



**Réflexion sur les orientations  
et les pistes d'action du 66<sup>e</sup> Congrès de la CSN**  
*L'avenir du travail : perspective syndicale*

Document adopté tel qu'amendé  
par le conseil confédéral  
lors de sa réunion des 11 et 12 décembre 2019



# Table des matières

Introduction.....	5
Ce que nous savons .....	7
Sur la transition sociodémographique.....	7
Sur la transition technologique.....	8
Sur la transition écologique.....	9
Des risques.....	10
...et des opportunités .....	11
Un contre-pouvoir plus que jamais nécessaire.....	12
Pistes d'orientation.....	13
Sur la négociation .....	13
Sur la mobilisation et les luttes.....	14
Sur la syndicalisation .....	14
Sur l'encadrement légal.....	15
Les suites.....	16
Conclusion .....	16
Annexe 1.....	17



« À chaque période historique, le prisme du travail éclaire sur les enjeux et les batailles à engager. Avec l'ère du numérique, des défis environnementaux et des enjeux sociodémographiques, nous entrons dans une période charnière pour nos conditions de travail, notre droit du travail et notre modèle social<sup>1</sup>. »

## Introduction

Comme organisation syndicale, nous savons que faire évoluer le travail, c'est faire évoluer toute la société. Le travail et l'emploi façonnent nos modes de vie et l'organisation sociale.

Dans nos économies capitalistes, le travail rémunéré revêt une signification particulière. Outre de donner accès à un revenu et à certains droits sociaux, il définit l'identité des personnes et détermine leur bien-être. Il permet aussi de créer des liens sociaux. Évidemment, les réalités de travail ne sont pas les mêmes pour toutes et tous. Il y a encore beaucoup d'emplois qui sont mal rémunérés, peu valorisants et où les conditions de travail sont difficiles.

Le 66<sup>e</sup> Congrès de la CSN se déroulera dans un contexte où le travail et l'emploi se transforment rapidement. Au cours des dernières décennies, le monde du travail a considérablement évolué, notamment sous l'effet de la mondialisation. Avec la diffusion du numérique et de l'intelligence artificielle, tout indique que les changements iront en s'accéléralant. Aux effets de cette transition technologique, s'ajoutent les impacts de deux autres grandes transitions : la transition écologique, imposée par la crise climatique, et la transition sociodémographique en raison, principalement, du vieillissement de la population.

Il est indéniable que les modifications à l'emploi et aux façons de travailler que provoquent ces grandes tendances sont déjà amorcées. En revanche, il est plus difficile d'anticiper ce que sera le monde du travail de demain. Plusieurs incertitudes persistent, par exemple, l'existence d'une technologie ne suffit pas. Encore faut-il qu'il y ait un intérêt – commercial ou autre – à sa diffusion. De même, il est difficile de déterminer quels emplois sont les plus à risque ou comment les façons de travailler seront modifiées. Les impacts des transformations risquent de varier selon les catégories de travailleuses et de travailleurs et les secteurs d'activité. Certaines régions peuvent aussi être plus durement touchées que d'autres.

Ces mégatendances structurelles ne sont pas propres au Québec. Cependant, notre population vieillit plus rapidement en comparaison des autres provinces canadiennes et de la majorité des pays occidentaux. Lorsque la croissance économique est soutenue, comme c'est le cas actuellement, cela accentue les enjeux de rareté et de pénurie de main-d'œuvre. En revanche, l'augmentation des postes vacants peut favoriser des investissements dans les technologies et réduire les craintes de pertes d'emplois qui y sont généralement associées. En effet, dans certains milieux de travail, les investissements dans la robotique ou le numérique apportent une solution au manque de personnels.

---

<sup>1</sup> Cette citation est inspirée de Jean-Luc Molins, *Révolution numérique, travail et émancipation*, Silomag n° 5, novembre 2017, URL [[www.silogora.org/revolution-numerique-travail-et-emancipation/](http://www.silogora.org/revolution-numerique-travail-et-emancipation/)]. La citation originale se lit comme suit : « À chaque période historique, le prisme du travail éclaire sur les enjeux et les batailles à engager. Avec l'ère du numérique, nous entrons dans une période charnière pour notre droit du travail et notre modèle social », p. 6.

À la CSN, l'intérêt pour ces questions n'est pas nouveau. Le colloque Gérard-Picard de 2017 s'est penché sur la 4<sup>e</sup> révolution industrielle. En janvier dernier, nous avons tenu un Forum sur la pénurie et la rareté de main-d'œuvre et abordé les enjeux sociodémographiques. Dans plusieurs dossiers de développement économique, nous avons dû nous interroger sur les effets de la lutte contre les changements climatiques sur l'emploi. Des fédérations et des conseils centraux se sont aussi penchés sur ces problèmes dans le cadre de leur congrès ou lors de différentes activités.

Les échanges avec les salarié-es, les dirigeantes et dirigeants du mouvement, lors de la réunion de la rentrée de septembre dernier, ont aussi permis de dégager certains constats. D'abord, peu de milieux de travail sont épargnés, bien que les situations varient grandement d'une entreprise ou d'un secteur à l'autre. Les problèmes liés à la rareté, à l'attraction et à la rétention de la main-d'œuvre semblent les plus partagés. Or, alors que ce contexte devrait être à l'avantage des travailleuses et des travailleurs et permettre d'augmenter les salaires et de bonifier les conditions de travail, c'est loin d'être toujours le cas. Les effets de la transition technologique sur les emplois et le contenu du travail sont déjà bien visibles, principalement dans le secteur privé. Encore une fois, les transformations sont à géométrie variable, mais dans certains secteurs les bouleversements sont majeurs. La crise que traversent les médias écrits en témoigne. Enfin, ces discussions nous ont aussi confirmé que si nous voulons que les transitions en cours profitent aux travailleuses et aux travailleurs, nous devons occuper le terrain.

Le 66<sup>e</sup> Congrès doit être l'occasion d'aller plus loin, de développer une perspective syndicale sur l'avenir du monde du travail. Il doit être une occasion d'affirmer notre engagement à soutenir les syndicats qui doivent composer avec ces nouvelles réalités. À ce titre, nous souhaitons que les propositions soumises aux délégué-es aillent dans le sens d'un renforcement de notre action et de nos pratiques en matière de négociation, de mobilisation et de syndicalisation dans un contexte de transformation rapide du monde du travail sous l'effet des innovations technologiques, de la crise climatique et des changements sociodémographiques.

## Ce que nous savons

### *Sur la transition sociodémographique*

C'est un fait connu que la population québécoise est vieillissante. Depuis plusieurs années déjà, la moyenne d'âge des travailleuses et des travailleurs augmente. Les départs à la retraite sont en progression et la tendance va se poursuivre à mesure que les baby-boomers quitteront le marché du travail. Parallèlement, le nombre de personnes qui sont généralement actives sur le marché du travail (les 15-64 ans) est en recul. Selon les plus récentes projections de l'Institut de la statistique du Québec, cette tendance devrait se poursuivre pour encore 10 ans. Résultat : le nombre de postes vacants augmente et des difficultés de recrutement pour les entreprises et les organisations s'accroissent. Bien que le chômage n'ait pas disparu, les problèmes de rareté, d'attraction et de rétention sont devenus monnaie courante.

Cette évolution démographique, combinée à une solide création d'emplois, a permis au marché du travail québécois d'afficher des performances inimaginables il y a à peine 10 ans. Avec un taux de chômage de 5,5 % et un taux d'emploi de 75,4 % pour les 15-64 ans en 2018, la performance du Québec n'a plus rien à envier avec celle des autres provinces canadiennes, notamment l'Ontario. Le portrait des derniers mois indique toutefois un essoufflement dans le rythme de croissance. Un recul de l'emploi relativement important a même été enregistré entre les mois d'octobre et de novembre (- 45 100). Évidemment, la prudence est de mise lorsqu'il s'agit de données mensuelles, d'autant plus que le bilan sur l'année demeure positif. Un ralentissement important de l'économie mondiale est toujours possible. La diminution des échanges commerciaux, à la suite des tensions entre les États-Unis et la Chine, continue d'inquiéter même si les répercussions éventuelles sur l'économie québécoise sont difficiles à estimer.

Cela dit, le vieillissement de la main-d'œuvre et son renouvellement demeurent des tendances lourdes sur le marché du travail. Ce contexte devrait être à l'avantage des travailleuses et des travailleurs et favoriser un renversement du rapport de force. Mais, il n'y aurait pas d'automatisme. Soulignons aussi que si certains peuvent déjà se permettre de choisir leur employeur et d'imposer leurs exigences, ce n'est pas le cas de toutes et de tous. D'un point de vue syndical, ces situations peuvent être difficiles à gérer et poser des défis pour la solidarité.

À ces enjeux s'ajoutent ceux découlant de la plus grande diversité de la main-d'œuvre, tant en matière d'âge, de genre, d'origine, d'expérience ou de qualifications. Rappelons que les femmes ont maintenant des taux d'activité qui s'apparentent à ceux des hommes. Grâce à un meilleur accès à l'éducation, les travailleuses et travailleurs sont plus scolarisés. En 2017, 44 % de la population québécoise âgée entre 25-44 ans possédait un diplôme de niveau collégial, professionnel ou technique et 35 % un diplôme de niveau universitaire<sup>2</sup>. Avec l'apport de l'immigration, nos milieux de travail sont plus diversifiés, mais doivent aussi composer avec des défis d'intégration et d'inclusion.

---

<sup>2</sup> *Le Québec de 1960 à aujourd'hui : à la recherche de la prospérité (partie 1)*, Desjardins, Études économiques, Point de vue économique, 3 décembre 2018, [[www.desjardins.com/ressources/pdf/pv120318f.pdf?resVer=1543931608000](http://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv120318f.pdf?resVer=1543931608000)].

Au fil des ans, force est de constater que les valeurs et les attentes à l'égard du travail et de l'emploi ont changé. Ces nouvelles attentes peuvent être des leviers pour favoriser des changements positifs, alors que les employeurs tentent d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. Bref, l'intégration de personnes immigrantes, la reconnaissance professionnelle ainsi que la conciliation famille-travail-études sont dorénavant des incontournables.

### ***Sur la transition technologique***

Au cours de la dernière décennie, les technologies liées au numérique et à l'intelligence artificielle se sont imposées. Avec elles, de nouvelles grandes entreprises sont apparues. Nous faisons ici référence aux GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft). En fait, le succès de ces entreprises est phénoménal. Elles comptent maintenant parmi les plus grandes capitalisations boursières qui dominent l'économie numérique. Le cas de Facebook est particulièrement éloquent. Avec à peine 15 ans d'existence, cette plateforme est un véritable géant du numérique et connecte des millions de personnes presque quotidiennement.

Ces technologies bouleversent nos modes de vie. Pensons à l'importance des téléphones intelligents ou des réseaux sociaux dans nos vies. Leur diffusion dans les milieux de travail est aussi relativement bien engagée, quoique à géométrie variable selon les entreprises ou les secteurs. Avec la robotique, ces technologies ont un potentiel perturbateur tant sur les façons de produire que sur la prestation de services.

De tout temps, les changements technologiques ont été associés à des pertes d'emplois. À l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle, l'hypothèse de la fin du travail revient en force. Les scénarios catastrophes sur les pertes d'emplois sont de plus en plus écartés au profit d'analyses mettant l'accent sur la transformation des emplois et des tâches à accomplir. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a évalué pour chacun de ses pays membres les risques sur l'emploi de la numérisation de l'économie. Pour le Canada, l'organisme estime qu'environ 14 % des emplois sont hautement automatisables. Cependant, environ un emploi sur trois (30 %) devrait être touché par une redéfinition importante des tâches à accomplir<sup>3</sup>. Par ailleurs, l'histoire nous enseigne que les innovations technologiques peuvent aussi stimuler l'émergence de nouvelles activités et la création d'emplois. Mais, rien n'assure que ceux-ci seront de qualité. Les inégalités et les disparités sur le marché du travail pourraient fort bien s'accroître.

Toujours selon l'OCDE, les premières vagues d'automatisation ont surtout touché les secteurs d'emploi majoritairement occupés par des hommes (la construction et le secteur manufacturier). Avec la diffusion des applications numériques dans le secteur des services, la situation a changé. Le commerce et les transactions en ligne ont éliminé plusieurs tâches ainsi que des emplois occupés par des femmes. En revanche, celles-ci restent majoritaires dans des secteurs où l'automatisation est moins probable, notamment dans les domaines de la santé, des services sociaux ou de l'éducation. Cela ne veut pas dire que la nature du travail ou les façons d'accomplir les tâches ne seront pas touchées. Dans l'enseignement, par exemple, la formation à distance ou l'utilisation d'outils numériques se répandent.

---

<sup>3</sup> OCDE, *L'avenir du travail. La situation du Canada. Perspectives de l'emploi 2019*.

Évidemment, le secteur manufacturier n'est pas épargné. Bien qu'au Québec les investissements des entreprises ont été relativement faibles ces dernières années et que l'implantation du concept d'industrie 4.0 soit encore limitée, rien n'assure qu'il en sera de même à l'avenir, d'autant plus que pratiquement tous les gouvernements encouragent les entreprises à prendre ce virage<sup>4</sup>. L'internet des objets, les imprimantes 3D, les robots autonomes sont autant d'exemples d'innovations qui devraient profondément modifier les modes de production et l'organisation du travail.

Par ailleurs, les technologies numériques permettent la mise en réseau de différentes activités. Par le fait même, elles modifient les chaînes de valeur et les modes de gestion. De nouvelles formes d'entreprises et de nouveaux modèles d'affaires qui changent radicalement les modes de production et de consommation se développent. Certains secteurs d'activité subissent déjà d'importantes restructurations en raison des plateformes numériques. Le cas le plus médiatisé est certainement celui de l'industrie du taxi avec la présence d'Uber. Mais, d'autres secteurs sont aussi touchés. « Des entreprises comme Amazon, Uber, Airbnb et Booking.com ou Deliveroo bouleversent le fonctionnement de secteurs entiers (commerce de détail, mobilité urbaine, hôtellerie, restauration) et concurrencent voire ringardisent des leaders historiques naguère bien installés<sup>5</sup>. »

Dans ce monde en transformation, l'exemple des médias est éloquent. Dans le cas de la presse écrite, c'est non seulement le travail journalistique qui a été complètement redéfini, mais aussi le modèle d'affaires et le produit offert aux lecteurs alors que les supports numériques remplacent de plus en plus le papier. S'y ajoutent les pressions exercées sur la rentabilité et la viabilité de ce secteur du fait de la captation des revenus publicitaires par les géants du Web.

Il importe toutefois de se rappeler que l'existence d'une technologie ne suffit pas à son utilisation ou à sa diffusion. Il n'y a pas de déterminisme technologique. L'usage qui en sera fait dépend grandement de qui la contrôle, la développe et dans quel intérêt commercial.

### ***Sur la transition écologique***

Il existe un large consensus scientifique et une sensibilisation accrue de la population sur l'urgence de s'attaquer aux changements climatiques et sur la nécessité de réduire nos émissions de gaz à effet de serre. La crise climatique invite à revoir nos modes de vie et nos habitudes de consommation. Comme le soulève Robert Laplante dans une note de l'Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC) sur la transition juste, les dérèglements climatiques mettent en évidence que « le mode de production et les systèmes productifs actuels ne sont plus soutenables<sup>6</sup>. »

Peu importe le secteur d'activité, les entreprises et les organisations sont appelées à revoir leurs pratiques (recyclage, récupération, etc.). Dans certains cas, les changements requis

---

<sup>4</sup> Au Québec on peut penser à la stratégie numérique.

<sup>5</sup> Louis-Charles Viossart, *Les plateformes, un modèle en voie de régulation*, Constructif n° 50, juillet 2018 [[www.constructif.fr/bibliotheque/2018-7/les-plateformes-un-modele-en-voie-de-regulation.html?item\\_id=3661](http://www.constructif.fr/bibliotheque/2018-7/les-plateformes-un-modele-en-voie-de-regulation.html?item_id=3661)].

<sup>6</sup> Robert Laplante, *Les enjeux pour une transition juste au Québec*, Note d'intervention n° 67, Institut de recherche en économie contemporaine (IRÉC), octobre 2018.

peuvent être plus fondamentaux et exiger des investissements importants qui impactent sur les emplois et les conditions de travail. Dans d'autres cas, c'est carrément des types d'activités qui sont remis en question ou contestés. Ces dernières années, les débats ont été nombreux. De la construction d'oléoducs à la cimenterie de Port Daniel en Gaspésie en passant par les développements en matière de transport comme le REM, ces projets ont suscité la controverse. Si l'objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre est partagé, les moyens d'y arriver demeurent objet de tension, surtout lorsque des emplois sont à risque.

Il ne faut pas négliger que la transition écologique aura aussi des répercussions sur l'emploi. Pensons, par exemple, aux personnes qui travaillent à la construction, à la réparation et à l'entretien des véhicules de transport à l'heure où l'on mise sur l'électrification et l'abandon graduel du pétrole. De toute évidence, les compétences et les expertises exigées seront différentes.

À l'inverse, la transition écologique peut aussi profiter à certains secteurs d'activité et générer des emplois. Citons ici les conséquences que pourraient avoir un projet structuré d'électrification des transports ou encore une transition énergétique dans le secteur du bâtiment. Mais, il ne faut pas se leurrer, la crise climatique entraîne des interrogations qui vont bien au-delà des modes de production. Elle questionne aussi l'exploitation des ressources, le type de biens produits ainsi que nos modes de consommation.

Si le mouvement syndical revendique une transition juste, c'est pour s'assurer que les changements nécessaires ne se feront pas au détriment des travailleuses et des travailleurs et au prix d'une société plus inégalitaire. Comme nous le rappelle Philippe Pochet : « Si les transitions écologiques ont un but, elles ne connaissent pas le chemin pour y parvenir, à l'inverse, si la transition numérique transforme le monde, elle ne sait pas toujours dans quel but<sup>7</sup>. »

### ***Des risques...***

Si chacune de ces transitions comporte une large part d'incertitudes, elles ont toutes le potentiel de modifier en profondeur le monde du travail. Elles comportent des défis pour les conditions de vie et de travail, mais aussi des occasions d'amélioration (voir annexe 1).

Plusieurs entreprises et organisations sont déjà confrontées à ces mutations. Les problèmes de rareté et d'attraction de la main-d'œuvre sont particulièrement criants dans le secteur de la santé et des services sociaux. Ils sont présents dans des entreprises du secteur manufacturier, comme l'aéronautique ou la transformation alimentaire, et dans les services, comme l'hôtellerie ou la restauration. Cette situation amène une série de risques pour les conditions de travail : augmentation de la charge de travail, instabilité des horaires, recours aux heures supplémentaires, recours à l'externalisation et à la sous-traitance. Le manque de personnels se répercute sur la santé et la sécurité des travailleuses et des travailleurs. Accidents, épuisement professionnel, stress accru en sont autant de manifestations.

---

<sup>7</sup> Philippe Pochet, *Concilier deux futurs*, Notes de prospective, ETUI, novembre 2017.

Des défis et des risques sont aussi associés aux transitions technologique et écologique. Pensons aux entreprises qui investissent dans des technologies, soit pour réduire leurs coûts de production ou leur empreinte carbone, sans se soucier des répercussions sur l'emploi et l'organisation du travail. Trop souvent, ces investissements se font sans la participation des travailleuses et des travailleurs et sans s'assurer que ceux-ci reçoivent la formation nécessaire pour répondre aux nouvelles exigences des postes. L'expérience nous enseigne aussi que les technologies numériques accentuent le contrôle sur les travailleuses et travailleurs et peuvent porter atteinte à la vie privée.

Par ailleurs, d'un point de vue plus macroéconomique, les risques d'une polarisation et d'une accentuation des inégalités sur le marché du travail ne peuvent être écartés. En 2018, plus de 80 % des emplois se partageaient entre des emplois hautement qualifiés (46 %) et peu qualifiés (36 %). Actuellement, la majorité des postes vacants requiert peu ou pas de qualifications (diplôme d'études secondaires ou moins). À terme, cela pourrait déboucher sur un monde du travail plus polarisé avec d'un côté des personnes qui tirent très bien leur épingle du jeu et, de l'autre, des salarié-es condamnés à des emplois précaires et de piètre qualité.

### ***...et des opportunités***

Les défis qui se présentent à nous sont nombreux. Plusieurs dimensions de l'emploi et du travail sont en jeu : le nombre d'emplois, le statut et la qualité des emplois, le contenu du travail, la nature des tâches, l'organisation du travail, les compétences et les qualifications exigées, etc.

Nous sommes toutefois convaincus que chaque transition offre des opportunités pour améliorer les conditions de vie et de travail.

La transition sociodémographique est certainement celle qui peut le plus jouer en notre faveur. Les difficultés d'attraction de la main-d'œuvre peuvent générer des opportunités pour améliorer les conditions de travail. Hausse des salaires et bonification des avantages sociaux, reconnaissance professionnelle, accès à la formation, davantage de mesures de conciliation travail-famille-études sont autant d'exemples de gains qui peuvent être obtenus alors que les employeurs désirent attirer des salarié-es et, aussi, les retenir.

La transition technologique peut aussi signifier la création d'emplois de qualité et une meilleure protection de la santé et sécurité. Elle peut encourager une plus grande implication syndicale tant sur la formation en emploi que sur l'organisation du travail. Dans l'ensemble, elle peut favoriser des innovations dans les modes de production qui permettent de réduire l'empreinte carbone.

La rareté de la main-d'œuvre, associée au contexte sociodémographique propre au Québec, pourrait même être un levier pour orienter les investissements vers des méthodes de production qui améliorent les conditions de travail, et ce, dans tous les secteurs d'activité.

L'avenir du travail est incertain. Rien n'est déterminé à l'avance. Évidemment, une partie des résultats dépendra de choix et d'orientations politiques, économiques, fiscales, réglementaires, etc. Les gouvernements sont déjà à pied d'œuvre pour développer une série de programmes ou de mesures pour répondre aux défis posés par la démographie, le climat et les

changements technologiques. Dans le cas du Québec, les annonces de mesures visant à répondre à la rareté de la main-d'œuvre abondent. Si le gouvernement demeure timide au regard de l'environnement, il n'est pas en reste quant à l'accompagnement des entreprises vers la robotisation, le numérique et l'intelligence artificielle.

Certes, nous ne pouvons faire abstraction du fait que nous évoluons dans une économie capitaliste fortement intégrée à l'échelle mondiale. Le pouvoir économique demeure largement entre les mains des employeurs et des capitalistes. Comme le souligne l'OCDE, il n'en demeure pas moins qu'en « dépit des risques qu'ils représentent, ces changements sont aussi porteurs de nombreuses opportunités, et l'avenir du travail n'est pas gravé dans le marbre<sup>8</sup>. » À cet égard, comme organisation syndicale, nous avons un rôle indispensable à jouer.

## **Un contre-pouvoir plus que jamais nécessaire**

Les transformations du monde du travail ne remettent pas en cause notre pertinence et notre légitimité, au contraire. Les organisations syndicales sont un contre-pouvoir indispensable tant dans les milieux de travail que sur le plan sociétal. L'histoire récente démontre que notre rôle est fondamental notamment dans la lutte contre les inégalités socioéconomiques. Au cours des dernières années, les études établissant un lien entre la baisse du taux de syndicalisation et la montée des inégalités depuis les années 1980 dans la majorité des pays occidentaux se sont multipliées. L'OCDE vient d'ailleurs de publier un rapport reconnaissant le rôle central de la négociation collective dans la régulation du marché du travail et la prévention des inégalités<sup>9</sup>.

Le mouvement syndical demeure **le** mouvement social qui agit sur le monde du travail. C'est encore la syndicalisation qui assure la meilleure protection. Comme le souligne Martine D'amours : « En contexte nord-américain, c'est la syndicalisation qui procure aux salariés les principaux mécanismes protecteurs. Les conventions collectives protègent contre les mesures disciplinaires abusives, dont le congédiement et instaurent divers types de mesures de protection de l'emploi, sans oublier qu'elles bonifient la protection des régimes publics<sup>10</sup>. »

À l'heure où la démographie, le progrès technologique et la crise climatique métamorphosent le monde du travail, notre présence est essentielle. Sans organisation syndicale, il ne reste que les gouvernements ou le rapport de force individuel. Pour que les choses changent à l'avantage de l'ensemble des travailleuses et des travailleurs, nous devons nous imposer et améliorer notre rapport de force. Le 66<sup>e</sup> Congrès doit être l'occasion de questionner nos pratiques et de mettre de l'avant des propositions pour renforcer nos actions et améliorer le soutien aux syndicats. Nous proposons des pistes d'orientation à partir de quatre axes : la négociation, la mobilisation, la syndicalisation et l'encadrement légal.

---

<sup>8</sup> OCDE, *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019, L'avenir du travail*, Résumé en français.

<sup>9</sup> Voir OCDE, *Negotiating Our Way Up. Collective Bargaining in a Changing World of Work*, 2019. Même si l'organisme ne va pas jusqu'à recommander aux gouvernements d'encourager par des modifications législatives la syndicalisation, il s'agit tout de même d'un renversement majeur pour cette organisation qui, dans les années 1990, s'est faite la championne de la flexibilité du marché du travail et de sa déréglementation.

<sup>10</sup> D'Amours, Martine et al., *Le salariat : mort ou vif?*, La nouvelle revue du travail, Vers un capitalisme de plateforme?, n° 12, 2018.

## **Pistes d'orientation**

### ***Sur la négociation***

Les transformations actuelles de l'emploi et du travail touchent plusieurs champs de la négociation. Sans en faire une liste complète, mentionnons : la rémunération – incluant les régimes de retraite et les assurances – les horaires de travail, les mouvements de main-d'œuvre, la santé et la sécurité, les vacances et les congés ainsi que les mesures de conciliation famille-travail-études. Nous l'avons souligné précédemment, le contexte actuel de la rareté de main-d'œuvre offre des possibilités pour améliorer de façon significative les conditions de travail, tout particulièrement les salaires. Dans plusieurs milieux de travail, l'augmentation de la rémunération est une condition essentielle pour attirer et retenir la main-d'œuvre. C'est une priorité de négociation pour les syndiqué-es des réseaux publics à laquelle s'ajoutent les conditions de travail et d'exercice. Ceux-ci dénoncent depuis longtemps les impacts du manque de personnels tant sur la qualité des services à la population que sur leurs charges de travail. Un coup de barre s'impose.

Dans les négociations du secteur privé, la bonification des conditions salariales fait aussi partie de nos demandes. Alors que certains syndicats sont parvenus à obtenir des hausses significatives, d'autres semblent avoir plus de mal à tirer leur épingle du jeu. Qu'est-ce qui explique ces écarts? Y a-t-il des différences selon la taille des entreprises ou leur origine? Les secteurs d'activité sont-ils en cause? La région a-t-elle une incidence? Est-il possible de faire mieux, d'ajuster nos stratégies de négociation? Voilà quelques exemples de questions qui se posent à nous.

La pénurie et la rareté de la main-d'œuvre soulèvent aussi des enjeux de négociation inédits. Il est de moins en moins rare que les employeurs demandent des modifications à la structure et aux échelles salariales, voire proposent des hausses différenciées selon les catégories de salariés ou les postes occupés. Ce qui n'est pas sans rappeler les propos du gouvernement Legault à l'égard de certains salarié-es du secteur public, comme les enseignantes et enseignants du primaire et du secondaire, les infirmières ou les préposé-es aux bénéficiaires. Quelles stratégies adopter devant ce type de propositions? Comment maintenir la solidarité entre les membres?

Finalement, sachant que le contenu du travail, les conditions de pratique et les façons de travailler bougent rapidement sous l'effet des avancées technologiques, des demandes syndicales touchant l'organisation du travail – incluant des préoccupations sur la santé et la sécurité au travail, le droit à la vie privée et la protection contre des pratiques de surveillance et de contrôle abusives – pourraient se multiplier.

Les enjeux de formation en cours d'emploi risquent de s'accroître. À l'heure actuelle, tant du côté des gouvernements que des employeurs ou de grandes organisations comme l'Organisation internationale du Travail (OIT) et l'OCDE, la formation et l'éducation apparaissent comme la clé pour des transitions réussies. Au-delà des discours, la réalité dans les milieux de travail est rarement à la hauteur des besoins. Les employeurs investissent peu et lorsqu'ils le font, ce sont rarement les bas salarié-es qui en profitent, sans compter que les conditions d'accès sont souvent difficiles (manque de temps ou de ressources financières) ou

que les formations privilégiées par les employeurs sont courtes et essentiellement orientées vers leurs besoins spécifiques. Résultat : la formation est peu qualifiante et difficilement transférable.

Certes, la formation en emploi ou l'organisation du travail ne sont pas des champs de négociation nouveaux. Mais force est de constater que ces enjeux sont présentement affectés, avec une acuité particulière, tant par les transformations technologiques, sociodémographiques que climatiques. À ce titre, il y a lieu de se demander si nous devons accroître et améliorer notre soutien aux syndicats. Quelles sont les meilleures façons d'occuper le terrain, voire de prendre l'initiative?

### ***Sur la mobilisation et les luttes***

Nous savons d'expérience que les gains ne vont pas de soi. Pour que les opportunités ouvertes par les trois transitions se transforment en amélioration des conditions de travail et d'emploi, nous devons être prêts à livrer les batailles nécessaires. Nous devons nous imposer en négociation et, au besoin, prendre les moyens d'action qui s'imposent, dont le recours à la grève.

Lors du 65<sup>e</sup> Congrès, les délégué-es ont adopté une proposition visant à réviser les règles du Fonds de défense professionnelle (FDP). Un comité a été mis sur pied et a produit un rapport. Des propositions seront soumises au prochain congrès afin de mieux répondre aux réalités d'aujourd'hui. Nous estimons que ce sera également l'occasion de discuter de notre capacité à nous mobiliser et à réaliser des avancées pour les travailleuses et travailleurs.

Au fil de son histoire, la CSN s'est démarquée par sa combativité. Il faut constater que ces dernières années, le nombre et la longueur des conflits ont diminué, et ce, toutes organisations syndicales confondues. Dans le secteur public, la *Loi sur les services essentiels* n'y est pas étrangère. Sa récente modification devrait permettre un meilleur rapport de force et un meilleur exercice du droit de grève. Dans le secteur privé, les raisons sont moins évidentes. Dans le passé, nous avons évoqué l'endettement, la peur du chômage et les pertes d'emplois, les menaces de sous-traitance et de délocalisation, comme étant des causes possibles. Les changements structurels actuels pourraient permettre un renversement de tendance. Mais cela n'ira pas sans des innovations dans nos pratiques et nos méthodes de mobilisation. Au-delà de l'aide apportée par le FDP, comment soutenir davantage les syndicats dans leur lutte? Faut-il miser davantage sur les réseaux sociaux?

### ***Sur la syndicalisation***

Les défis du monde du travail exigent la présence d'organisations syndicales fortes. Sans organisation syndicale, il ne reste que les gouvernements ou le rapport de force individuel. Évidemment, ce ne sera pas la première fois que nous aborderons l'enjeu de la syndicalisation. Rappelons qu'au 64<sup>e</sup> Congrès, nous avons adopté une résolution portant spécifiquement sur la syndicalisation dans le secteur privé. Force est de constater que les résultats n'ont pas été à la hauteur de nos attentes. Il faudra faire le bilan de cette expérience et dégager les constats qui s'imposent. Il ne s'agit pas de chercher des coupables, mais de tirer des leçons afin d'améliorer nos façons de faire et de revoir nos pratiques. Nous pensons que le prochain congrès doit être l'occasion de faire des pas en ce sens.

Parallèlement, il faut reconnaître que les nouvelles réalités du travail et de l'emploi ne facilitent pas la syndicalisation, du moins dans sa forme traditionnelle. Depuis quelques années déjà, notre volonté de regrouper des travailleuses et des travailleurs autonomes se heurte à une série de difficultés et nos résultats demeurent modestes. Mentionnons aussi que le contexte de rareté et de pénurie de main-d'œuvre peut encourager le développement d'un rapport de force individuel au détriment d'un intérêt pour la syndicalisation. S'ajoutent à cela les difficultés liées aux nouveaux modèles d'affaires qui se développent avec le numérique. Bref, dans l'ordre actuel des choses, les obstacles sont nombreux. Loin de nous dédouaner, cette analyse doit plutôt nous pousser à redoubler d'efforts et nous encourager à innover.

### ***Sur l'encadrement légal***

Finalement, ces transformations remettent en question l'environnement légal et réglementaire du travail et de l'emploi ainsi que la protection sociale. Nous l'avons souligné, les innovations technologiques, notamment celles liées au numérique, favorisent la fragmentation des entreprises et des milieux de travail. Les collectifs de travail éclatent et les travailleuses et travailleurs se retrouvent plus souvent isolés. Ces transformations accentuent la désuétude de notre droit du travail.

Cela est d'autant plus inquiétant que de telles innovations peuvent provoquer une nouvelle vague de création d'emplois atypiques (autonome, temps partiel, temporaire) occupés par des personnes exclues ou mal couvertes par la législation du travail et les protections sociales. À défaut de changement au Code du travail, le nombre de travailleuses et de travailleurs qui n'ont pas accès à la syndicalisation et à la négociation collective risque aussi d'augmenter. À la suite du lock-out au *Journal de Montréal*, nous avons réclamé sans succès des modifications au Code du travail afin de combler les brèches sur les dispositions antibriseurs de grève en raison d'une définition dépassée de la notion d'établissement. Nous sommes peu intervenus pour réclamer des modifications visant à élargir l'accès à la syndicalisation. La peur qu'une discussion sur le Code du travail ne tourne à l'avantage des employeurs explique en partie cette situation. Mais force est de constater que le statu quo est de moins en moins tenable. Dans sa forme actuelle, celui-ci ne permet pas d'affronter les défis de monde du travail actuel et futur. Il faudra évaluer si une offensive pour sa modernisation s'impose.

Évidemment, notre revendication pour un salaire minimum à 15 \$ l'heure avec la Campagne 5-10-15, notre demande pour un régime public universel d'assurance médicaments ou nos exigences en matière de santé et sécurité au travail vont demeurer à l'avant-scène. Tout comme dans le cas du Code du travail, il y a longtemps que nous dénonçons que nos lois du travail et nos programmes sociaux, comme l'assurance emploi, ne répondent pas adéquatement aux besoins de protection des travailleuses et des travailleurs. Cette inadéquation ne fera que s'accroître avec les bouleversements structurels qui affectent le travail et l'emploi.

Dans ce contexte, différents scénarios sont envisageables afin de nous permettre de politiser davantage les enjeux touchant le monde du travail :

- développer une plateforme de revendications et s'inspirer de certaines de nos campagnes politiques comme celle de 2012 « Et si on avançait »;

- se coaliser avec les autres organisations syndicales sur des enjeux particuliers et établir des plans d'action conjoints, à l'exemple de ce que nous faisons pour l'instauration d'un programme d'assurance médicaments universel et public;
- produire un bilan syndical du monde de travail sur une base annuelle ou biannuelle en collaboration avec des chercheurs et les autres organisations syndicales. Cela fournirait un contrepoids aux publications des organisations patronales, comme *Le bulletin de la prospérité du Québec* publié annuellement par le Conseil du patronat du Québec.

Quelle que soit la démarche, l'objectif demeure d'ouvrir des débats publics sur le travail et l'emploi et sur les besoins en matière de protection. Ce n'est qu'à cette condition que nous pouvons espérer une prise en charge politique et obtenir des changements législatifs favorables aux intérêts des travailleuses et des travailleurs. La récente bonification du régime de retraite du Québec et de la *Loi sur les normes du travail* ainsi que les dernières hausses du salaire minimum montrent que cela est possible même si les changements apportés sont inférieurs aux demandes initiales. Ces campagnes ont permis de créer de larges consensus sociaux sur la nécessité d'intervenir et ont obligé les gouvernements à agir. L'exemple est similaire avec la lutte contre les changements climatiques. La conscientisation de plus en plus grande de la population a fait de cette question un enjeu social et politique que les gouvernements ne peuvent plus ignorer, bien que nous soyons encore loin d'atteindre les résultats souhaités.

### **Les suites...**

Les prochaines semaines seront consacrées à l'élaboration des propositions du comité exécutif qui seront soumises au comité précongrès et à la tournée précongrès qui suivra. Comme souligné précédemment, nous visons le renforcement de « notre jeu de base », soit la négociation, la mobilisation et la syndicalisation.

Pour alimenter davantage nos réflexions et valider certaines hypothèses, nous avons choisi de faire des groupes de discussion avec des représentantes et des représentants de syndicats sur une base fédérative (un groupe de discussion par fédération) avec un souci de couvrir l'ensemble des régions. Les rencontres vont se tenir au mois de janvier. Une présentation des résultats de ces échanges sera faite aux présidentes et aux présidents des conseils centraux et des fédérations et possiblement aux délégué-es du conseil confédéral de mars 2020.

### **Conclusion**

Occuper l'espace qui nous appartient, exercer notre rôle de contre-pouvoir et renforcer nos actions sont de première importance. Nous devons être en mesure d'affronter les défis posés par la transformation du monde du travail et orienter les changements en faveur des travailleuses et des travailleurs.

À la veille du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CSN, notre histoire confirme qu'il est possible d'agir pour un meilleur avenir. Il nous revient de saisir les opportunités qu'offrent ces transitions pour améliorer le travail, l'emploi et la vie des travailleuses et des travailleurs.

# Annexe 1

## La transition technologique : impacts dans les milieux de travail

Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investissements dans des équipements qui économisent ou transforment le travail</li> <li>✓ Mise en réseau, fragmentation des activités et des collectifs de travail</li> </ul>
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertes d'emplois</li> <li>✓ Transformation des emplois</li> <li>✓ Changements dans les façons de faire (nature du travail)</li> <li>✓ Changements dans l'organisation du travail</li> <li>✓ Modifications du profil de compétences et de qualifications des salarié-es</li> <li>✓ Multiplication des statuts d'emploi atypique</li> </ul>
Réponses des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation ciblée (pas toujours qualifiée et transférable)</li> <li>✓ Révision de l'organisation du travail</li> </ul>
Risques sur les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réduction de la pénibilité du travail</li> <li>✓ Perte de sens, d'expertise</li> <li>✓ Stress</li> <li>✓ Détérioration du climat de travail</li> <li>✓ Dégradation de la qualité des emplois (appauvrissement des compétences)</li> <li>✓ Iniquité dans l'accès à la formation</li> <li>✓ Contrôle et surveillance accrus, notamment avec l'intelligence artificielle</li> <li>✓ Atteinte à la vie privée</li> <li>✓ Sous-traitance, délocalisation</li> </ul>
Enjeux syndicaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Protection des emplois</li> <li>✓ Amélioration de la qualité des emplois</li> <li>✓ <b>Accès à de la formation qualifiante et transférable (notamment pour les salarié-es moins qualifiés)</b></li> <li>✓ <b>Implication dans l'organisation du travail</b></li> <li>✓ Mouvement de main-d'œuvre à l'interne</li> <li>✓ Protection de la vie privée</li> </ul>

**La transition écologique :  
impacts dans les milieux de travail**

Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transfert d'activités</li> <li>✓ Investissements qui modifient les modes de production</li> </ul>
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pertes d'emplois</li> <li>✓ Transformation des emplois</li> <li>✓ Changements dans les façons de faire et dans l'organisation du travail</li> <li>✓ Modifications du profil de compétences et de qualifications des salarié-es</li> </ul>
Réponses des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation ciblée (pas toujours qualifiée et transférable)</li> <li>✓ Révision de l'organisation du travail</li> </ul>
Risques sur les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte de sens, d'expertise</li> <li>✓ Stress</li> <li>✓ Détérioration du climat de travail</li> <li>✓ Dégradation de la qualité des emplois (appauvrissement des compétences)</li> <li>✓ Iniquité dans l'accès à la formation</li> </ul>
Enjeux syndicaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amélioration de la qualité des emplois</li> <li>✓ <b>Accès à de la formation qualifiante et transférable (notamment pour les salarié-es moins qualifiés)</b></li> <li>✓ <b>Implication dans l'organisation du travail</b></li> </ul>

**La transition sociodémographique :  
impacts dans les milieux de travail**

Effets	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Problèmes de recrutement</li> <li>✓ Problèmes de rétention</li> <li>✓ Postes vacants</li> </ul>
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perte de contrats ou retards</li> <li>✓ Perte d'expertise</li> <li>✓ Problème de qualité des produits ou des services</li> <li>✓ Bris de services</li> </ul>
Réponses des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effort accru de recrutement (embauche de personnes plus jeunes ou moins expérimentées et qualifiées)</li> <li>✓ Formation, transfert des connaissances, mobilité du personnel</li> <li>✓ Allongement du temps de travail et recours aux heures supplémentaires</li> <li>✓ Changements dans l'organisation du travail (révision des façons de travailler)</li> <li>✓ Amélioration de la rémunération (salaires et avantages sociaux)</li> <li>✓ Hausse de l'âge de la retraite</li> <li>✓ Révision de la structure salariale (primes et augmentations ciblées)</li> <li>✓ Mise en place de mesures facilitant la conciliation famille-travail</li> <li>✓ Recours à l'externalisation, à la sous-traitance, à des agences de placement</li> <li>✓ Recours à la main-d'œuvre étrangère</li> <li>✓ Investissement en équipement permettant de réduire la main-d'œuvre</li> </ul>
Risques sur les conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Charge de travail excessive, stress, pression</li> <li>✓ Augmentation des heures supplémentaires obligatoires</li> <li>✓ Instabilité des horaires et du temps de travail</li> <li>✓ Difficulté à prendre ses congés, ses vacances et autres avantages prévus à la convention</li> <li>✓ Risques pour la santé et la sécurité</li> <li>✓ Montée de l'absentéisme</li> <li>✓ Roulement de personnel</li> <li>✓ Conflits intergénérationnels ou interculturels</li> <li>✓ Perte de solidarité et montée du rapport de force individuel au détriment d'un rapport de force collectif</li> <li>✓ Détérioration du climat de travail, désengagement</li> </ul>
Enjeux syndicaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amélioration des salaires, de la structure salariale et des avantages sociaux</li> <li>✓ Amélioration des conditions de travail (exemple : mesures de conciliation)</li> <li>✓ <b>Accès à de la formation qualifiante</b></li> <li>✓ <b>Contrôle accru sur l'organisation du travail</b></li> <li>✓ Reconnaissance des savoir-faire (expertise professionnelle)</li> <li>✓ Maintien de l'équité et de la solidarité entre les groupes (règle de l'ancienneté)</li> </ul>