les connaissances deviennent obsolètes après aussi peu que cinq ou six ans, conséquence directe de l'intensité et de la rapidité des changements¹⁶. Pensons qu'il y a quelques années, l'Accord de libre-échange Canada-États-Unis n'était pas signé, le Bloc communiste était encore intact, l'autoroute électronique n'existait pas, la télécopie était encore au stade expérimental... Ceci implique qu'une personne qui n'a pas procédé à des mises à jour ponctuelles de ses connaissances, n'est plus productive au bout de quelques années seulement.

Cette réalité exige que l'organisation encourage et facilite le perfectionnement et la formation de son personnel. L'activité de remise à jour continue de ses connaissances doit ainsi être intégrée à la culture de l'organisation. Elle devrait faire partie de la description des tâches de l'employé et être prévue dans son emploi du temps.

4. LES NOUVELLES VALEURS

4.1. Les occupations professionnelles et les valeurs familiales

Avec les changements dans l'environnement de travail et dans la composition de la main-d'oeuvre est apparu un changement des perceptions reliées au travail lui-même. La société québécoise dans son ensemble a subi depuis la Révolution tranquille, un brassage d'idées et une évolution rapide qui ont grandement modifié les valeurs auxquelles s'associent les citoyens en général.

Notons qu'avec la diversité des ressources humaines composant la main-d'oeuvre québécoise, la relative homogénéité des valeurs qui caractérisait traditionnellement notre société est définitivement chose du passé. Le gestionnaire des ressources humaines est ainsi confronté à des valeurs parfois contradictoires et difficiles à concilier. Toutefois, certains courants se dessinent clairement. Alors qu'il y a quelques années, le travail était considéré comme une valeur en soi, c'est aujourd'hui l'épanouissement de l'individu et la qualité de vie associée au travail qui sont primordiaux aux yeux des travailleurs, souvent même aux dépens de la rémunération. Le travail n'est plus d'abord un moyen d'avoir, il est surtout devenu un moyen d'être¹⁷.

Les valeurs plus traditionnelles ou conformistes, d'ordre, d'autorité et d'abnégation céderaient du terrain aux valeurs nouvelles : épanouissement personnel, autonomie, plaisir immédiat, expérimentation¹⁷.

L'employé exige aussi d'être respecté, écouté et apprécié par son employeur et par ses pairs. De plus, même si le travail reste le moyen privilégié par la majorité des gens pour affirmer leur identité personnelle, selon les valeurs actuellement répandues, les activités professionnelles ne doivent pas se réaliser au détriment de la vie familiale ou personnelle. C'est probablement la raison qui amène beaucoup de jeunes gestionnaires à se montrer moins actifs dans la recherche de promotions à des postes supérieurs, mieux rémunérés, mais plus exigeants".

L'un des aspects nouveaux du travail maintenant le plus valorisé est probablement la possibilité de concilier ce dernier et la poursuite d'autres activités personnelles liées à la vie familiale ou aux loisirs²⁰.

La présence accrue des femmes sur le marché du travail n'est probablement pas étrangère à une certaine redéfinition des priorités entre le travail et la famille. De plus en plus, on demande aux employeurs de faire preuve de flexibilité pour permettre aux employés de mieux remplir leurs devoirs parentaux et sociaux. L'ajout dans la *Loi sur les normes du travail* d'une clause se rapportant au temps supplémentaire

pour le personnel ayant des enfants à charge, est un bon exemple du changement des mentalités.

4.2. L'individualisme

La montée de l'individualisme n'est pas seulement manifeste dans les discours, les représentations sociales, les systèmes de valeurs des personnes, ou encore dans leur vie quotidienne et leurs pratiques. On peut aussi l'observer dans le statut de plus en plus important que les institutions donnent à l'individu²¹.

Cette affirmation est bien illustrée par l'adoption, il y a quelques années, d'une Charte des droits de la personne, par le gouvernement fédéral et par le gouvernement provincial. Ces législations témoignent en fait d'une orientation marquée de notre société vers les droits individuels. Elles dénotent une tendance généralisée ressentie dans toutes les sphères d'activités y compris celle des relations du travail. C'est ainsi que les syndicats ont connu au cours de la décennie 1980 une baisse marquée du militantisme qui les a obligés à de profondes remises en question.

[...] il est bien évident que nonobstant les deux grandes manif de syndiqués du secteur public, en avril 1992, on ne milite plus comme avant [...] Le phénomène est universel. À Montréal, il y a belle lurette que les célébrations du 1^{er} mai ne rassemblent que quelques irréductibles et dirigeants syndicaux « payés pour être là »²².

Pour la majorité des gens, les besoins individuels passent désormais avant les intérêts collectifs. Chaque personne a de plus en plus conscience de ses droits et revendique « le droit de disposer de sa personne »²³. C'est une tendance que l'on peut observer partout dans le monde et qui inquiète certains gestionnaires. Pourtant, une orientation sociale plus tournée vers l'individu peut être aussi une orientation vers la créativité et l'innovation.

S'il est le produit du progrès technique, ce mouvement d'émancipation de l'individu en est tout autant le producteur. C'est à ce titre qu'il devient le principal ressort de l'évolution du monde occidental. Faisant éclater les traditions et les routines, stimulant l'émulation et la compétition, il libère un extraordinaire potentiel d'innovation, un dynamisme incomparable, qui donnent à la société moderne une supériorité technique décisive²⁴.

Ce courant est l'aboutissement de notre développement social et technologique. Il provoque des prises de conscience intéressantes et pourrait évoluer vers une vision nouvelle du rôle des individus associée à une « conscience élargie de l'appartenance à l'ensemble de l'espèce humaine »²⁵.

Notes bibliographiques

1. HANDY, Charles, *The age of unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989, p. 5.
2. Groupe Innovation, *Vers l'organisation du XXI^e siècle*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 1.
3. HARRIS, George T., «The Post-Capitalist Executive, An interview with Peter E Drucker,, *Harvard Business Review*, mai-juin 1993, p. 116.
4. *Ibid.*, p.122.
5. SENGE, M. Peter, *The fifth discipline, The Art & Practice of the Learning Organisation*, New York, Doubleday currency, 1990, p. 236.
6. « Human capital », *Business Week*, September 19, 1988.
7. JAMIESON, David, *Managing Workforce 2000: gaining the diversity advantage*, O'Mara Julie, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991.
8. DANDURAND Renée, Francine DESCARRIES *et al.*, *Mères et travailleuses, de l'exception à la règle*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1992, p. 11.
9. SCHWARTZ, Felice, «Women as a Business Imperative», *Harvard Business Review*, mars-avril 1992, p. 111.
10. BONNENFANT, Claire, *L'université « avec, > les femmes*, Actes du Colloque interuniversitaire tenu à l'Université de Montréal les 25 et 26 octobre 1990, p. 13.
11. LAUZON, Léo-Paul, *Place des femmes à titre d'officiers et d'administrateurs dans les compagnies ouvertes du Québec*, mars 1992, document non publié.
12. *Ibid.*
13. QUIMPER, Michel, *Le vieillissement des personnels*, Service des relations du travail et de la rémunération, Université du Québec, 1991, p. 21 et 22, document non publié.
14. REDAY-MULVEY, Geneviève, « Vers un allongement de la vie professionnelle », *Futuribles*, novembre 1992, p. 50.
15. HANDY, Charles, *The age of unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1990.
16. DRUCKER, Peter F., « The New Society of Organisations », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 1992.
17. GAUDIN, Thierry, dir., *2100 récit du prochain siècle*, Paris, Éditions Payot, 1990, p. 387.
18. LANGLOIS, Simon *et al.*, *La société en tendance 1960-1990*, Institut de recherche sur la culture, 1990, p. 633.
19. KORMAN, Abraham, « Succès professionnel et échec personnel », *Gestion*, septembre 1992, p. 36-42.
20. LANGLOIS, Simon *et al.*, *op.cit.*, p. 635.
21. *Ibid.*, p. 636.
22. VENNAT, Pierre, *Une révolution non tranquille: Le syndicalisme au Québec de 1960 à l'an 2000*, Montréal, Éditions du Méridien, 1992, p. 166.
23. GAUDIN, Thierry, dir., *2100 récit du prochain siècle*, Paris, Éditions Payot, 1990, p. 374.
24. *Ibid.*, p. 377.
25. *Ibid.*



MEMBRE DU GROUPE SCABRINI

Québec, Canada
2000