



Avril 1990

Supplément de *Nouvelles-CSN*

RELATIONS DE TRAVAIL

Table-ronde

Les défis qui nous attendent dans les années 90. Ginette Dussault, Clément Groleau et Denis Falardeau lancent un premier débat.

pages 29-31

SOMMAIRE

Structures et pratiques syndicales des années 90
2-11

Exigences et avantages d'une négociation coordonnée
12

Autonomie professionnelle
13-14

Programmes d'accès à l'égalité et équité salariale
15

Négociation de nouvelles formes de rémunération
16-17

La convention, son élargissement, son application
18-22

Administration de la convention collective: arbitrage et nouveaux modes de règlement des litiges
23

Conseiller un syndicat: polyvalence ou spécialisation
24

Conciliation et médiation
25

Emplois et environnement: ces deux réalités s'opposent-elles?
26

Négociation et contrôle par les syndicats des régimes d'avantages sociaux
27-28

Pour ne pas se faire dépasser



Le colloque sur les relations du travail, ayant pour thème cette année «Pour ne pas se faire dépasser» a été un succès. Ceci nous confirme l'importance pour ceux et celles qui se consacrent principalement à la négociation de se retrouver et de réfléchir ensemble aux mutations profondes qui s'opèrent actuellement sur le marché du travail.

Chacun, chacune, vit ces transformations à sa façon dans son milieu de travail et est confronté aux exigences que cela pose à la négociation. Le processus de la négociation devient de plus en plus complexe et il faut être conscient des difficultés rencontrées par l'ensemble des composantes de la CSN. Saisir le changement, le com-

prendre, le contrôler, le négocier pour mieux défendre nos objectifs syndicaux sont les défis qui se posent à nous. L'ouverture d'esprit a été remarquable. Questionnement approfondi, réflexion rigoureuse, esprit d'innovation, solutions concrètes ont marqué cette rencontre. Et cela tient en grande partie à la pluralité du mouvement qu'est la CSN. Mettre en présence, par exemple, des représentants syndicaux des secteurs des communications avec ceux de la métallurgie, ou encore des salarié-e-s professionnels avec des ouvriers d'usines, crée une réelle dynamique. Mais ce colloque doit avoir des suites. Nous devons poursuivre, au sein de nos instances, la réflexion amorcée au colloque, afin de dégager ensemble, et avec précision, nos orientations, nos revendications et nos stratégies. Le défi est de taille. Surtout que la négociation de la convention collective est notre principale activité, et que la qualité de celle-ci a toujours été notre principale raison d'être.

Monique Simard

SYNDICATS ET MARCHÉS: LES STRUCTURES ET LES PRATIQUES SYNDICALES DANS LES ANNÉES '90

LES SOURCES DU CHANGEMENT



Par **CLAUDE RIOUX**,
coordonnateur des ser-
vices à la FTPF-CSN,
et **GREGOR MURRAY**,
du département des re-
lations industrielles de
l'Université LAVAL

1. La restructuration et la relocalisation du capital

• FIRMES MULTINATIONALES

Un des plus grands changements observés est l'extension de l'organisation de la production au niveau mondial. La première manifestation de cette tendance, notamment durant les années 70, a été le développement accéléré des firmes multinationales et l'augmentation de la concurrence dans les secteurs primaire et manufacturier. Transfert de technologie, de production et même d'établissements ont fait partie des stratégies globales définies par les firmes multinationales. Les conditions salariales et de travail ont été mises en concurrence avec celles d'autres travailleurs, ce qui a modifié considérablement les rapports de forces. Il a donc en partie fallu prendre en compte cette situation dans l'exercice de la négociation des conventions. Le mouvement syndical a tout de même réussi à faire adopter au niveau international certaines règles de conduite applicables aux sociétés multinationales. Ce développement de la production a aussi atteint l'industrie des services, notamment dans le secteur financier.

• LIBÉRALISATION DES ÉCHANGES

La globalisation des activités économiques a sans doute contribué à accélérer le processus de libéralisation des échanges. Dans ce contexte de libéralisation qui s'est traduit au Canada par l'accord de libre-échange, nous sommes déjà en mesure de cerner les stratégies de redéploiement d'entreprises à l'égard de la continentalisation des économies. D'autre part, à l'occasion du débat sur le libre-échange, nombre de chercheurs et de syndicalistes ont exprimé l'opinion que cette libéralisation des échanges aurait des répercussions dans l'environnement social et législatif relié au marché du travail. Par ailleurs, le Canada aura dorénavant plus de difficulté à augmenter son niveau d'emploi dans les domaines des services publics et sociaux en raison des forces de

la concurrence qui seront accrues entre les États-Unis et le Canada.

• CONCENTRATION DES ENTREPRISES

Avec le relâchement des lois canadiennes régissant les fusions d'entreprises, l'accord de libre-échange stimulera les stratégies de renforcement et de pénétration accrue des marchés par voie d'acquisition et de fusion. Le mouvement a démarré rapidement en 1989, mais il est présentement moins spectaculaire en raison du resserrement de la situation générale de l'économie. Il est à prévoir que cette tendance se maintiendra.

• PRESSIONS SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL

Ces mutations ont exercé d'énormes pressions sur les relations du travail, tant au niveau des structures et des processus de la négociation collective qu'au niveau du contenu des conventions. Il faut noter, entre autres, le démantèlement de certaines structures plus centralisées de négociation collective à la suite de revirements dans les patterns de concurrence. Il y a eu également, à partir du début de la récession économique, au début des années 80, une prolifération de concessions salariales. Les salaires réels au Canada n'ont pas progressé pendant la décennie, et les gains de productivité ont été plus rapides que les augmentations salariales.

• STRUCTURE INDUSTRIELLE

La structure industrielle a connu des modifications constantes. Entre 1967 et 1988, l'augmentation annuelle de l'emploi dans le secteur des biens (industries primaires, fabrication et construction) fut de 0,9%. Par contre, l'emploi a augmenté annuellement de 3,2% dans le secteur des services, tant privés que publics. Dans les années 80, on remarque cependant un certain plafonnement de l'emploi dans le secteur public. Le plafonnement de la croissance syndicale semble être largement dû aux changements dans la structure industrielle. Ces tendances soulèvent des questions importantes quant aux limites de notre régime d'accréditation et mènent, par ailleurs, à un effondrement des juridictions syndicales traditionnelles, provoquant ainsi des réorientations importantes dans les stratégies de développement.

2. La réorganisation de l'entreprise

• UN DOUBLE PROCESSUS

En ce qui regarde l'organisation de l'entreprise, nous décelons un

double processus d'intégration et de différenciation des salarié-e-s. D'une part, certaines entreprises cherchent à mieux intégrer leurs employé-e-s dans les appareils productifs afin d'atteindre une utilisation maximale de leurs nouvelles capacités de production. Par contre, d'autres entreprises cherchent systématiquement à différencier et éloigner leurs employé-e-s par le travail précaire, les contrats commerciaux, la sous-traitance et, même, l'implantation d'établissements non syndiqués, par exemple à l'Alcan dans la région du Saguenay. Ce double processus crée une dynamique contradictoire qui est lourde de conséquence pour la définition des solidarités syndicales traditionnelles.

• CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Il faut se rappeler que déjà à la fin des années 70, tout un courant de pensée présent dans les entreprises et dans l'esprit des hommes politiques faisait du développement technologique presque une religion. Notons le retard technologique alors observable au Canada et au Québec, en raison d'une grande dépendance économique au niveau de la structure industrielle fondée sur les secteurs primaires et les «filiales» dans le secteur manufacturier. L'engouement pour la technologie a modifié les conditions de travail, notamment au titre de l'intensification du contrôle et des qualifications des travailleurs et des travailleuses. Dans ce cadre, il est important de cerner avec plus d'intérêt le passage de la gestion traditionnelle au «management» ou «gestion des ressources humaines».

• RÉFLEXION SUR LE MANAGEMENT-INTÉGRATION

Il existe présentement une réflexion majeure quant à la conception même du «management». Dans cette veine, la société Abitibi-Pice annonçait dernièrement qu'elle entendait repenser sinon réduire le nombre de paliers de «management». Cela fait partie de la recherche d'un allègement des structures décisionnelles. Le nombre d'entreprises qui ont effectué des opérations de consultation auprès de leurs employés ne se comptent plus. De plus en plus, nous voyons apparaître des programmes d'aide aux employés mis sur pied par les employeurs. S'inspirant peut-être des «cercles de lecture», des entreprises utilisent les capacités des travailleurs et leurs connaissances à l'intérieur de «groupes de solution de problèmes». A cela s'ajoutent les modes de rémunération basés sur les résultats des entreprises. On parle alors de «nouvelles entreprises».

• DIFFÉRENCIATION

Il est important de relier ce processus d'intégration aux processus simultanés de différenciation. Cette «nouvelle entreprise flexible» cherche ainsi à construire des cercles de défense autour d'elle. C'est ainsi qu'aux périmètres de l'entreprise on retrouve des contractuels, des travailleuses et des travailleurs autonomes, des sous-traitants, des salarié-e-s à temps partiel, etc. Les nouvelles formes juridiques deviennent également les éléments d'une stratégie de différenciation par le biais de la commercialisation des services internes, les franchises et la sous-traitance. Il faut également souligner cette recherche d'un allègement des structures décisionnelles qui peut se traduire par une diminution

dans la taille des unités et une meilleure identification des zones et des seuils de rentabilité afin de mieux restructurer l'entreprise, et de surcroît, plus rapidement.

3. La précarisation et la professionnalisation de l'emploi

Ce double processus d'intégration et de différenciation dans l'entreprise trouve son reflet sur le marché du travail où nous retrouvons une recomposition des habilités et des statuts.

D'une part, il semble y avoir une accentuation de l'identification professionnelle et de situations où les gens s'accrochent davantage à leur profession et à leurs aspirations professionnelles.

D'autre part, l'image d'une main-d'oeuvre occupée à temps plein pendant toute l'année est de moins en moins vraie. C'est ainsi que le nombre de travailleuses et de travailleurs à temps partiel a presque doublé au Québec entre 1975 et 1988 (de 15,8% à 29,1% chez les femmes, de 3,8% à 7,4% chez les hommes), avec une accentuation du travail à temps partiel involontaire. Il faut également mentionner le travail autonome pour son compte à des conditions de travail inférieures, le travail à domicile (tant dans les secteurs traditionnels tels que le vêtement que dans les nouveaux secteurs tels que l'informatique et l'édition), sans oublier l'augmentation dans le niveau du chômage, l'accentuation des disparités régionales dans l'emploi, le retrait des personnes âgées du marché du travail, et la prépondérance de certaines catégories ou de types de gens dans l'emploi précaire.

Ces développements posent des problèmes stratégiques importants pour le mouvement syndical. Comment concilier, par exemple, l'action professionnelle, même corporatiste, pour certaines catégories d'employé-e-s qui jouissent d'une professionnalisation et, en même temps, défendre les employé-e-s à statut précaire. C'est ainsi, par exemple, qu'on peut se retrouver dans une situation où on peut opposer les diverses formes d'action politique pour hausser les normes minimales dans les secteurs les plus vulnérables avec le discours d'une action axée sur la défense et l'avancement des conditions de travail pour l'exercice de certaines professions. Nous ne voulons pas suggérer que de telles actions sont incompatibles. Au contraire, s'il y a une conclusion à tirer de l'évolution du marché du travail, c'est justement qu'aucun statut n'est garanti, ni à l'abri des changements. Le rôle du syndicat face à de telles mutations est, tout en respectant cette recherche d'identité professionnelle ou sectorielle, de construire un terrain d'action commun.

4. L'entrée de nouveaux groupes sur le marché du travail

Regardons maintenant les changements dans la composition de la main-d'oeuvre.

La mutation la plus spectaculaire concerne la participation des femmes au marché du travail. Le taux d'activité des femmes est en effet passé de 40,1% à 53,1% entre 1975 et 1988. Pendant cette même période, la participation des hommes a connu une légère diminution, passant de 77,8% à 75,7%. Ceci amène un questionnement sur la répartition de la richesse dans notre société et le sort

nettement inférieur réservé aux femmes dans des pratiques syndicales qui trop souvent reflètent une «culture patriarcale» toujours dominante.

Par ailleurs, le chômage des jeunes a surtout été conjoncturel à la suite de la récession économique des années 80. Les jeunes semblent être en mesure de se trouver un emploi, mais vivent beaucoup de précarité dans ces emplois, ce qui rend leur premier contact avec le mouvement syndical d'autant plus difficile.

Les minorités visibles et les communautés culturelles représentent un autre groupe qui vit des changements importants sur le marché du travail. C'est ainsi qu'en 1986, le pourcentage de la population née à l'extérieur du Canada était de 15,6% (15,9% à Montréal et 36,3% à Toronto).

En outre, les changements dans la composition de la main-d'oeuvre impliquent aussi les sorties du marché du travail. C'est ainsi qu'entre 1975 et 1987, le taux d'activité des travailleurs âgés (55 ans et plus) au Canada est passé de 50,5% à 39,2%, alors que celui des travailleuses âgées est resté stable à 17,6%.

5. Le rétrécissement et la redéfinition du rôle de l'Etat

Il faut noter les pressions accrues sur l'Etat pour qu'il réduise son rôle protecteur sur le marché du travail et qu'il rétrécisse son rôle dans la gestion économique, surtout en ce qui a trait aux politiques industrielles. Nous avons vu alors la libéralisation des structures tarifaires et des politiques fiscales, et des tentatives de couper certains programmes et transferts sociaux. A cela, on doit ajouter la déréglementation et les demandes pour un «assouplissement» du droit du travail. Il faut aussi remarquer tous les changements dans la gestion des services publics, surtout par le biais de la sous-traitance, de la privatisation, du travail précaire, de la désinstitutionnalisation et de la commercialisation de services jusqu'alors gratuits. Mais en même temps, il faut indiquer quelques contre-tendances. Il n'est pas évident que la population ne veut plus investir dans les services publics. Au contraire, les sondages semblent indiquer un bassin important d'appui pour un État-Providence. Et l'on sait que les politiciens demeurent sensibles aux pressions publiques dans la gestion des services étatiques.

6. L'extension et l'intensification des rapports du marché

Par ailleurs, même si ce phénomène est plus difficile à cerner, il faut mentionner que la dernière décennie a été également caractérisée par une extension et une intensification des rapports du marché. Cela se voit dans la «mercantilisation» des services, tant publics qu'informels ou familiaux. Dans la recherche dévorante de nouveaux marchés et de nouveaux biens de consommation. Dans la globalisation des marchés. Dans une augmentation de l'endettement familial et l'érection de nouveaux temples de consommation que nous appelons les centres commerciaux. Nous nous trouvons devant une certaine impasse du libéralisme productif, et le mouvement syndical doit se prévaloir de ses capacités d'introduire des logiques «non-marchandes» et «non-marché» en ce qui a trait à l'écologie, la paix et la culture. Il est parfois

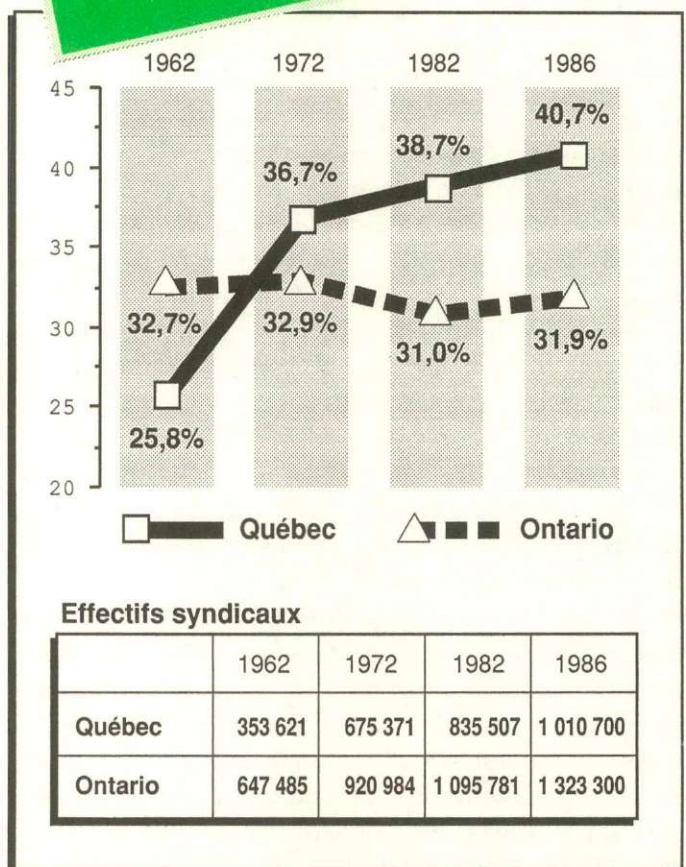
difficile au mouvement syndical de répondre aux changements en cours sur un terrain autre que salarial mais, encore une fois, il nous faut réserver le droit d'introduire d'autres logiques et d'autres solidarités qui tiennent compte de l'élargissement de la liberté humaine.

LA CARTE SYNDICALE DU QUEBEC

• COMPARAISON QUÉBEC-ONTARIO

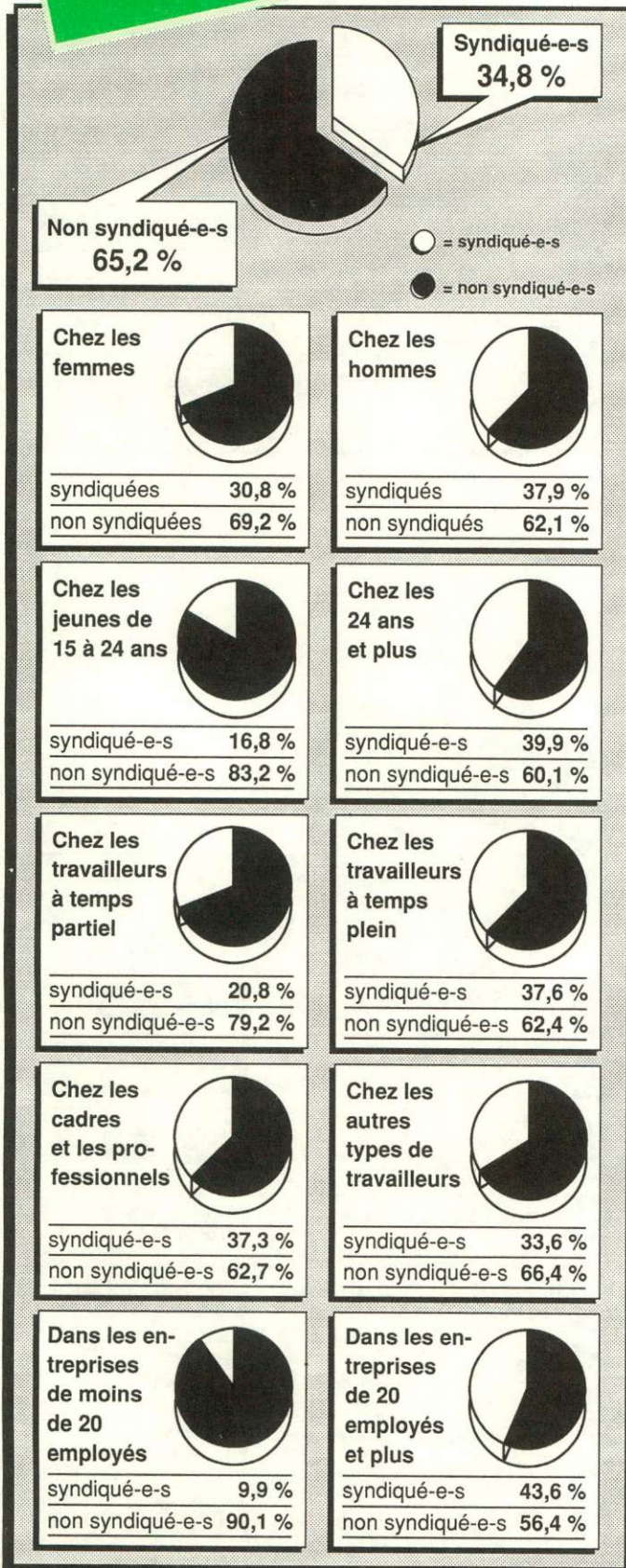
Il faut noter la progression historique du syndicalisme au Québec au cours des trente dernières années. Le pourcentage des salarié-e-s syndiqué-e-s a connu un progrès constant, passant de 25,8% à 40,7% entre 1962 et 1986. Il est vrai, cependant, que nous avons un grand rattrapage à faire dans le secteur public, au début des années 60. Mais même pendant la période difficile des années 80, le taux de syndicalisation a grimpé de deux pour cent. Cependant, si les effectifs syndicaux ont augmenté de façon à peu près similaire en Ontario et au Québec au cours des trente dernières années, le taux de syndicalisation de la province voisine est resté stable, autour de 32%. Cela s'explique par la plus grande expansion de l'emploi en Ontario.

FICHE 1
Taux de syndicalisation
au Québec
et en Ontario



FICHE 2

Taux de syndicalisation au Canada (1986)



• LES GRANDES DIFFÉRENCES

Si la composition des effectifs syndicaux québécois et ontarien se compare en ce qui a trait au sexe (présence des femmes), au régime d'emploi (temps partiel) et à la scolarité, il en va autrement de leur composition sectorielle.

C'est ainsi que si le secteur secondaire (transformation-fabrication) représente 28,3% des personnes couvertes par une convention collective au Québec, il en représente 35,4% en Ontario. La situation est différente dans le secteur tertiaire, alors que 69,6% des personnes couvertes par une convention collective au Québec proviennent de ce secteur contre 62% en Ontario. La différence entre les deux provinces est encore plus prononcée lorsque nous divisons le secteur tertiaire entre services publics et services privés. En Ontario, seulement 20,2% des effectifs se retrouvent dans les services privés, tandis que 42,7% se retrouvent dans les services publics. Au Québec, 35,8% des personnes couvertes par une convention collective se retrouvent dans les services privés par rapport à 33,8% dans les services publics. Par ailleurs, les salarié-e-s de l'enseignement et de la santé comptent pour 25,7% des personnes couvertes par une convention collective en Ontario et pour 22,8% au Québec. Cela démontre jusqu'à quel point la grande poussée du syndicalisme dans le secteur public a transformé la composition du mouvement syndical, surtout si on ajoute en plus les personnes qui sont syndiquées dans l'administration municipale, provinciale et fédérale. Enfin, la composition du mouvement syndical ontarien reflète l'importance relative du secteur manufacturier dans cette province, surtout dans l'automobile et dans la métallurgie, alors que le mouvement syndical québécois, pour sa part, semble déjà avoir négocié, au moins en partie, le virage vers le secteur des services privés. Mais qui est syndiqué au juste? La fiche numéro 2, qui utilise les données de l'Enquête sur l'activité menée par Statistiques Canada en 1986 nous en donne une bonne idée.

• HOMME OU FEMME, JEUNE OU VIEUX?

A partir de ces pourcentages, nous pouvons faire trois grandes constatations. Les cadres et professionnels sont encore plus syndiqués (37,3%) que les autres travailleuses et travailleurs (33,6%). Il y a presque deux fois plus de personnes syndiquées chez ceux et celles qui travaillent à temps plein (37,6%) que chez ceux et celles qui travaillent à temps partiel (20,8%). On remarque enfin que le taux de syndicalisation dans les entreprises de 20 employé-e-s et plus est nettement supérieur (43,6%) à celui dans les entreprises de moins de vingt employé-e-s (9,9%).

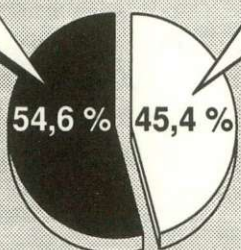
• ET LES NON-SYNDIQUÉ-E-S!

Les fiches 3, 4 et 5 font état de la syndicalisation du marché du travail au Québec, par grand secteur et par nombre de personnes salariées en 1989, à partir des fichiers des conventions collectives détenus par le ministère du Travail. Il s'agit des estimations de la présence et de la non-présence syndicale, à savoir si les personnes salariées sont assujetties à une convention collective. La fiche 3 nous indique ainsi que la présence syndicale au Québec en 1989 était de 45,4%. Il faut cependant noter que certaines estimations sont quelque peu différentes de celles de l'Enquête sur l'activité.

FICHE 3

Couverture par une convention collective

Nombre de salarié-e-s non couvert-e-s par une convention collective au Québec en 1989
1 436 308



Nombre de salarié-e-s couvert-e-s par une convention collective au Québec en 1989
1 195 605

Couverture selon les secteurs

	Salarié-e-s non couvert-e s	Salarié-e-s couvert-e-s	Taux de couverture
Primaire	21 202	19 003	47,3 %
Secondaire	317 433	384 847	54,8 %
Tertiaire	1 167 680	791 755	40,4 %

FICHE 4

Les sous-secteurs les plus non-syndiqués

	Nombre de salarié-e-s non couvert-e-s par une c.c.	Taux de non syndicalisation
1 Commerce de détail	265 289	83 %
2 Restauration, hôtels	183 017	87 %
3 Finances, etc.	144 323	93 %
4 Services aux entreprises	127 475	89 %
5 Commerce de gros	139 301	90 %

• DANS LES SERVICES PRIVÉS

La fiche 4 cherche à donner une lecture plus stratégique de l'état de la non-syndicalisation dans l'économie québécoise. Nous avons retenu les cinq sous-secteurs comptant le plus grand nombre de personnes non-couvertes par une convention collective. Le constat le plus frappant est que ces cinq sous-secteurs se retrouvent dans la catégorie des services privés et qu'ils ont tous des taux très élevés de non-présence syndicale. A remarquer que dans le seul sous-secteur du commerce de détail, il y a presque autant de personnes non-syndiquées que dans tout le secteur de la fabrication.

FICHE 5

Situation dans l'industrie manufacturière

	Salarié-e-s non couvert-e-s par une convention collective	Taux de non syndicalisation
1 Habillement	36 381	66 %
2 Aliments et boissons	27 560	45 %
3 Fabrication produits métal	23 895	62 %
4 Imprimerie	22 332	63 %
5 Industrie chimique	20 738	71 %
6 Bois	18 276	52 %
7 Équipements de transport	18 053	42 %
8 Tous	292 790	52 %

• SECTEUR DE LA FABRICATION

Pour fins de comparaison, la fiche 5 fait le même exercice que la fiche précédente, mais pour le secteur de la fabrication seulement. Nous pouvons voir qu'il reste quand même un potentiel considérable pour le recrutement syndical, mais pas sur la même échelle que dans les services privés. Par ailleurs, il faut noter que même certains secteurs industriels continuent d'avoir un faible taux de syndicalisation.

• LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET L'AFFILIATION

La taille de l'entreprise est une donnée importante en ce qui concerne la couverture par une convention collective. C'est ainsi que peu importe le secteur, les entreprises ayant 500 personnes salariées et plus sont très syndiquées, à savoir 64,6% dans l'ensemble. Les entreprises comptant entre 100 et 500 personnes salariées sont également assez syndiquées (60,8%), mais on y remarque cependant des différences importantes par secteur. En effet, les entreprises de cette taille dans le secteur des services publics sont syndiquées à 84,1%, alors que dans les services privés elles ne le sont qu'à 37,3%. Par contre, les entreprises de moins de 20 employé-e-s et moins ne sont syndiquées qu'à 16,2%. Mais c'est quand on passe des pourcentages aux effectifs réels que les chiffres prennent leur vraie dimension. C'est ainsi que nous estimons, par exemple, qu'il y a 674 355 personnes non-couvertes par une convention collective dans les entreprises em-

ployant 20 employé-e-s et moins. Et 327 436 autres dans les entreprises employant entre 20 et 100 employé-e-s.

Pour ce qui est de l'affiliation syndicale, la fiche 6 illustre la répartition des personnes couvertes par une convention collective au Québec, selon l'affiliation syndicale. A partir de cette carte, nous pouvons faire la lecture des forces et des faiblesses sectorielles des différentes organisations. Notons cependant que ces chiffres ne comprennent que les personnes salarié-e-s assujetti-e-s au Code du travail du Québec. La représentativité de la FTQ, historiquement assez forte dans le secteur fédéral, est donc sous-estimée. La CSN prend la troisième place, derrière la catégorie «indépendant», qui comprend toute une variété d'organisations: indépendants internationaux (Teamsters), indépendants nationaux (Association canadienne des employé-e-s de téléphone), indépendants provinciaux (fonctionnaires provinciaux, infirmières), et indépendants locaux au sein d'un seul établissement.

FICHE 6

La carte
du Québec
syndical



Répartition des salarié-e-s visé-e-s par une convention collective au Québec selon l'affiliation syndicale et le secteur d'appartenance, 1989

	CSN	FTQ	Indépendants	CEQ	CSD
Secteur public	---	---	100,0%	---	---
Secteur parapublic	40,6%	13,2%	20,9%	23,6%	1,7%
Secteur péripublic	18,0%	61,0%	20,0%	---	0,6%
Secteur municipal	10,6%	49,3%	37,2%	---	2,8%
Secteur privé	18,4%	51,8%	18,8%	0,4%	7,1%

• ÉCHIQUIER SYNDICAL STABLE

Malgré le contexte de vive concurrence qui existe entre toutes ces organisations, ce qu'il faut retenir, à partir des données des cinq dernières années, c'est la stabilité relative dans la représentativité de ces organisations. Par exemple, la CSN a continué de représenter de 39% à 41% des salarié-e-s syndiqué-e-s dans le secteur parapublic et de 17% à 19% dans le secteur privé. En dépit d'un environnement turbulent durant les années 80, et d'une

croissance syndicale relative, l'échiquier syndical au Québec est demeuré assez stable.

• MEMBRES ET CONVENTIONS

Par ailleurs, il est important de noter à quel point les syndicats ont vu le nombre moyen de leurs membres baisser au cours des vingt dernières années. La taille des unités, comme des entreprises d'ailleurs, semble être en déclin. Ceci est particulièrement frap-

pant dans les syndicats du secteur privé. Par exemple, le nombre de cotisants par convention collective en 1987, chez les Métallus et les Cheminots, n'est plus que la moitié de ce qu'il était en 1968. Chez nous, la fédération des Travailleurs du papier et de la forêt connaît le même genre de changement. Et cette chute est encore plus prononcée à la fédération de la Métallurgie et à la fédération du Commerce. La fédération des Employé-e-s des services publics résiste mieux à cette tendance, mais elle subit tout de même un déclin relatif. Il faut souligner que ces changements ne relèvent pas de la volonté des fédérations. Ils sont plutôt le reflet des changements en cours sur le marché du travail, tant au Québec qu'en Ontario.

FICHE 7

Nombre moyen
des membres par
convention collective

	1968	1978	1987
CSN-Centrale	209	123	101
CSN-FTPF	160	131	87
CSN-Métallurgie	267	137	87
CSN-Commerce	121	82	45
CSN-Affaires sociales	284	173	165
CSN-Communications	48	50	60
CSN-FNEEQ	nd	163	175
CSN-FPPSCQ	231	49	115
CSN-FEESP	116	66	73

• PLUS DE RESSOURCES

Les implications de ces changements sont néanmoins importantes. Sans une coordination grandissante des négociations collectives, il faudra de plus en plus de ressources techniques, matérielles et humaines pour négocier des conventions collectives pour des groupes de plus en plus petits. D'ailleurs, la taille relativement petite des nouveaux syndicats accrédités à la CSN contribue à une diminution relative du nombre moyen de personnes visées par une convention collective.

• 1158 NOUVELLES UNITÉS

Entre 1984 et 1989 inclusivement, la CSN a organisé 1158 nouvelles unités d'accréditation touchant 40 584 personnes salariées (à cause de leur régime particulier, les accréditations dans l'industrie de la construction ont été exclues de l'analyse). Les nouvelles unités se retrouvaient à 49,4% dans le secteur des services publics, à 33,7% dans les services privés et à 16% dans la fabrication. Parmi les nouveaux membres, 37% se retrouvent dans les services privés, 27% dans les services publics, 23,9% dans la fabrication et 1,1% dans le secteur primaire. La tendance vers la diminution dans le nombre moyen des membres par convention collective, déjà observée dans la fiche 7, est alors

accentuée. En effet, la taille moyenne de ces nouvelles unités est de 35,1 personnes salariées, et la taille moyenne par secteur est répartie ainsi: primaire: 41; fabrication: 52,7; services privés: 38,5; services publics: 27.

L'autre aspect important des nouvelles accréditations CSN est la distribution par taille d'entreprise. 53,8% de toutes les nouvelles unités avaient moins de 20 personnes salariées; 29,3% en avaient entre 20 et 49. La diminution dans la taille des nouvelles unités est particulièrement prononcée dans les services publics, surtout dans les services médicaux et sociaux. Il faut également signaler que 79,3% des unités dans les services privés avaient moins que 50 personnes salariées. Les industries de fabrication ne sont pas à l'abri de cette tendance non plus, car 68,9% des nouvelles unités avaient moins de 50 membres.

STRUCTURES ET PRATIQUES SYNDICALES

La tendance à la diminution de la taille moyenne du syndicat, peu importe le secteur d'activité économique, ne peut qu'avoir des effets sur la capacité de fournir des services adéquats, de définir des rapports de solidarité et d'autonomie et d'obtenir des conditions de travail convenables par la négociation de la convention collective. Avant de traiter des enjeux de tous ces changements pour la CSN, essayons d'esquisser quelque-unes des implications pour le mouvement syndical, et les pistes de réponses développées par différents syndicats québécois et autres.

• L'ORGANISATION ET LE RECRUTEMENT

Les changements sur le marché du travail et dans la structure et l'organisation des entreprises posent des défis majeurs au recrutement syndical. La réorganisation des entreprises provoque un morcellement des unités existantes, tant par la sous-traitance et les changements technologiques que par la reclassification des emplois. Les territoires délimités de différents syndicats subissent aussi des mutations importantes, qui mènent à des conflits de juridiction.

Par ailleurs, le déplacement dans la croissance de l'emploi vers de nouveaux secteurs et le déclin relatif de l'emploi dans d'autres secteurs poussent certains syndicats à revoir leurs juridictions traditionnelles. Ainsi, on voit des syndicats industriels devenir très actifs dans le recrutement dans de nouveaux secteurs, comme les Cheminots, chez les personnes travaillant dans les foyers pour personnes âgées dans les provinces maritimes.

Face au déclin ou au plafonnement de leurs effectifs, certains syndicats du secteur public cherchent également à diversifier leurs effectifs. Les privatisations, la sous-traitance et la «désinstitutionnalisation» poussent des syndicats de ce secteur à développer leur capacité de recrutement dans les services privés. Les fusions et l'aliénation des entreprises, ainsi que la sous-traitance, ont souvent le même effet dans le secteur privé.

Face à l'impact de la récession économique au début des années 80, les Métallurgistes-unis d'Amérique ont opté pour une politique de diversification. D'autres organisations syndicales ont

cherché des partenaires potentiels pour effectuer des fusions. A titre d'exemple, dans le contexte d'un déclin important des effectifs et d'un gouvernement hostile au syndicalisme, plusieurs syndicats britanniques ont effectué des fusions majeures et, semble-t-il, bénéfiques.

• DES QUESTIONS IMPORTANTES

Le mouvement syndical doit réorienter ses stratégies de recrutement. Les enjeux sont complexes et il est important de se poser quelques questions. Qui est syndiqué et qui ne l'est pas? Pourquoi? Dans quels secteurs précisément se trouvent les non-syndiqués? Qui sont les employeurs? Quels sont les liens entre employeurs? Quelles sont les perspectives pour la consolidation des groupes de travailleuses et de travailleurs déjà syndiqués? Qui recrute et comment? Est-ce qu'il s'agit de spécialistes ou de généralistes? Quelle est la relation entre spécialistes et bénévoles ou militant-e-s? Quels sont les mécanismes prévus dans les conventions collectives afin de libérer des gens pour travailler aux campagnes de recrutement, s'il y a lieu?

Quelles sont les structures d'accueil? Quel est le rapport entre ceux et celles qui recrutent et ceux et celles qui assureront les services? Quel est l'intérêt du syndicat local à s'intéresser au recrutement de nouveaux membres et aux solidarités qui en découlent? Est-ce que les recruteurs ont des affinités avec la population ciblée, par exemple dans le recrutement des femmes ou des communautés culturelles?

Comment établit-on les cibles? Y a-t-il un lien avec un plan global? Est-ce que les ressources doivent être investies dans le maraudage ou dans le recrutement de nouveaux membres? Comment limiter la concurrence intersyndicale pour mieux utiliser les ressources disponibles?

Par rapport aux autres juridictions nord-américaines, le Québec, sans doute à cause de la force sociale de son mouvement syndical, connaît un régime d'accréditation relativement ouvert et libéral. Mais en même temps, il faut s'interroger sur le rapport entre la structure industrielle et l'accès à la syndicalisation. Notre système d'accréditation fut conçu en fonction des grandes unités industrielles qui caractérisaient le secteur de la fabrication dans les années 30 et 40. L'évolution actuelle de la structure industrielle rend plus difficile l'accès aux droits syndicaux de base. Il faut se demander si nous n'avons pas atteint les limites d'un tel modèle industriel et si, à part la revendication pour l'accréditation multipatronale, suffisamment d'efforts ont été consacrés à la recherche de solutions possibles.

• LA MODIFICATION DES STRUCTURES

La structure syndicale actuelle est surtout le reflet du marché du travail d'antan. Mais des changements surviennent ici et là.

La tendance prédominante actuellement chez les syndicats affiliés à la FTQ est vers les syndicats locaux composés, à savoir des syndicats locaux détenteurs de plus d'une accréditation et de plus d'une convention collective. Ce phénomène a d'ailleurs pris de l'ampleur dans plusieurs organisations. La création de telles unités ne résoud pas de problème en soi, mais elle permet par contre aux syndicats locaux d'avoir un nombre de membres

suffisant pour offrir un niveau minimal de services de base.

Cependant, qu'il s'agisse de syndicats locaux seuls ou de syndicats locaux composés, la restructuration du marché du travail nous oblige à repenser les structures intermédiaires possibles, qu'elles soient géographiques, professionnelles ou sectorielles. Il faut créer des espaces d'appartenance et des pôles d'attraction autour desquels il est possible de construire ou d'offrir un sens d'identité. Le phénomène de différenciation sur le marché du travail encourage ce désir. Différents syndicats ont cherché à répondre à ce besoin. C'est ainsi qu'on retrouve des syndicats composés sur une base régionale à la FTQ, des structures de regroupement régional de syndicats locaux à la CSN (hôtellerie et réparation automobile), des syndicats locaux à l'échelle provinciale (alimentation en détail en Ontario), et même des sections locales à l'échelle nationale (les préposés à la clientèle pour des lignes aériennes sous le code fédéral avec les TCA).

Par ailleurs, une augmentation de la taille du syndicat local n'est pas nécessairement bonne. Il y a de nombreux exemples de syndicats locaux gigantesques qui, comme résultat direct, offrent peu sur le plan démocratique et sur le plan des identités collectives. Le grand défi est donc de trouver un équilibre.

• STRUCTURES ET STRATÉGIES DE NÉGOCIATION

Les avantages relatifs d'une centralisation ou d'une décentralisation de la négociation varient énormément d'une industrie à l'autre. L'industrie de l'alimentation en détail au Québec, pour une, fournit d'excellents exemples des désavantages d'une négociation décentralisée. En effet, l'avènement de Provigo, avec ses négociations décentralisées, a exercé un effet néfaste sur les conditions de travail à travers toute cette industrie. Dans d'autres contextes, par contre, le syndicat local a grandement besoin d'un maximum d'autonomie pour poursuivre des objectifs définis par le membership local. Ce qui est primordial dans les modes décentralisés est de ne pas permettre l'isolement des unités locales. Il faut voir comment mobiliser autour de certains thèmes-clés et, pour ce faire, se donner des structures de coordination. Concernant le contenu de la convention collective, une des questions-clés est la suivante: comment ouvrir les brèches dans la logique actuelle de la convention collective afin d'introduire de nouvelles préoccupations qui reflètent justement la nouvelle main-d'oeuvre et les changements environnementaux? Or, le grand avantage d'être syndiqué est justement ce potentiel d'intervenir sur l'ensemble des relations de travail et d'introduire d'autres préoccupations que celles portées par l'employeur.

• L'ORGANISATION ET LA GAMME DE SERVICES OFFERTS

Jamais par le passé les membres n'ont eu besoin de services si spécialisés, si variés et si sophistiqués que ceux qui sont présentement dispensés. Nous n'avons qu'à penser aux dossiers de base tels que les régimes de prévoyance collective, les régimes de retraite et de préretraite, l'évaluation des emplois dans le cadre des programmes d'équité, l'analyse des bilans financiers, la santé et sécurité au travail. Il y a également des dossiers socio-économiques et politiques comme le libre-échange, la privatisation ou

la concentration des entreprises. Il y a de plus en plus de demandes pour obtenir plus d'expertise dans le suivi des dossiers, par exemple en ce qui a trait à la communication et à la publicité. L'organisation de ces services présente plusieurs dilemmes. Est-ce que ces services doivent être centralisés ou décentralisés? Il y a plusieurs pistes de solution.

Premièrement, les limites réelles du fardeau financier assumé par les membres devraient forcer les organisations syndicales à revoir l'efficacité et l'équité dans la distribution des services et à mieux identifier leurs priorités à long terme.

Deuxièmement, il faut s'interroger sur toute la question de la formation syndicale, en fonction du type de syndicalisme recherché. S'agit-il d'un syndicalisme mené par des experts et livré au membership comme une entente de services, ou faut-il chercher à créer un membership bien formé et habilité à fournir des services spécialisés et sophistiqués sur toute une gamme de questions. Nous savons que les talents sont là et qu'ils sont souvent gaspillés.

Troisièmement, la négociation collective peut permettre d'obtenir des libérations syndicales avec solde pour l'application de différents programmes au niveau de l'établissement, mais aussi par la négociation de dispositions qui garantissent l'accès à la formation pour les membres. (Mentionnons la percée récente des Travailleurs canadiens de l'automobile qui ont négocié une disposition chez certains employeurs permettant aux travailleurs et travailleuses de poursuivre des cours syndicaux, payés par l'employeur, sur les droits humains.)

Quatrièmement, il faut explorer l'ensemble des ressources complémentaires existantes: subventions gouvernementales et autres pour la recherche, dégagement de ressources des conseils consultatifs dans différents secteurs, protocoles sur les services à la collectivité avec les milieux universitaires, etc.

• LES SOLIDARITÉS ET L'ACTION POLITIQUE

Plusieurs changements sont en train de bouleverser les organisations syndicales. Il faut suivre de près les expériences menées par différents syndicats dans leur tentative de développer des pratiques novatrices à l'égard des femmes, des jeunes, des communautés culturelles et des minorités visibles, de même que sur certains dossiers comme l'équité en emploi, le harcèlement sexuel ou l'accès à l'égalité. Il y a malheureusement beaucoup moins d'exemples de tentatives sérieuses pour mieux cerner les problèmes des travailleuses et des travailleurs âgés. Sur tous ces fronts, les organisations syndicales doivent mener les batailles, et surtout ne pas se retrouver en remorque d'autres mouvements sociaux. A cet égard, les syndicats ne peuvent éviter de faire et de refaire leurs débats sur l'action politique.

• LES STRATÉGIES GLOBALES

Les syndicats qui ont bien fait pendant la période étudiée ont tous eu une bonne capacité d'analyse des changements en cours et de leurs perspectives à moyen et long terme sur le marché du travail. Un exemple: la campagne «Link-Up» organisée par le Transport and General Workers Union en Grande-Bretagne. Ce syndicat a cherché à situer ses actions et son développement dans le cadre

d'une analyse du marché du travail britannique. Il s'est donné une stratégie à long terme qui cherche à canaliser ses efforts dans le recrutement et à mieux définir l'élargissement des solidarités recherchées. Nous ne voulons pas suggérer qu'il s'agit d'un modèle pour toutes les organisations syndicales. Mais cet effort de situer son développement de façon percutante et globale a eu l'effet de redonner de la confiance et des énergies aux militantes et aux permanentes qui se trouvaient essouffés à la suite d'une longue série d'échecs face au gouvernement Thatcher. Le parallèle avec les problèmes vécus dans les secteurs public et parapublic québécois vaut une considération particulière.

LES ENJEUX POUR LA CSN

• STRATÉGIES DE RÉPONSE

La stratégie à établir doit tenir compte des caractéristiques fondamentales de la CSN et de sa capacité d'absorber ou de maîtriser les facteurs de changement qui affectent le marché du travail, à l'intérieur des objectifs d'égalité et de promotion des droits des travailleurs et des travailleuses. Pour ce faire, les fonctions centrales que sont l'organisation, la négociation, la formation et l'action socio-politique constituent autant de moyens d'arriver à réaliser les objectifs. Et l'exercice de ces moyens doit correspondre aux caractéristiques fondamentales qui font l'originalité de la CSN, particulièrement l'autonomie des syndicats locaux et des organismes affiliés à la CSN (fédérations et conseils centraux) et la pratique du syndicalisme industriel.

• DROITS HUMAINS ET AUTONOMIE

L'autonomie des syndicats composant la CSN, caractéristique qui réfère à la notion de consentement, favorise davantage, par rapport à une structure plus centralisée, l'expression des travailleurs, et elle permet d'établir des relations dynamiques entre les travailleuses et les travailleurs et leur organisation centrale. C'est ainsi que les points de vue exprimés aussi bien en amont qu'en aval de l'organisation s'en trouvent enrichis. Dans un contexte social où se manifeste cette volonté d'expression et de participation aux processus décisionnels dans une réelle démocratie, l'autonomie constitue un atout indéniable pour intéresser les travailleurs et les travailleuses à joindre la CSN.

• CHANGEMENTS DANS L'ENTREPRISE ET VIE SYNDICALE

Les changements dans l'entreprise ont eu une réelle incidence sur la vie démocratique du syndicat, dans le sens où des valeurs stimulant l'individualisme peuvent prendre le dessus par rapport aux valeurs collectives du syndicalisme. La conception de l'organisation syndicale de base, préconisée par la CSN, stimule le débat entre travailleurs et favorise ainsi le rassemblement des idées et des opinions. Par un travail d'éducation soutenu, orienté dans cette direction, la qualité du débat s'en trouve relevé, et finalement ce travail d'éducation accroît le degré d'adhésion des travailleurs à leur organisation.

• GLOBALISATION ET SYNDICAT

L'un des facteurs majeurs qui affectent le marché du travail relève de la globalisation de l'économie. L'analyse de ces changements doit soutenir l'intervention sociale et politique et intervenir dans le champ de la négociation collective. Par ailleurs, le phénomène de la concentration peut être perçu comme une contrainte à l'égard du syndicat local qui doit élargir sa solidarité avec d'autres groupes de travailleurs et de travailleuses à défaut de quoi il risque de s'isoler et de devenir nettement plus vulnérable à l'égard des priorités de l'entreprise. Cela a ainsi incité des syndicats de la CSN à prendre l'initiative de se réunir, au besoin, à l'intérieur d'un même groupe d'entreprise. Ainsi en est-il des syndicats CSN et FTQ qui regroupent les travailleurs et les travailleuses du groupe Maxwell-Québecor.

• ENTREPRISE, MAIN-D'OEUVRE ET SYNDICAT

Les transformations dans l'entreprise mettent en jeu les fondements organisationnels de la CSN tels que l'autonomie, les liens professionnels et le syndicalisme de type industriel. La valorisation de l'individu et son intégration (ou exclusion) dans le cadre de la pratique de la gestion des ressources humaines mettent en cause le lien d'appartenance du travailleur à son syndicat, cela pouvant aller jusqu'à une redéfinition de ce lien. Citons la recrudescence des «professionnalismes» et des «statuts privilégiés» que recherchent certains groupes de travailleurs. Le rôle traditionnel du syndicat, de «gardien de la convention collective», en est affecté. En effet, la convention est perçue de façon complexe: droits individuels et droits collectifs s'y opposent, alors que les dispositions liées à la vie au travail, à la formation, aux recours, aux mécanismes d'expression des salarié-e-s, ainsi que celles relevant de la prévoyance, des retraites et des questions professionnelles prennent de plus en plus d'importance et exigent une spécialisation poussée en matière de services syndicaux. Par ailleurs, les statuts d'emploi qui relèvent soit de l'intégration poussée du personnel à l'entreprise, en particulier chez les techniciens, soit de l'exclusion de certaines catégories (travailleurs à l'emploi de sous-traitants ou des services auxiliaires des entreprises), sont une des causes les plus importantes des difficultés d'adhésion au syndicat et plus particulièrement à ses objectifs d'égalité. Il faudra étudier de près pour voir si nos pratiques en matière de «regroupement» ne finissent pas, à certaines occasions, pour constituer un handicap.

• TAILLE DES SYNDICATS ET AUTONOMIE

La diminution de la taille des syndicats amène une contrainte financière et une intensification des liens de dépendance des syndicats locaux à l'égard des organismes que sont les fédérations et la confédération. Cela confère à ces organismes un renforcement de leur rôle redistributif (paiement des frais d'arbitrage, aide aux petits syndicats, subventions à la formation, etc.) Cela exige aussi davantage de travail de coordination des actions syndicales.

Dans cette même veine, il faudrait envisager de repenser la structure des syndicats locaux à l'égard de la multiplicité des lieux de travail. A défaut de l'accréditation multipatronale

demandée par le mouvement syndical québécois depuis plusieurs années, il serait intéressant de définir des regroupements syndicaux où l'on pourrait conjuguer la solidarité et la distribution de services efficaces aux membres.

Ce regroupement pourrait être établi à partir des affinités professionnelles, sectorielles ou géographiques, et selon les besoins et les intérêts des membres. Des syndicats se retrouveraient ainsi à l'intérieur d'un «conseil» de syndicats locaux détenant chacun son certificat d'accréditation. Les syndicats détenteurs de l'accréditation adhéreraient volontairement, selon les pratiques constitutionnelles établies à la CSN, à ce conseil des syndicats locaux pour faciliter l'échange, l'expression de la solidarité et la distribution des services.

• CONCURRENCE SYNDICALE ET MARCHÉ DU TRAVAIL

La multiplicité des organisations syndicales est beaucoup plus grande au Québec qu'au Canada. Mais la concurrence syndicale existe également ailleurs au Canada. La récente campagne d'affiliation des travailleurs de l'industrie de la pêche dans la région de l'Atlantique menée par les Travailleurs canadiens de l'automobile à l'égard des Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce est un bon exemple de recomposition des organisations syndicales. Dans un marché du travail qui entraîne un déplacement sectoriel de la main-d'oeuvre, la stratégie de diversification permettra notamment aux syndicats mieux organisés d'accentuer les pressions sur les organisations plus faibles.

La pratique du «champ ouvert» prend de plus en plus d'ampleur. Il faut s'interroger sur cette pratique et se demander jusqu'à quel point elle avantagera la structure syndicale par rapport aux syndiqué-e-s. Mais cette stratégie est une arme à deux tranchants. D'une part, il n'est pas exagéré de prétendre que cette concurrence syndicale peut avoir des effets positifs sur les actions et les services des syndicats à l'égard de leurs membres. D'autre part, il faut aussi considérer que cette concurrence est non seulement onéreuse, mais qu'elle peut aussi ternir l'image du syndicalisme auprès des personnes non-syndiquées.

Une autre alternative de restructuration des organisations syndicales est de nature plus ordonnée. Volontairement, des syndicats peuvent se fusionner ou encore coordonner leurs principales actions. A ce titre, on peut retenir l'expérience vécue par les trois grands syndicats qui regroupent les travailleurs de l'industrie des produits forestiers de Colombie-Britannique, qui coopèrent sur plusieurs points qui sont d'intérêt commun.

Finalement, on ne peut passer sous silence un phénomène bien particulier au Québec: la croissance des syndicats non-affiliés à une centrale syndicale, qui constituent le deuxième groupe de syndicats en importance (même s'il est paradoxal de parler d'un groupe, alors que ce sont des syndicats qui refusent de faire partie d'un regroupement).

Ce phénomène complexe représente un défi important pour les centrales, dont la CSN, parce que cela réfère non seulement aux seuls intérêts restreints que l'on pourrait prêter à ces groupes, mais davantage à des modifications dans les valeurs qui sous-tendent l'adhésion des travailleuses et des travailleurs.

Exigences et avantages d'une négociation coordonnée

De plus en plus de syndicats d'un même secteur choisissent de coordonner leurs négociations, car au sein d'un seul établissement, il peut être difficile d'avoir le rapport de forces nécessaire pour obtenir la meilleure convention possible.

Par Lise Poulin, présidente de la fédération du Commerce (CSN)



Une vingtaine de syndicats du secteur hôtellerie-restauration de la région de Montréal, dont quatorze représen-

taient les employé-e-s de quelques-uns des plus grands hôtels de la Métropole, ont coordonné leurs négociations en 1987. Il faut dire que les travailleuses et travailleurs avaient besoin d'un sérieux redressement dans leur convention collective.

Les différents syndicats avaient adhéré à certaines règles simples et souples:

1. une plate-forme de revendications de sept points, principalement axée sur les demandes salariales;
2. un comité large comprenant des représentant-e-s de chaque syndicat pour l'évaluation, la mise en place de moyens d'action et d'information communs et l'analyse des règlements intervenus;
3. une analyse et une évaluation quotidienne de l'allure et de l'état des négociations de chaque syndicat par rapport aux autres.

La venue massive à la CSN de syndicats d'hôtels, au cours des dernières années, et les problèmes communs vécus par les travailleurs et travailleuses de ce secteur, ont facilité ce regroupement. Mais il faut souligner que l'ensemble de ces syndicats avaient réussi, au cours des négociations précédentes, à obtenir des dates d'échéance de leur convention à une même époque de l'année.

Il a fallu faire des distinctions importantes entre les secteurs hôtellerie et restauration. Dans le premier cas, les employeurs avaient certains intérêts

communs; dans l'autre, ils n'avaient aucun intérêt entre eux, et de plus, il s'agit d'un secteur où notre taux de représentation syndicale est très faible. Dans le secteur des restaurants, la plate-forme de négociation sera en

Par Claude Plamondon, président de la FTPF (CSN)



Les entreprises papetières sont fortement coordonnées entre elles. De plus, le «pattern» négocié par certaines

compagnies, entre autres avant les années 80 avec le Syndicat canadien des travailleurs du papier, était difficilement compatible avec les priorités et les attentes des syndicats de la FTPF-CSN.

La fédération mit donc sur pied une structure de coordination faisant appel aux éléments suivants:

1. regroupement à partir du secteur d'activité (usines, scieries, forêts, mesureurs);
2. mise sur pied de comités de négociation, d'information et de mobilisation et d'une structure nationale de coordination;
3. une plate-forme de revendications couvrant une dizaine de points, adoptée en conseil fédéral et obligatoire pour chaque groupe;
4. un protocole, signé par les syndicats, couvrant les obligations des syndicats notamment à l'égard des priorités, des moyens d'action et de l'acceptation des conventions collectives.

C'était en fait un concept de «négocia-

tion nationale» qui n'a pas réussi. Il n'a pas été possible d'obtenir plus de résultats qu'auparavant en raison de l'opposition farouche des employeurs, de la difficulté d'enraciner toutes les priorités, d'une sous-estimation de l'autonomie des syndicats lors de l'opportunité de conclure le règlement de leur convention collective.

A cette époque, par la négociation coordonnée, nous cherchions à empêcher qu'un seul syndicat supporte une lutte et les efforts pour atteindre les objectifs déterminés au niveau provincial, et à essayer d'étendre à l'ensemble des secteurs de la FTPF des conditions salariales et de travail se rapprochant de celles des usines.

En 1989, pour la négociation qui vient de commencer, nous avons mis sur pied une structure différente et adaptée à chacun des secteurs:

1. prise en compte de l'autonomie des syndicats et des besoins locaux;
2. partage de la même analyse de base et de la même information, mais adhésion des syndicats sur la base de la solidarité, sans exigence d'engagement formel;
3. recherche d'un mouvement d'ensemble aux quelque vingt tables de négociation et mise en place d'un comité provincial de coordination

définissant les priorités.

Cette nouvelle formule garantit l'autonomie aux syndicats. Elle permet d'atteindre un certain équilibre entre les priorités provinciales et les priorités locales, et n'a pas pour conséquence de modifier le système de négociation décentralisée.

Par contre, parmi les désavantages, il faut souligner la possibilité pour des syndicats de ne plus agir de concert avec les autres, avec les conséquences que cela entraîne.

En atelier

Pour plusieurs, l'autonomie des syndicats et l'automatisme de la solidarité sont deux caractéristiques de la CSN: «On partage son autonomie lorsqu'on est solidaire et qu'on s'affilie à une centrale; mais, l'autonomie, ce n'est pas l'indépendance».

La concertation, selon certains, doit se faire au niveau régional, sectoriel, national, et parfois même avec d'autres organisations syndicales des autres pays.

Il semble y avoir consensus à l'effet que la coordination doit être permanente, que les liens soient maintenus après la période de négociation.

Certains posent la question du danger possible de la coordination lorsque les employeurs sont forcés de se coordonner entre eux.

La coordination des négociations peut être une réponse au problème de la baisse du nombre de membres par unité, répondant à la fois à la demande accrue de services et à la disponibilité des ressources.

Par ailleurs, une négociation coordonnée ne peut donner des garanties de solidarité.

L'autonomie professionnelle

Pour Louiselle Lévesque, de la fédération nationale des Communications, l'autonomie professionnelle, c'est la capacité de décider, d'orienter, d'avoir une prise sur son travail et la qualité de celui-ci. «Or, depuis quelques années, les journalistes ont vu leur marge de manoeuvre, leur autonomie professionnelle, s'effriter de façon dramatique».

Pour Gilles Bélanger, président du Syndicat national des travailleurs et travailleuses de la pulpe de Kénogami (FTPF-CSN), le cloisonnement des tâches est devenu, dans beaucoup de milieux de travail, une contrainte à l'autonomie professionnelle, à l'initiative et même une source de déqualification de leur travail pour plusieurs. «L'organisation du travail devra favoriser l'initiative: il faudra donc une convention collective qui le permette».

Faire de l'autonomie professionnelle une condition de travail demeure un principe pour lequel de plus en plus de syndicats se battent. Toutefois, par les deux expériences présentées lors de l'atelier sur l'autonomie professionnelle, certains constats s'imposent.

- Ceux et celles qui détiennent déjà une certaine autonomie dans leur travail, les journalistes par exemple, éprouvent de plus en plus de difficultés à maintenir ces acquis.
- Dans un milieu où la division du travail a toujours été rigide, l'introduction d'une notion avancée d'autonomie professionnelle se heurte à une culture syndicale qui au fil des années a développé une toute autre conception de l'organisation du travail.
- Les syndicats sont soumis de nouvelles réalités. Les travailleurs spécialisés occupent une place de plus en plus importante à l'intérieur des entreprises et des syndicats. L'évolution rapide des technologies obligera ces travailleurs à se recycler plusieurs

fois dans leur vie de travailleur. Ces derniers ont des attentes particulières et, en ce sens, un modèle de revendications uniformes ne répond plus à ces nouveaux besoins.



Gilles Bélanger et Louiselle Lévesque, lors de l'atelier sur l'autonomie professionnelle

• L'AUTONOMIE JOURNALISTIQUE

Signe des temps, comme dans d'autres secteurs économiques, les entreprises de presse n'ont pas échappé à la concentration des entreprises. Celles existantes ont donc grossi, se sont rationalisées, et ont ainsi pu augmenter leurs profits. Toutefois, les journalistes et l'information en ont rarement bénéficié.

Ainsi, dans des conditions où la recherche de profits passe bien avant le droit du public à l'information, les syndicats et leurs membres devront manifester encore plus leurs préoccupations en regard de la qualité du travail journalistique pour ne pas en laisser le leadership à l'employeur ou à d'autres associations.

Si l'autonomie professionnelle ne peut s'exercer concrètement, c'est directement la qualité du travail qui en souffre. Pour modifier cette situation, les syndicats devront entre autres se préoccuper davantage des questions d'éthique professionnelle et des

conditions de travail des pigistes. Ils devront aussi revendiquer le maintien de la tâche des journalistes à un niveau acceptable afin que l'information puisse être traitée de façon adéquate. Cela est un facteur déterminant pour assurer un véritable travail professionnel qui nécessite une recherche et une analyse approfondies des événements.

• DES ENTREPRISES TRANSFORMÉES

De même, le secteur des pâtes et papiers a été grandement touché par les bouleversements économiques des dernières années. La concurrence mondiale se fait de plus en plus sentir, obligeant les entreprises à se moderniser, à réagir pour pouvoir conserver leur place. Par exemple, la performance économique japonaise a influencé de par le monde les concepts de travail. Les entreprises japonaises se sont taillées une place importante sur le marché mondial. Elles sont donc présentes partout et prennent la place des entreprises qui ont de la difficulté à «concurrencer». L'évolution est si rapide que les autres entreprises n'ont d'autre choix que de réagir promptement, car celles qui ont une piètre performance ou offrent des produits de qualité inférieure sont appelées à disparaître.

• RÉAGIR SYNDICALEMENT

Dorénavant, les seuls éléments qui assureront l'existence d'une entreprise seront les avantages stratégiques (matières premières, énergie, proximité des marchés) et la capacité de l'entreprise et de la main-d'oeuvre à s'adapter à la compétition et aux caprices du marché. Pour les travailleurs, cela veut dire que l'aspect technologique qui est très présent dans leurs milieux de travail va rejoindre de nouveaux concepts d'organisation du travail plus efficaces et que les travailleurs spécialisés qui auront à utiliser cette technologie vont développer des besoins de plus en plus importants. Pour ces deux raisons, les syndicats qui représentent ces travailleurs devront modifier certains concepts de revendication.

Ainsi, tous ces bouleversements impliquent une nouvelle démarche des syndicats à l'intérieur de leur entreprise, qui leur permette de développer des réponses à long terme, et ce, dans l'intérêt de leurs membres. Concrètement, cela veut dire entre autres être capable de concilier les intérêts particuliers avec les intérêts du groupe, de développer des mécanismes de négociation continue qui permettent de répondre aux problèmes dès qu'ils se posent. Enfin, de donner une dimension collective à l'autonomie professionnelle.

Dans un contexte où on a poussé à l'extrême le cloisonnement et la déqualification, revenir sur certaines positions déjà prises et parler de la finalité de notre travail, c'est faire appel à notre capacité de proposer nous-mêmes de nouveaux modèles pour s'adapter à tous ces changements et non être constamment à la remorque de ceux-ci, des employeurs et des marchés. A long terme, être sur la défensive ne peut qu'affaiblir les syndicats. Prendre l'offensive, c'est s'assurer que les changements respectent les intérêts des travailleurs et travailleuses.

En atelier

Ces sont principalement des contraintes extérieures à l'entreprise qui forcent son changement. Qui forcent aussi à remettre en question notre métier ou notre profession, et nos pratiques syndicales.

Il y a aussi un certain nombre de pressions internes, comme celles exercées par les jeunes salarié-e-s que leur formation pousse vers une plus grande autonomie dans le travail, ou par des groupes de salarié-e-s de plus en plus spécialisés.

Ces diverses pressions amènent souvent les syndicats à se replier sur une position strictement défensive. Dans certains syndicats, on a parlé de changement à l'organisation du travail pendant de nombreuses années, mais on a attendu d'être forcés pour le faire.

Dans d'autres cas, les syndicats ont négocié de bonnes clauses de convention concernant l'autonomie professionnelle, mais à cause du laisser-faire, soit des membres, soit du syndicat, elles n'ont eu qu'une application timide.

C'est principalement sous l'angle de la flexibilité et de la polyvalence des emplois que la question de l'autonomie professionnelle a été abordée. Si on étend cette notion aux métiers, est-ce qu'une plus grande flexibilité permet une plus grande autonomie professionnelle? Ou n'est-ce pas là la voie d'une nouvelle hiérarchisation des emplois

(emplois spécialisés disposant d'une plus grande autonomie versus emplois non spécialisés) qui, sur le plan syndical, poussera au corporatisme?

Dans ce cadre, quels sont les avantages réciproques des syndicats de type industriel versus ceux de type professionnel?

On remarque aussi la précarisation de l'emploi des deux types d'autonomie professionnelle: une plus large autonomie pour les salarié-e-s bénéficiant d'un emploi stable, et une autonomie partielle pour les précaires.

Mais comment savoir si une entreprise est réellement en danger avant d'accepter des changements? Les menaces de fermeture, par exemple, ne sont-elles pas une stratégie patronale favorisant des reculs syndicaux? En ce sens, ne doit-on pas s'assurer en tout temps de la transparence économique des entreprises, et non pas uniquement en temps de négociation?

Lorsque des employeurs nous offrent l'importation des modèles étrangers d'organisation du travail, ne faut-il pas leur proposer non pas une importation «partielle», mais une importation «complète» du modèle? S'ils nous offrent la flexibilité des grandes entreprises japonaises, ne faut-il pas aussi exiger la sécurité d'emploi japonaise?

Programmes d'accès à l'égalité et équité salariale

Par Danielle Hébert, service de la condition féminine CSN



La reconnaissance juridique de l'égalité entre les femmes et les hommes, entre autres par la Charte des droits et libertés de la personne, constituait une étape indispensable, mais cela n'a pas pour autant changé radicalement la réalité vécue par les femmes en tant que groupe, ni sur le marché du travail, ni dans la société en général. Les femmes sont toujours concentrées dans un certain nombre d'emplois. Sur le marché du travail, 60% d'entre elles sont réparties dans une vingtaine de métiers ou de professions sur cinq cents. Les emplois des hommes, eux, sont plus largement répartis et mieux rémunérés. Depuis une bonne douzaine d'années, la CSN et les groupes de femmes ont revendiqué des programmes d'accès à l'égalité (P.A.E.). En général, nous avons dû déployer une énergie considérable pour forcer les employeurs à nous consulter et à négocier les différentes mesures des programmes d'accès à l'égalité. Souvent, ces programmes se développent en vase clos, sous la responsabilité d'une ou de quelques personnes sans trop de pouvoir. Cette opération se mène un peu hors du temps et est déconnectée du reste de la vie sur le lieu de travail. Des décisions concernant les coupures de personnel, le financement de la recherche, les changements de production se prennent sans connaître les conséquences positives, ou négatives, qu'elles pourraient avoir sur le développement des P.A.E. Les employeurs ont un double discours: ils se disent en faveur de l'égalité des femmes dans le secteur de l'emploi, mais refusent que les principales personnes intéressées

participent au choix des mesures à prendre. L'engagement que nous avons pris depuis plusieurs années de lutter contre la discrimination et pour un meilleur partage de la richesse nous amène à exiger le maximum de P.A.E. Nous devons aussi continuer à suivre l'évolution du marché du travail. Il est prévisible qu'au tournant du siècle, 85 à 90% des femmes de 20 à 45 ans feront partie de la population active. Nous devons forcer les employeurs à



Parler d'équité salariale, c'est parler de la valeur du travail des femmes et du fait que, systématiquement, les emplois féminins sont sous-payés. Il importe alors de chercher les moyens pour réduire l'écart salarial qui existe entre les femmes et les hommes. Nous pouvons dire que la syndicalisation est un de ces moyens. En effet, l'écart de salaire entre les hommes et les femmes syndiqués est plus faible que l'écart de salaire entre les hommes et les femmes non syndiqués. Mais la preuve est faite que, même syndiquées, les femmes demeurent sous-payées par rapport à leurs collègues syndiqués. Dans le secteur public, l'organisation du travail est très sexuée. En effet, deux tiers des femmes travaillent dans un ghetto d'emploi féminin: infirmières, secrétaires, infirmières auxiliaires, préposées à l'entretien ménager (travaux légers), etc. Or, la caractéristique des ghettos féminins est d'offrir de bas salaires. Nous avons donc constaté l'existence de deux structures sa-

accepter notre participation à l'élaboration et à la mise en place d'un programme. Les travailleuses et les travailleurs doivent y participer activement, sans quoi le degré d'adhésion ne peut être élevé. La participation à chacune des étapes permet aux syndicats d'effectuer un travail d'information et de sensibilisation auprès des membres. La volonté de ceux-ci d'avoir un milieu de travail exempt de discrimination sera proportionnelle aux efforts que nous mettrons à combattre nos propres préjugés. Les P.A.E. peuvent nous permettre d'ouvrir de nouveaux champs de négociation et de repousser l'employeur sur le terrain de ses droits. Il devra discuter avec nous d'embauche, d'organisation du travail, etc.

Par Raymonde Leblanc, comité de coordination des négociations du secteur public

lariales: une pour les emplois féminins qui débutait à 9,73\$ l'heure et une autre pour les emplois masculins qui débutait à 10,72\$ l'heure, soit une différence de 2 000\$ par année. Au cours de la dernière négociation du secteur public, le gouvernement a souvent critiqué notre méthode. Voyons par un exemple à quel résultat est arrivé le gouvernement dans l'analyse de sa structure salariale. Le gouvernement considère que les titres d'emploi de magasinier et d'agente de bureau sont équivalents. Par contre, le gouvernement refusait d'ajuster l'emploi d'agente de bureau car, selon lui, le problème était que le salaire du magasinier était trop élevé. La correction des discriminations faites aux femmes exige qu'on rehausse le salaire des agentes de bureau au même niveau que celui des magasiniers, et non que l'on considère que le magasinier est trop payé. Le gouvernement pose la question à l'envers. Pourtant, il affirme que sa structure salariale est équitable parce que tous les emplois ont été évalués. Comme on peut le constater, il ne s'agit pas en soi d'évaluer les emplois, pour mettre fin à la discrimination,

mais bien de poser les bonnes questions au départ.

L'équité salariale, c'est beaucoup plus qu'une revendication qui se limite à une mécanique ou un système pour établir des salaires. Elle pose la question du jugement du travail des femmes dans la société. Une revendication aussi fondamentale peut faire peur puisqu'elle ébranle ultimement tout un système de valeurs. Lorsqu'on parle d'équité salariale, on doit s'attendre à ce que le salaire des femmes ne soit pas la seule réalité mise en cause. C'est pourquoi le travail d'information, de sensibilisation et d'éducation auprès des membres de nos syndicats est essentiel. Il faut être profondément convaincu de la valeur du travail des femmes et de leur situation de discrimination. Il faut aussi se rappeler que le temps est un facteur important pour assimiler une nouvelle notion et un ensemble de valeurs nouvelles. N'oublions pas que le statu quo n'a pas à se justifier et que les injustices historiques demeurent, à moins de vouloir délibérément et collectivement les modifier.

Dans le secteur public, le travail d'éducation et de formation nous a permis de faire des gains sur la question de l'équité salariale, même si le travail doit se poursuivre. En effet, par notre travail et notre persistance, nous avons obtenu que plusieurs emplois féminins soient requalifiés et que soit modifié le dépôt initial du gouvernement. L'objectif de l'équité salariale doit être retenu comme une priorité au cours des prochaines années. D'abord parce qu'il s'inscrit dans un objectif plus global de société, à long terme. Ensuite parce que l'équité salariale contribue directement à augmenter la part de la valeur du travail dans le processus de production. Cet objectif fait partie des objectifs syndicaux d'un meilleur partage des richesses dans notre société. De plus, ce nouveau champ de négociation doit faire en sorte que les travailleuses et les travailleurs aient plus d'influence sur la détermination et la négociation des salaires.

Négociation de nouvelles formes de rémunération

Les employeurs tentent de relier les salaires à la productivité ou à la rentabilité de l'entreprise, et proposent de nouvelles formes de rémunération, en période de négociation, mais aussi lorsque l'entreprise éprouve des difficultés financières.

Par Jean-Claude Beaulieu, conseiller syndical, fédération de la Métallurgie CSN

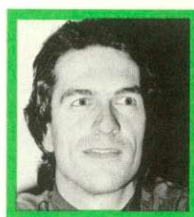


La compagnie Terminus de Contrecoeur (division d'Iron Ore) jugeait ses profits insuffisants et voulait

augmenter la productivité. A moins de trouver une solution, c'était la clé dans la porte ou la vente. Le syndicat a alors accepté de négocier un plan de cogestion et de partage des profits dans l'espoir de tenir l'entreprise ouverte et sauver les emplois existants. Au début, tout n'apparaissait qu'avantages. Le nouveau programme a rapporté, en moyenne, à chacun des travailleurs, près de 4 500\$ par année. Les profits se sont maintenus, mais sans augmentation de productivité. L'aspect négatif a été l'expérience de la cogestion. Les travailleurs en ont compris le fonctionnement, mais l'em-

ployeur ne s'est jamais débarrassé de son comportement traditionnel, ne renonçant pas à son sacro-saint droit de gérance. Durant trois ans, ce fut une source de conflits, et finalement en mai 1989, il y eut un arrêt de travail. A partir de cette expérience, je suis porté à croire que les compagnies qui seraient prêtes à adopter un programme visant le partage des profits et l'implantation de la cogestion n'ont pas, à tout le moins, la même perception que nous, leur but étant toujours de faire le plus de profits possible. Il est par ailleurs fort possible que dans un avenir rapproché et dans un contexte de mondialisation ou de réorganisation du travail, nous soyons de plus en plus confrontés à des situations nous obligeant, comme dans le cas de l'Iron Ore, à envisager un partage des profits pour éviter des fermetures ou des saignées d'emplois.

Par Michel Audet, département de relations industrielles, Université Laval



On voit, dans la page suivante, une illustration des nouvelles formes de rémunération, de leurs avantages et de

leurs inconvénients. Pour les associations de salariés, plonger tête première dans ces nouvelles pratiques de rémunération serait sans aucun doute courir tout droit au suicide. Par contre, les ignorer complètement pourrait peut-être produire les mêmes résultats. Les syndicats devront démontrer une ouverture d'esprit face aux employeurs qui leur proposent des nouvelles formes de rémunération, surtout s'ils ne

veulent pas être acculés au pied du mur et en payer le prix au niveau de l'emploi. Ainsi, n'est-il pas préférable de négocier de tels régimes, à l'avantage des employés, quand une organisation n'est pas devant une faillite technique. Il est évident que la solution aux problèmes qui nous sont posés n'est pas encore inventée. Mais ce n'est pas en fermant les yeux et en construisant des murs aux tables de négociation que nous allons trouver une solution. Il faut attaquer les problèmes de front et évaluer si les conditions dans lesquelles ces nouvelles pratiques doivent s'implanter sont propices à apporter des retombées positives pour les employés.

Versement forfaitaire

Avantages

- Ajustement de la masse salariale et des coûts de la main-d'oeuvre à la conjoncture
- Adapté à l'application du mérite dans les augmentations de salaires

Inconvénients

- Ne permet pas d'indexer les avantages sociaux et autres types de rémunération calculés à partir des salaires de base
- Élément de division entre les employés plus âgés et les plus jeunes

Participation au capital

Avantages

- Accès à la propriété de son entreprise
- Possibilité de gains en capital
- Possibilité de dividendes
- Traitement fiscal avantageux

Inconvénients

- Très faible participation
- Peu de retombées financières
- Régimes vraiment avantageux réservés aux cadres
- Risques importants associés aux aléas du marché boursier
- Pas de contrôle sur les événements qui affectent la valeur d'une action au même titre que le partage des profits
- Déboursé d'argent important pour l'employé

Partage des profits

Avantages

- Effet motivateur
- Identification aux résultats de l'entreprise
- Flexibilité de la rémunération en fonction de la performance de l'entreprise et de la conjoncture
- Compromis à la sécurité d'emploi

Inconvénients

- Primes non proportionnelles à celles des cadres
- Il n'est pas équitable qu'un employeur partage son risque financier avec un employé dont le salaire est de \$25 000 /an et dont l'influence sur le rendement de l'entreprise est très marginal
- Régimes souvent mis sur pied quand ça va mal, dans le but de sauver des emplois
- Protection du pouvoir d'achat soumise à des facteurs sur lesquels les employés n'ont pas ou peu de contrôle

Double échelle salariale

Avantages

- Assure une plus grande flexibilité de la répartition de la masse salariale
- Effet de compensation de l'inflexibilité de la structure de salaire de base

Inconvénients

- Fait supporter les coups durs par les jeunes
- Crée des dissensions
- Tiraille des syndicats entre la protection d'un groupe privilégié et l'application de la justice égalitaire prônée dans le discours syndical

Partage des gains de productivité

Avantages

- Augmentation de la productivité dans un contexte qui l'exige de plus en plus
- Système d'incitation et d'intéressement plus efficace
- Système reposant sur un plus grand pouvoir ou contrôle des employés pour améliorer la performance organisationnelle
- Climat de participation
- Les employés participent à la performance de l'entreprise
- Gains de productivité possibles, même si l'entreprise ne fait pas de profits

Inconvénients

- Système souvent implanté quand on n'a plus le choix
- L'employé a très peu de contrôle sur l'utilisation des montants que l'employeur retire des gains de productivité
- Impact considérable sur l'organisation du travail (flexibilité) et la sécurité d'emploi (possibilité de mises à pied et de licenciements)
- Conflits possibles entre employés en rapport avec l'intensité des efforts à déployer pour améliorer la productivité

Avantages

- Encourage une plus grande mobilité
- Encourage le développement du potentiel
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources humaines
- Augmente la productivité et réduit les temps morts
- Favorise l'esprit d'équipe
- Supporte les nouvelles formes d'organisation du travail (flexibilité, rotation, polyvalence, travail d'équipe, etc.)

Inconvénients

- La qualité du travail n'est peut-être pas aussi garantie que par la spécialisation
- Instabilité et insécurité dans l'exécution du travail
- Les gains de productivité peuvent résulter en pertes d'emplois
- Faiblesse des mécanismes permettant de faire une juste évaluation des connaissances et habiletés acquises

Rémunération au mérite

Avantages

- Correspond à une conception élargie de l'équité
- Augmente la performance si le montant est significatif
- Permet, pour les employeurs, une répartition des responsabilités dans la conservation du pouvoir d'achat des employés
- Récompense les gens qui travaillent bien et qui s'impliquent dans leur emploi et leur organisation
- Agit comme élément incitatif et motivateur, si bien appliqué

Inconvénients

- Exerce une pression supplémentaire sur les employés, affectant la motivation
- Résultats positifs pour une minorité de personnes
- Focus étroit uniquement sur les critères d'appréciation donnant accès aux primes
- Repose sur l'arbitraire
- Les employés ont rarement le contrôle sur les facteurs d'évaluation et les ressources permettant un rendement supérieur

Gestion stratégique de la rémunération

Avantages

- Alignement avec les stratégies et cycles de développement des entreprises
- Facteur de performance des organisations
- Respect du caractère décentralisé des organisations et des réalités propres à chaque milieu

Inconvénients

- A l'encontre des attitudes et idéologies syndicales
- Différences dans les conditions de travail des employés
- Divise les forces
- Favorise les employés oeuvrant dans les entreprises plus performantes

LA CONVENTION COLLECTIVE, SON ÉLARGISSEMENT, SON APPLICATION



UNE CHARTE DES RELATIONS DU TRAVAIL

Par ROBERT-P. GAGNON, avocat, étude
Grondin et Poudrier

Au fil des quelque cent cinquante ans d'histoire qu'elle compte chez nous, la convention collective s'est révélée un instrument extrêmement souple et efficace de détermination et d'amélioration des conditions de travail, même de développement social. Pourtant, aujourd'hui encore, la convention collective ne se présente, juridiquement et factuellement, que comme une entente limitée ayant pour effet de restreindre, de conditionner ou d'aménager l'exercice du pouvoir de direction dont l'employeur demeure pleinement investi pour le surplus. Elle continue d'apparaître comme une sorte d'entaille progressive, négociée de temps à autre, dans ce pouvoir de gérance. Ainsi, la convention n'a pas atteint sa pleine maturité, celle qui en ferait une véritable charte du milieu de travail dont l'existence, les principes et les règles s'imposeraient à l'ensemble des aspects de la relation entre l'employeur et ses salarié-e-s représentés par un syndicat. C'est par l'accès à ce statut que passent l'efficacité et la viabilité futures de la convention collective, donc son avenir.

Au cours des trente dernières années, la convention a rejoint un nombre croissant d'employé-e-s, dans des types d'activités et des milieux de travail de plus en plus diversifiés, encore que leur nombre tende à plafonner. Le contenu des conventions collectives s'est aussi largement développé. Les diverses lignes de priorités tracées par le mouvement syndical se sont modifiées, qu'il s'agisse de la rémunération et des avantages sociaux au cours des années 60, de l'amélioration des conditions d'exécution du travail pendant les années 70, ou encore de la protection de l'emploi face, pour la première fois, à des demandes patronales, au cours des années 80.

Par ailleurs, même si la convention collective progressait indéniablement, ni les législateurs, ni les tribunaux ne se sont décidés à y reconnaître une institution pleinement autonome dont la seule existence changeait radicalement l'arrière-plan des droits et pouvoirs respectifs des parties et, surtout, de l'employeur.

Le cadre institutionnel imposé à la convention collective résulte, évidemment, du Code du travail et de l'interprétation judiciaire. Ses principales composantes sont relativement simples. Elles comportent à la fois des éléments de souplesse qui rendent la convention adaptable et des facteurs de rigidité qui l'alourdissent et qu'il faut bien reconnaître pour composer en conséquence.

• ÉLÉMENTS DE SOUPLESSE

La convention peut s'appuyer sur trois éléments de souplesse que lui offre la loi pour assurer son efficacité et sa capacité d'adaptation: le contenu extensible de la notion de condition de travail; la possibilité de réouverture de la convention pendant sa durée; la possibilité d'y prévoir des modes de règlement de mécontentements qui pourraient survenir pendant sa durée, relativement à des sujets qui n'y sont pas traités.

En dépit de son importance capitale, puisqu'elle détermine l'étendue du négociable, la notion de condition de travail n'est pas définie par la loi. Elle est donc le résultat de la pratique des relations du travail et de l'interprétation des tribunaux. Sous réserve de l'ordre public et des dispositions expresses du Code du travail, l'étendue du négociable et du contenu de la convention collective est potentiellement quasi illimitée.

Par ailleurs, en principe et le plus souvent en pratique également, la conclusion de la convention collective épuise le pouvoir de négociation et la faculté de l'appuyer au besoin par la pression de la grève. Toutefois, le Code du travail laisse place à la possibilité de réouvrir la convention. La réticence des employeurs, en raison des risques qu'il y perçoivent (surtout celui de la grève) est bien connue. Cela ne veut toutefois pas dire que bien modulée cette possibilité ne devrait pas être explorée plus souvent pour sortir d'une impasse, pour mettre une solution à l'essai ou pour répondre en temps opportun, avec toutes les données en mains, à une problématique imprévue ou imprévisible.

Enfin, la loi permet d'étendre le champ de compétence d'un arbitre ou de prévoir d'autres modes de règlement de mécontentements qui pourraient survenir entre l'employeur et le syndicat, par exemple sur des préoccupations nouvelles ou sur des sujets sur lesquels les parties auraient été forcées de reporter la recherche d'une solution. Les développements récents du contexte dans lequel évolue la convention collective et, en particulier, l'accélération et l'imprévisibilité du changement, forceront peut-être les parties à faire davantage appel à cette technique, qui génère par elle-même une situation de négociation avant qu'on l'utilise ultimement.

• FACTEURS DE RIGIDITÉ

Deux grands facteurs de rigidité, soit l'épuisement du pouvoir de négocier et les droits résiduels de l'employeur, jouent par contre un rôle inverse aux éléments de souplesse.

D'abord, l'épuisement du pouvoir légal de négociation et du droit de recourir à la grève avec la conclusion de la convention collective, du moins en l'absence d'une clause de réouverture, oblige à

tenter de tout y prévoir pour une période d'un, deux ou trois ans, sous peine de devoir attendre la prochaine ronde de négociation. Les tribunaux ont en outre choisi de lier la convention collective à l'application des principes généraux du droit commun. Du temps où il était arbitre de griefs, feu le juge en chef Laskin, de la Cour suprême du Canada, avait proposé une perception différente de la convention. Selon lui, la venue du syndicat accrédité dans l'entreprise mettait fin, pour l'employeur, aux droits antérieurs de la direction et les parties devaient alors, à partir de zéro, définir l'étendue des droits de gérance dans la convention collective, qui devenait en quelque sorte leur source et leur limite. Cette approche fut ignorée par un courant massivement dominant en jurisprudence, qui accepte comme donnée de base que le pouvoir de direction de l'employeur demeure entier en présence d'une convention collective, sous réserve des seules dérogations expresses énoncées par la convention.

Parallèlement et suivant la même ligne de pensée, la Cour d'appel du Québec a entretenu pendant plusieurs années la thèse selon laquelle le rôle de la convention collective se limitait à dicter le contenu des contrats individuels de travail, qui demeuraient la base des relations entre l'employeur et l'employé. La jurisprudence plus récente de la Cour suprême du Canada, sans pour autant répudier la théorie des pouvoirs résiduels de l'employeur, témoigne d'une perception plus juste et plus prometteuse pour l'avenir, axée sur le caractère tripartite du rapport collectif du travail d'où découle nécessairement, selon la Cour, une évacuation des règles générales du droit commun en présence d'une convention collective.

• LA CONVENTION ALOURDIE

Par ailleurs, le contexte actuel présente certaines constatations préoccupantes liées à la fois à l'expérience passée et à la perspective d'une nouvelle problématique de l'entreprise et du travail. En premier lieu, l'aire du négociable et du négocié s'est tout naturellement étendue. Et en réponse au pouvoir résiduel de gérance de l'employeur et à l'interprétation restrictive de la convention collective, on a cherché autant que possible à tout prévoir, à tout couvrir, à tout détailler, au prix d'une complexification des textes qui a parfois de quoi faire peur. La compréhension de la convention collective devient de moins en moins accessible aux travailleurs et travailleuses comme aux gestionnaires de premier niveau de l'entreprise. Il faut faire appel aux spécialistes pour comprendre la «charte» de son milieu de travail. Les litiges techniques se multiplient, les résultats en sont de moins en moins prévisibles et l'exercice de raffinement recommence à la ronde suivante de négociation. Bref, à cet égard, la convention est devenue bien souvent rebutante à aborder et à appliquer et il y a lieu de s'en préoccuper.

• MORCELLEMENT DES COMPÉTENCES

Plusieurs lois périphériques qui affectent directement le milieu de travail ont été adoptées, souvent sous les pressions du milieu syndical: Charte des droits et libertés de la personne, Loi sur les normes du travail, Loi sur la santé et la sécurité au travail, etc. Cela a rétréci le champ de ce qu'il était nécessaire de négocier,

mais on peut se demander si l'accroissement de ces protections automatiques offertes par la loi ne sont pas susceptibles de diminuer l'intérêt des salarié-e-s à l'endroit de la syndicalisation et de la négociation collective. Et cette situation a créé un «maréage procédural» incroyable. C'est ainsi que l'on est appelé à se promener, selon les cas, du commissaire du travail et du Tribunal du travail à l'arbitre, de l'arbitre au Tribunal de droit commun à la Commission des droits de la personne, au Bureau de révision de la CSST ou à la Commission d'appel en matière de lésions professionnelles, et encore.

• COMPLEXIFICATION DE LA SITUATION

S'ajoutent également d'autres facteurs de complexification de la situation. La possibilité de régler à l'avance les situations s'étendant sur un, deux ou trois ans, existent de moins en moins. Les changements de toutes sortes qui affectent l'entreprise et le milieu de travail sont non seulement de plus en plus nombreux, mais également de moins en moins prévisibles dans leur nature et, donc, dans leurs conséquences et dans la façon d'y répondre. On ne saurait ignorer ou nier les changements dans les marchés, la concurrence entre entreprises, les modes de gestion, sinon au prix de les voir submerger la convention collective, d'afficher son inefficacité, de compromettre la crédibilité et le développement du syndicalisme et l'avenir des entreprises et des emplois. Par ailleurs, pour réagir aux changements, survivre, se développer et assurer la permanence des emplois, les employeurs réclament plus de «flexibilité». Faut-il fermer la porte à cette demande et enfermer les entreprises dans la rigidité de mécanismes complexes dont la seule mise en place peut retarder leur temps de réaction avec des conséquences sérieuses, voire fatales?

Autre point, les travailleurs et travailleuses seront appelés à devoir s'adapter à la fois à des types d'emploi, à des techniques et à des modes d'organisation de plus en plus mutants. Comment préparer cette adaptation, parer à l'insécurité qui l'accompagne? Comment répondre à l'apparente dévalorisation de certaines tâches, contrer la précarité ou le désintéressement du travail?

Enfin, le développement de nouveaux modes de gestion de l'entreprise et les nouveaux modes de participation à cette gestion, voire à la propriété et aux profits, posent aussi des interrogations. Ces nouvelles approches risquent-elles d'éroder le militantisme et de saper le rapport de forces? Ne sont-elles que des leurres dont il faut se tenir à l'écart ou des voies dans lesquelles les syndicats doivent assurer leur présence?

• LES APPROCHES À PRIVILÉGIER

Là où elle est présente, la convention collective doit devenir l'élément central et prééminent des rapports du travail, avec un véritable statut de «charte» du milieu et des relations de travail. Faut-il attendre que les lois tracent le chemin? Comme par le passé, il faut plutôt envisager que la loi suive plutôt qu'elle ne devance la réalité, une réalité d'abord modelée par la négociation. Le cadre actuel est d'ailleurs suffisamment souple pour permettre, encore une fois, à la convention de faire la démonstration de son adaptabilité et de son efficacité, à condition d'effectuer les bons choix.

• RÔLE ET STATUT DE LA CONVENTION

Sans que le changement survienne du jour au lendemain, on peut à tout le moins mesurer l'effet d'une clause de droit de gérance qui, au lieu d'affirmer sèchement l'existence de ces droits, soumettrait l'exercice du pouvoir de direction au respect de certains principes généraux et à ceux qui découlent naturellement de l'ensemble de la convention collective, tout en assortissant ces droits d'une responsabilité de l'employeur de les exercer conformément à ces principes. Une simple affirmation de l'obligation de l'employeur d'exercer ses droits conformément à l'ensemble de la législation pertinente aux relations de travail, ou même à certaines d'entre elles, sans évidemment les reproduire dans la convention, placerait en pratique la convention collective au centre du régime de travail et aplanirait nombre de difficultés associées au morcellement des sources du droit et des compétences.

• NÉGOCIER DES PRINCIPES

Une charte se caractérise par l'affirmation de principes généraux plutôt que par l'élaboration de mécanismes procéduraux ou par l'énumération de solutions à des problèmes décrits en séquence. Les principes offrent l'avantage d'être susceptibles de trouver leur application même dans des situations qui n'étaient pas prévues au moment où ils ont été affirmés. Ils transcendent l'immédiat et permettent au véritable droit d'émerger lorsque nécessaire, plutôt que d'être victime de l'oubli d'une énumération, ou d'une virgule mal placée. Une telle évolution suppose, des deux côtés des tables de négociation, un changement progressif d'attitude et implique une certaine renonciation à l'apparente sécurité des règles et des mécanismes détaillés avec précision. Elle offre en contrepartie la possibilité de trouver un terrain d'entente susceptible de répondre à l'imprévu. Songeons par exemple au terrain couvert, en matière disciplinaire, par le simple concept d'exigence d'une «cause juste et suffisante». Cette approche tend également à une saine simplification et donc à une plus grande accessibilité de compréhension de la convention pour ceux qu'elle régit ou qui doivent l'administrer.

• NÉGOCIER LES PRIORITÉS.

L'éternelle révision, de négociation en négociation, des mêmes sujets, pour les parfaire de façon peut-être utile mais non nécessaire, finit par user le processus, détourner l'attention des véritables problèmes et même démobiliser les travailleurs et travailleuses. La négociation à caractère continu dans laquelle il faut résolument s'engager est celle qui animera la discussion des problèmes et des solutions au fur et à mesure qu'ils surviennent et non la rediscussion à l'infini de ce qui a déjà été réglé et qui demeure viable.

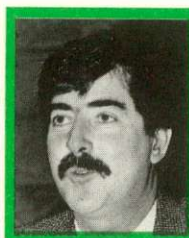
• NÉGOCIER L'ADAPTABILITÉ

La convention devrait davantage élaborer les moyens de recherche et d'identification des solutions que de dicter ces dernières à l'avance. On pense ici à l'adaptabilité des entreprises qui réclament ce qu'elles appellent la flexibilité ou l'adaptabilité des travailleurs et travailleuses aux prises eux aussi avec les conséquences du changement. En fait, ce qu'il s'agit de négocier, c'est la ges-

tion de l'imprévu et de l'imprévisible. Il faut donc éviter de confondre les possibilités de négocier à l'avance la façon dont l'entreprise ou les travailleurs et travailleuses s'adapteront à une situation, encore inconnue, et la façon dont on déterminera en temps opportun, face à une situation et toutes données en mains, les décisions et les moyens d'adaptation. Cela suppose en fait que l'on négocie davantage des mécanismes permanents de relation et de solution de difficultés.

• NÉGOCIER LA PRÉSENCE SYNDICALE

Il est impérieux que les syndicats assurent, notamment par la négociation, la permanence de leur présence dans tous les forums ou mécanismes qui impliquent la participation de l'employeur et des employé-e-s dans l'entreprise, que ce soit au niveau de sa gestion ou de sa propriété au sens large. Il est nécessaire d'ancrer la conviction que les rapports collectifs de travail reposent sur la présence tripartite de l'employeur, des employé-e-s et du syndicat. Rien dans le milieu de travail ne devrait demeurer étranger aux syndicats et à la convention collective, s'ils veulent être ce qu'ils doivent être pour les travailleurs et travailleuses et l'entreprise elle-même.



UN PARLEMENT DU TRAVAIL

Par CLÉMENT GROLEAU, du comité inter-fédération du secteur privé CSN

De façon générale, les conventions collectives, aussi complexes et importantes soient-elles, ne permettent pas aux syndicats d'intervenir sur les décisions concernant l'avenir de l'entreprise. Les conventions se sont complexifiées au fil des ans et nous devons faire de plus en plus appel à une armée de personnes conseillères syndicales pour les négocier et les appliquer. L'individu n'est-il pas de plus en plus démuné face à cette complexité, à cette judiciarisation? N'est-il pas encadré de façon trop serrée par des clauses détaillées concernant sa tâche, son travail? Nous devons nous interroger sur le degré de vulnérabilité du salarié dans ce peu d'espace de manœuvre qui lui est donné.

• LA CRISE ÉCONOMIQUE

La crise économique de la fin des années 70 et du début des années 80 a fait basculer le rapport de forces en faveur des employeurs. À l'occasion de la négociation de la convention collective et souvent pendant sa durée, les syndicats ont cherché à stabiliser l'emploi par divers moyens, comme l'abaissement de l'âge de la retraite, en n'obligeant pas le remplacement des départs volontaires, etc. Et les négociations salariales visaient davantage la préservation de l'emploi que la protection du pouvoir d'achat. L'impact de cette récession continue à se faire sentir. On assiste à un déplacement important de la main-d'oeuvre du secteur manufacturier ou de la fabrication, des pays industrialisés vers les pays peu développés. Le Canada connaît par conséquent le développement de son secteur tertiaire. Déjà, en 1984, sur vingt

emplois créés, quatorze l'ont été dans le secteur tertiaire (services), cinq dans le secteur secondaire, et un dans le secteur primaire. Or, on sait que la main-d'oeuvre du secteur tertiaire signifie des emplois précaires (pige, temps partiel, travail à domicile) et dans des entreprises de petite taille, habituellement de vingt employé-e-s ou moins, donc plus difficiles à syndiquer.

• LA FLEXIBILITÉ ET LA PARTICIPATION

Actuellement, deux mots reviennent continuellement dans les discours: flexibilité et participation. Comme si ces deux mots avaient pour certains quelque chose de magique, qu'ils constituaient la clé du succès de toute entreprise.

On identifie habituellement trois sortes de flexibilité. Flexibilité numérique, relative au nombre d'emplois, aux mises à pied, au recrutement, etc. Flexibilité fonctionnelle, relative à l'organisation du travail: diminution du nombre de classifications, élargissement des tâches, polyvalence et élimination de toute condition considérée trop rigide. Flexibilité de la rémunération, relative aux systèmes de rémunération tels que la participation aux profits, les primes au rendement, les gains reliés à la productivité et aux coûts, la double échelle salariale et toute autre formule permettant à la direction de lier étroitement salaires et productivité. Ces concepts prennent de l'ampleur en raison des progrès de la micro-technologie et de sa présence de plus en plus grande dans les entreprises. On vise ainsi à réduire les coûts de la main-d'oeuvre tout en augmentant la productivité.

Les stratégies de participation visent à faire partager la culture de l'entreprise aux employé-e-s. On y développe la communication, l'information, la valorisation du travail: on établit des relations directes avec l'employé-e. De façon individuelle et par la création d'équipes de travail semi-autonomes, on le rend responsable de la qualité du produit et des coûts de production.

Dans la foulée de cette nouvelle forme de gestion, philosophie et attitudes des dirigeants d'entreprises se modifient. C'est ainsi qu'on nous parle de plus en plus de valeurs partagées, de structure horizontale, de groupes de travail semi-autonome responsables du produit ou du client, d'emplois flexibles, de travailleuses et de travailleurs responsables de la qualité et de l'amélioration du produit, de systèmes de rémunération reliés aux besoins de l'entreprise et à la performance du groupe ou de l'équipe.

En tentant de faire de l'emploi lui-même un élément plus flexible, le patronat tente de réduire les aspects fixes du coût de la main-d'oeuvre représentés par les clauses accordant la sécurité d'emploi. Il cherche ainsi à obtenir davantage de liberté pour faire appel à la sous-traitance, aux travailleurs à temps partiel, aux travailleurs temporaires, etc.

Ces nouvelles techniques ou approches peuvent rendre les syndicats non nécessaires aux yeux de certains employé-e-s, non seulement parce qu'elles offrent les mêmes bénéfices, mais parce qu'elles créent un environnement de travail qui fait appel à leur force de travail, donc une valorisation, ce que souvent le syndicat ne peut pas ou ne pense pas à offrir.

• L'IMPACT SUR LA NÉGOCIATION

Les salaires sont aujourd'hui beaucoup plus dépendants des

conditions économiques de l'industrie et de l'entreprise. Deux sondages menés auprès de certaines compagnies américaines en 1978 et 1983 montrent chez les employeurs un changement important dans les facteurs déterminants en matière de négociations salariales. En 1978, la principale considération était les règlements intervenus dans l'industrie, alors qu'en 1983, on identifiait principalement des facteurs comme les coûts de main-d'oeuvre ainsi que de production. On accorde donc beaucoup d'importance aux coûts d'opération, ce qui tend à éliminer les formules salariales automatiques comme les clauses d'indexation.

La concurrence des entreprises non syndiquées constitue également un obstacle majeur. Ce n'est pas sans raison que nous assistons à la disparition des négociations-pilotes ou des modèles de règlement. Une enquête menée auprès des syndicats affiliés à la CSN dans le secteur privé, à l'automne 89, nous a permis de constater que la double échelle salariale était présente dans 15,6% de nos conventions, que 16,5% seulement des conventions prévoyaient une clause de protection du pouvoir d'achat, dont 10,3% avaient un plafond, 42,3% un plancher et 15,4% un plafond et un plancher. Enfin, cette enquête nous a permis de savoir que les régimes de rémunération, tels la participation aux profits ou aux résultats de l'entreprise, existaient dans seulement 3,2% de nos conventions collectives.

• DE NOUVELLES VALEURS?

La projection de cette image d'une usine automatisée, propre, offrant des emplois plus enrichissants, moins routiniers, stimulant et favorisant une participation accrue, l'affirmation qu'il faut éviter l'affrontement si l'on veut demeurer rentable, productif, présentent des aspects particulièrement attrayants pour plusieurs employé-e-s. Cela coïncide avec l'émergence de «nouvelles valeurs» que les syndicats ne peuvent ignorer.

Un chercheur français a d'ailleurs dressé une liste des valeurs en déclin et des valeurs en progrès chez les travailleuses et travailleurs français. Les valeurs en déclin: l'Etat-Providence, l'administration, l'autorité hiérarchique, les idéologies, les projets de société, les «tous ensemble», l'appartenance subie, les revendications. Les valeurs en progrès: l'entreprise, le petit groupe, l'organisation en réseau, l'auto-détermination, le pragmatisme, la réussite personnelle, la reconnaissance du moi, l'autonomie, le «do it yourself». Un tableau qui pourrait très bien s'appliquer à notre société dans une large mesure.

• PERSPECTIVES

La preuve est faite que les travailleuses et travailleurs syndiqués ont de meilleures conditions de travail (salaires, sécurité d'emploi, santé-sécurité, etc.) que les non syndiqués. Par ailleurs, est-il nécessaire de rappeler qu'à un déclin du syndicalisme correspond une augmentation de la pauvreté. Un pays comme les Etats-Unis en est un exemple frappant, et certains pays comme la France et l'Angleterre éprouvent également de sérieux problèmes. Par contre, les pays où le syndicalisme est demeuré fort et où on retrouve des gouvernements sociaux-démocrates (Suède, Norvège, Autriche) ont été mieux équipés pour traverser la crise des

années 80, pour s'adapter à la nouvelle structure économique, tout en maintenant un taux de chômage souvent inférieur à 2%. La modification du marché du travail vers le secteur tertiaire nous oblige à réévaluer en profondeur le travail et le système de rémunération dans ce secteur si nous avons la préoccupation de maintenir le niveau de vie de ces travailleuses et travailleurs. Au cours des dernières années, nous avons assisté à une augmentation des écarts entre les emplois dits plus qualifiés et ceux moins qualifiés. Par conséquent, nous aurons à faire face à un accroissement de l'inégalité des salaires qui risque d'engendrer des divisions sur le plan économique et d'accroître la pauvreté.

Actuellement, dans la tentative patronale de constituer l'entreprise comme une grande famille où tous et toutes partagent et travaillent dans l'intérêt de cette grande famille, il n'y a peu ou pas grand place pour le syndicat, considéré comme un tiers dans cet environnement. Les travailleurs et les travailleuses doivent réaliser que dans cette grande famille harmonieuse, ils ne contrôlent pas leur destin. La participation et la flexibilité ne leur garantissent pas un emploi; elles peuvent certes présenter certains avantages, mais elles ne leur permettent pas d'être consultés ou d'intervenir sur la philosophie de l'entreprise ou le choix d'équipement technologique, ni sur les investissements, et encore moins sur l'orientation ou la nouvelle vocation de l'entreprise.

• DÉMOCRATISATION DE L'ENTREPRISE

Nous pouvons sans doute dire oui à une convention plus souple, capable de s'adapter plus rapidement aux changements, aux pressions extérieures, mais à la condition que le syndicat participe aux décisions qui affectent ses membres.

Il est possible d'accepter plus de flexibilité fonctionnelle si elle se traduit par un enrichissement et non seulement par un élargissement des tâches, si la sécurité d'emploi est protégée par des clauses étanches interdisant la sous-traitance, par des clauses garantissant la formation et protégeant les employé-e-s aux statuts atypiques. Les syndicats doivent s'assurer que leurs membres sont véritablement propriétaires de leur convention collective et qu'ils sont en mesure de régler leurs problèmes sur les lieux de travail plutôt que par l'arbitrage.

Tous ces sujets doivent se négocier au niveau local, au niveau de l'entreprise, ce qui inclut les programmes d'aide aux employés où le syndicat doit être partie prenante. Cependant, au lieu d'avoir une clause de droits de direction telle que nous la connaissons, nous devrions tenter de négocier une clause qui définit la philosophie de l'entreprise et le rôle du syndicat. Cela pourrait peut-être permettre d'alléger les facteurs de rigidité que l'on reproche à la convention collective parce qu'il y aurait institution d'une forme de négociation permanente où seraient traitées l'ensemble des questions touchant les relations de travail et non seulement la convention collective. Par conséquent, il est essentiel de négocier des clauses de libération syndicale qui permettent l'accomplissement de ce rôle, mais aussi pour faire de la formation syndicale. Cependant, cela ne peut suffire pour remplir notre mandat. Beaucoup de questions débordent le cadre de l'entreprise et la capacité de chaque syndicat local à intervenir et à les régler. Nous devons donc développer des alternatives.

• LES ALTERNATIVES

Les syndicats doivent concevoir un moyen d'intervenir dans le choix des politiques économiques et industrielles, de faire du plein emploi en enjeu majeur, de participer activement à l'élaboration de politiques en matière de développement et de recherche, de forcer l'adoption de législations sur l'accès à la syndicalisation, la formation professionnelle, le droit à l'information dans les entreprises, les programmes d'accès à l'égalité, etc.

Pour réaliser ces objectifs, il faudrait songer à créer une structure permanente et reconnue légalement. Un genre de Parlement du travail doté d'un service de recherche.

Les principales organisations syndicales éliraient des représentant-e-s pour former la partie syndicale.

Les employeurs feraient de même.

Le gouvernement formerait la troisième partie. Le rôle et le mandat des participant-e-s à ce parlement seraient d'élaborer, de concevoir et de s'entendre sur des politiques touchant les sujets que l'on vient d'énumérer.

Les associations syndicales et patronales ainsi regroupées pourraient d'autre part être appelées à négocier certains sujets touchant les conventions collectives. Des questions comme les salaires, les vacances, les régimes de retraite et même certains types de formation devraient faire l'objet de négociations sectorielles ou sous-sectorielles et être applicables à toutes les usines comprises dans un secteur. Nous pourrions aussi favoriser une plus grande mobilité de la main-d'oeuvre, ce qui pourrait s'avérer utile tant aux travailleurs et travailleuses qu'aux entreprises, faciliter la formation, le recyclage et une plus grande adaptabilité des employé-e-s qui tiendrait compte de leurs habiletés et capacités. Cela ferait en sorte également que la recherche de la compétitivité, par les entreprises, tendrait davantage à se faire par une amélioration de la productivité qu'en réussissant à être «l'employeur qui veut payer le moins cher».

Pour toutes ces raisons, la nécessité d'agir sectoriellement apparaît d'imposer. La convention collective devra davantage être perçue comme un moyen d'énoncer des principes et des règles de fonctionnement. Les parties devraient accepter de concevoir une forme de négociation permanente de l'ensemble des rapports de travail.

• EN GUISE DE CONCLUSION

Les changements constatés nous forcent à imaginer de nouvelles actions, de nouvelles stratégies et formes d'intervention. Notre capacité de négocier, d'améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs et travailleuses est tributaire des rapports de forces que nous pourrions établir. Les préoccupations, comme le plein emploi par exemple, dépassent le cadre strict de la convention collective.

Il faut être conscient que la proposition soumise dans ce texte est audacieuse et risque même de ne pas emporter l'adhésion. Ce n'était d'ailleurs pas le but principal. Elle est soumise comme hypothèse et non pas comme recette miracle. Si elle permet de faire avancer les discussions, d'élargir les débats, d'inventer de nouvelles pistes d'action, nous pourrions peut-être dire alors que nous sommes sur la bonne voie.

Arbitrage et nouveaux modes de règlement des litiges

Employeurs et syndicats doivent recourir à l'arbitrage lorsque se pose un problème d'interprétation de la convention collective. Il s'agit d'un exercice long, coûteux et la plupart du temps peu satisfaisant. Y a-t-il des alternatives?

Par Paul Thibault, conseiller juridique à la CSN



Répondons au départ à la question suivante: y a-t-il des nouveaux mécanismes à explorer et quelles sont les

conditions qui les favoriseraient?

Nous optons non pas pour l'arbitrage, aussi sophistiqué soit-il, car il n'est que le constat, en général, d'une incapacité qu'ont les parties de régler elles-mêmes leurs problèmes. L'arbitrage a sa place, il existera toujours, mais il y a un gagnant et un perdant, et souvent même deux perdants. Par ailleurs, vu que la négociation débouche nécessairement sur un compromis, et comme il y a accord entre les parties, chacun y trouve généralement son compte et le taux de satisfaction risque d'être plus grand que l'arbitrage. Mais là où la satisfaction est la plus grande, c'est lorsque la solution ou la décision a été conçue ou trouvée par la force collective du groupe, à la suite d'une analyse et d'une connaissance complète des informations nécessaires à la solution.

Généralement, la dynamique de la mise en exécution d'une telle décision est plus forte que celle qui relève du compromis. Par conséquent, toutes les habiletés consistent à trouver où se logent les parties et comment elles entendent «jouer la partie».

Toute initiative qui vise à prévenir la détérioration ou qui vise à restaurer le climat de confiance, permettra aux parties d'expérimenter elles-mêmes leur décision et d'éviter l'embourbement qu'est l'arbitrage d'aujourd'hui. C'est pourquoi, de plus en plus, on adopte la médiation pré-arbitrale ou la

médiation arbitrale, ce qui revient à privilégier une relation d'aide pour se réapproprier ses propres moyens, afin d'éviter qu'un tiers tranche le litige.

Par Jean-Guy Bergeron, conseiller syndical à la fédération du Commerce CSN



Contrairement à la procédure arbitrale, qui crée une compétition excessive entre les parties, menant néces-

sairement à un gagnant et à un perdant, ce qui pousse les parties à tout tenter pour gagner, la médiation cherche plutôt à trouver une solution au problème posé par le grief et il me semble qu'un médiateur chevronné peut recréer chez les parties la capacité de régler elles-mêmes leur contentieux quant à l'application de la convention. En mettant de côté le quitte ou double de l'arbitrage, les parties directement concernées peuvent retrouver le «mécanisme perdu» de la négociation directe menant au règlement des problèmes d'application de la convention. Parce que, finalement, il s'agit pour le syndicat, comme pour l'employeur d'ailleurs, de recréer et de garder opérants les canaux de négociation qui doivent permettre de discuter et de régler les problèmes d'application de la convention collective.

Le juridisme à outrance de l'arbitrage de griefs déteint négativement sur toute la procédure de règlement des griefs. L'employeur - comme le syndicat - fera appel aux «spécialistes» de l'extérieur dès les premières discussions sur un grief, et selon l'avis

Au Québec, le ministère du Travail offre ce service gratuitement à ceux qui en font la demande, tant dans le secteur public que privé. Il semble qu'elle permet souvent aux parties de rétablir le lien de confiance qui, parfois, s'était rompu, et permet un plus grand nombre de règlements de griefs. Et le taux de réussite se situe dans l'ordre de 72 %, selon un bilan effectué par le ministère du Travail en 87-88.

De plus, il permet de régler les griefs à un coût moindre et dans un délai plus court que ceux référés en arbitrage.

des «spécialistes» sur les chances éventuelles de gagner ou de perdre à l'arbitrage, il dirigera toute sa stratégie de discussions quant à l'application de la convention collective en oubliant le problème de gestion du travail soulevé par le grief. Même des griefs «perdus à l'avance» seront poussés à l'arbitrage dans l'espoir, plus ou moins conscient, d'en bloquer l'efficacité. Comme conséquence, les canaux de discussions entre les parties sont vite refermés et, en bout de ligne, ce sont les membres qui ne voient pas leurs problèmes se régler. Leur confiance en l'efficacité de l'outil syndical s'en trouve réduit d'autant.

En atelier

Il faut continuer à s'interroger sur les difficultés que rencontrent les personnes occupant le poste d'agent de griefs qui, plus souvent qu'autrement, n'ont pas suffisamment de formation pour occuper ce poste au moment de leur élection. Il est important de développer un programme permanent de formation permettant aux personnes militantes de briser leur isolement et de développer leurs capacités à bien défendre leurs membres.

Conseiller un syndicat: polyvalence ou spécialisation

Face aux sujets de plus en plus nombreux et complexes que touche la convention collective, le rôle de la personne conseillère à la négociation est-il appelé à changer au cours des prochaines années? En est-il de même du rôle des spécialistes?

Par Danielle Mayer, conseillère syndicale, fédération du Commerce CSN



La personne conseillère syndicale ne peut être une experte dans tous les domaines. Elle doit cependant avoir

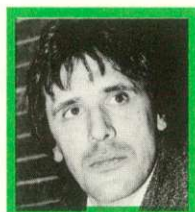
suffisamment de connaissances pour lui permettre d'avoir une vision d'ensemble. Comment peut-on prendre des décisions face à un problème si on ne peut analyser ses répercussions et ses implications? Afin de mieux comprendre la complexité des relations de travail, il me semble préférable d'avoir une vue d'ensemble. Si la personne conseillère à la négociation ne peut être une experte dans tous les champs d'intervention, quel type de relation doit-il exister entre la spécialiste et la généraliste? Rappelons-nous que la personne conseillère syndicale à la négociation est souvent le lien entre le syndicat et la spécialiste. Lorsque la personne conseillère spécialiste a complété son travail, c'est la personne conseillère à la négociation qui doit assurer le suivi du dossier auprès du syndicat. Il est donc important de développer une étroite collaboration entre la spécialiste et la généraliste. La personne conseillère spécialiste doit inciter la personne conseillère à la négociation et le syndicat à participer à l'élaboration de son plan de travail et favoriser ainsi l'acquisition de nouvelles connaissances. Nous devons viser une collaboration mieux encadrée entre les conseillères spécialistes et généralistes et le syndicat, car les employeurs ont raffiné leurs stratégies. Ils utilisent des spécialistes dans

plusieurs domaines. Prenons l'exemple du dossier de la santé-sécurité: de plus en plus d'employeurs embauchent des personnes conseillères en la matière ou ont recours à des cliniques de médecine industrielle.

Quelle a été notre réaction face à cette spécialisation chez les employeurs? Nous devons continuer à chercher des façons de se réappropriier des champs d'intervention qui deviennent des luttes entre spécialistes. L'information, la formation, l'accès aux services des spécialistes peuvent représenter des solutions à ce problème.

Par ailleurs, l'accès aux services des personnes conseillères spécialistes est différent selon les régions. Les services étant majoritairement re-

Par Marcel G. Pepin, conseiller syndical, service de la recherche CSN



La question ne doit pas être abordée en opposant la polyvalence et la spécialisation, mais bien en

affirmant la nécessité de la polyvalence et de la spécialisation. Le travail syndical, aujourd'hui, ne fait que démontrer l'importance de renforcer l'un et l'autre.

Il s'agit alors de tenter d'établir le rôle et la place des personnes conseillères dites spécialistes dans le travail syndical selon les besoins des syndicats et de celles qui y assurent une permanence de service, les personnes conseillères syndicales dites généralistes.

Il faut dans cette évaluation aborder et

groupés à Montréal, les autres régions y ont donc un accès moins direct. Les bibliothèques dans les régions autres que Montréal ou Québec sont moins volumineuses. Nous devons donc trouver d'autres sources d'information en région. Une des solutions réside dans notre capacité de distribuer de l'information qui sert également à la formation.

Nous produisons une quantité phénoménale de documents. Ces documents sont-ils utilisés comme ils pourraient l'être? Toute l'information est souvent noyée par la quantité de documents que nous recevons. Nous avons également accès à plusieurs documents techniques intéressants dont celui sur les clauses de convention collective ou celui sur les clauses de santé-sécurité. Cependant, à quand remonte la dernière mise à jour de ces documents? La personne conseillère spécialiste ayant tendance à se cantonner dans son domaine, le produit de ses recherches est quelquefois d'un ordre plutôt théorique que pratique. Il serait nécessaire que les spécialistes qui produisent des documents présentent des synthèses.

questionner le fonctionnement des services à la CSN, particulièrement au niveau de l'organisation de leur travail et de l'équité des services. La formation de la personne salariée, enfin, doit être reconsidérée.

Pour assurer un fonctionnement fructueux entre les personnes conseillères affectées aux dossiers de négociation et les personnes conseillères des services, les priorités de travail et les modes de formation doivent être ajustés.

L'élaboration de guides et de documents de formation et d'information doit être prioritaire dans le travail des personnes dites spécialistes sur diverses questions. Ces outils sont essentiels pour tenter de briser ou réduire la dépendance des personnes conseillères syndicales à la négocia-

tion par rapport aux spécialistes en régimes de retraite, en santé-sécurité, en évaluation des emplois, en assurance-chômage, etc.

Il faut repenser nos modes de formation et assurer leur efficacité. Cela nécessite plusieurs ajustements au niveau de la préparation des contenus et de la façon de les livrer, au niveau des arrangements en termes de temps (par exemple, des sessions étalées sur plusieurs semaines par blocs de trois heures) et aussi un changement de mentalité par rapport à l'importance de la formation dans le mouvement.

En atelier

Les différentes personnes qui sont intervenues s'entendent assez bien pour dire que les personnes conseillères syndicales doivent d'abord être de bons généralistes et posséder en conséquence la formation suffisante pour être capables de gérer toutes les nouvelles questions qui touchent maintenant nos conventions collectives. Cela demande une formation assez large pour pouvoir conseiller le syndicat sur à peu près tous les aspects de sa vie syndicale, et encore plus, précise-t-on, dans les petites unités où le syndicat lui-même dispose de très peu de ressources. Cette base de formation doit aussi l'équiper pour être capable d'entretenir des liens efficaces avec les spécialistes, mais aussi être capable de transmettre, de vulgariser l'information spécialisée dans le syndicat et plus particulièrement auprès du comité de négociation.

Par ailleurs, on mentionne que la place des spécialistes n'est pas à la table de négociation, car les discussions entre spécialistes syndicaux et patronaux ont souvent pour effet de déposséder le comité de négociation et le syndicat de leur négociation.

La conciliation et la médiation

Par Normand Gauthier, ministère du Travail du Québec



La médiation et la conciliation présupposent certaines conditions bien précises pour pouvoir véritablement

être considérées comme solutions viables de règlement. Il n'en demeure pas moins qu'elles constituent des formes d'intervention fort utiles et contribuent très certainement à aider les parties à trouver des solutions à des situations conflictuelles souvent difficiles. Essentiellement, il s'agit de l'intervention par laquelle un tiers - non impliqué préalablement au litige - vient en aide aux parties pour les aider à convenir d'ententes qui leur soient mutuellement acceptables. En ce sens, cette démarche vise à favoriser l'émergence de compromis et de solutions qui permettront aux parties de convenir de telles ententes.

Ces deux modes d'intervention sont plutôt semblables, en ce sens qu'ils comportent l'un et l'autre des tentatives de rapprochement des parties de la part de celui qui intervient dans le conflit. La médiation se distingue de la conciliation de trois façons:

- premièrement, le médiateur intervient occasionnellement à un second stade, lorsque la conciliation est infructueuse ou lorsqu'il devient

nécessaire de faire «redémarrer» une négociation dans l'impasse;

- deuxièmement, le médiateur a habituellement le mandat implicite ou explicite de formuler des recommandations susceptibles de mettre fin au conflit;

- troisièmement, dans un conflit singulier ayant une dimension économique ou sociale importante, le ministre peut se prévaloir du pouvoir général que lui accorde la Loi pour nommer un médiateur.

Ce point est essentiel: le conciliateur ou le médiateur n'a pas de pouvoir décisionnel. Il joue le rôle de catalyseur dans les négociations entre les parties en litige. Du fait qu'il n'est pas mêlé au conflit, il peut remplir d'utiles fonctions, par exemple en servant d'intermédiaire, en s'efforçant d'établir les faits, en nouant des relations personnelles avec les intéressés, en suggérant des solutions et en aidant à élucider la situation. Mais les parties en litige n'en demeurent pas moins responsables quant au règlement du conflit. L'intervention du tiers ne saurait les dégager, partiellement ou entièrement, de cette responsabilité. Il ne saurait y avoir de règlement en conciliation ou en médiation, peu importe la valeur des conciliateurs ou des médiateurs, si les parties ne désirent pas elles-mêmes régler.

Par Julien Perron, conseiller syndical, fédération des Communications (CSN)



Ces services, offerts par les ministères québécois et canadien du Travail sont souvent évalués en fonction des

personnes qui assument cette responsabilité. La crédibilité, la disponibilité,

l'envergure et la capacité d'influencer peuvent faire de la conciliation une formule qui aide les parties à connaître un dénouement heureux et acceptable. La vieille équation voir, juger et agir doit guider ces personnes à assumer cette charge avec risques et périls. La communication, l'impartialité et l'intégrité sont des qualités qu'un

conciliateur doit posséder pour aider les parties et les amener à une entente satisfaisante.

Par ailleurs, il est primordial, dans cette démarche, de ne pas déposséder le syndicat de son objectif. Comme à toutes les étapes préparatoires à l'élaboration du cahier de revendications, la présentation des demandes, la négociation et la stratégie d'action doivent relever de la structure décisionnelle du syndicat, ce qui n'exclut pas l'appui conseil qu'il peut recevoir de la centrale. De la même façon qu'aucun conseiller et officier ne peut s'approprier un dossier de négociation en lieu et place du syndicat, il est donc illogique de le remettre entre les mains d'un tiers, même à un «bon» conciliateur.

D'autre part, à certaines occasions, le conciliateur peut demander aux représentants du syndicat de participer à un comité restreint d'une ou deux personnes. Dans un contexte de conciliation, la participation à un comité restreint s'analyse à la pièce, si possible devant témoin, alors que les règles du jeu ont été clairement établies avec le comité de négociation et à l'intérieur d'un encadrement convenu sur les sujets à être discutés. Dans un autre ordre d'idée, en vertu du régime provincial ou fédéral, ne serait-il pas souhaitable de demander au législateur d'accorder plus de pouvoir au conciliateur pour favoriser l'exécution de l'obligation de négocier et de forcer les parties à se compromettre au niveau d'échanges formels pour respecter l'obligation de «négocier de bonne foi»?

En conclusion, même si nous devons travailler à bonifier cette formule qui peut nous aider à faire avancer les droits des travailleuses et des travailleurs que nous représentons, il faut quand même l'utiliser en étant conscient de la portée et des limites de cette étape (dans la négociation). Une bonne préparation d'un dossier de négociation et une évaluation rigoureuse de notre rapport de forces sont également des éléments indissociables d'une vraie formule gagnante.

Emplois et environnement: ces deux réalités s'opposent-elles?

Inévitablement, le resserrement des normes en matière d'environnement entraînera des pertes d'emplois dans certains secteurs et des modifications dans d'autres. Cependant, toutes les analyses confirment que des pratiques environnementales plus saines ont un effet globalement positif sur le niveau d'emploi.

La population a le droit d'avoir un environnement sain. Il n'appartient cependant pas aux seules personnes travaillant dans les entreprises polluantes d'assumer tous les coûts d'assainissement de l'environnement pour l'ensemble de la société. En ce sens, des moyens de compensation devraient être prévus pour ces travailleurs, de même que des programmes de recyclage ou de perfectionnement. De plus, dans le cadre d'éventuels programmes d'aide aux entreprises, pour favoriser la reconversion industrielle, les employé-e-s devraient avoir leur mot à dire à la fois sur les choix et l'utilisation des subventions. Ne seront-ils pas les premiers concernés par des modifications aux emplois? D'autre part, dans les pays en voie de développement, l'absence de réglementation en matière d'environnement pourrait entraîner des déplacements de production des pays industrialisés vers le Tiers-monde et occasionner ainsi de nombreuses pertes d'emplois. Il y aurait lieu que les pays industrialisés se concertent pour que les multinationales soient tenues d'appliquer, dans les pays en voie de développement, les mêmes normes que celles auxquelles elles sont soumises dans les pays développés.

On le sait maintenant, la pollution n'est pas rentable. Nous payons actuellement pour l'insouciance des générations antérieures. Les budgets sur l'environnement servent essentiellement à dépolluer. A titre d'exemple, l'équivalent du tiers du budget du



Brigitte Gagné, de Greenpeace, et Qussai Samak, du service de génie industriel de la CSN, étaient les conférenciers à l'atelier sur l'emploi et l'environnement

ministère de l'Environnement du Québec servira, cette année, à dépolluer deux bâtisses au Québec: l'hôpital St-Sacrement à Québec et un établissement d'enseignement à Montréal. Alors, que nous faut-il faire?

- Il est nécessaire de développer un discours alternatif au discours obtus des tenants de la réduction du déficit et faire valoir que le pays devrait, au contraire, investir davantage dans la préservation de l'environnement, avant qu'il ne soit trop tard.
- La prise en charge du dossier environnemental est aussi importante pour nous que l'était celle du dossier des changements technologiques, il y a quelques années. Il faut abandonner le «cas à cas» et avoir une vision plus globale. On attend beaucoup du mouvement syndical, entre autres qu'il développe les outils adéquats qui permettront aux travailleuses et aux travailleurs d'agir dans l'intérêt général de la population, sur cette question. Finalement, on ne peut conclure sur l'ensemble de cette question sans indiquer qu'en matière d'environnement, l'équité est une condition préalable à la solidarité. Solidairement, toutes les classes sociales veulent protéger l'environnement. Toutefois, avec le régime fiscal actuel et les disparités régionales que nous connaissons, ce sont les contribuables à moyen et à bas revenus qui auront à payer davantage la note, plutôt que les grandes entreprises et les citoyens et citoyennes à hauts revenus.

Négociation et contrôle des régimes d'avantages sociaux

Par Johanne Bérard, actuaire, coordination générale des négociations (CSN)



Ils sont malheureusement encore nombreux les employeurs qui adoptent envers leurs employé-e-s une attitude

paternaliste et leur présentent le régime d'avantages sociaux comme un véritable cadeau; certains employeurs sont particulièrement convaincants et réussissent à s'arroger le plein contrôle de ces régimes sans véritable opposition de la part des travailleuses et travailleurs. La contribution patronale à l'égard des avantages sociaux n'est pourtant pas gratuite; la notion de cadeau, rattachée à cette contribution, est aujourd'hui définitivement dépassée. Peut-on en effet parler de cadeau lorsqu'il est clair dans l'esprit de tous, employeur comme employé-e-s, que le dollar cotisé par l'employeur aux fins du régime de retraite, par exemple, représente un dollar de moins versé par celui-ci en salaire ou en vacance? Dès que l'employeur verse sa contribution au titre des avantages sociaux, elle doit devenir automatiquement la propriété des travailleuses et des travailleurs, de la même manière que le salaire versé périodiquement appartient immédiatement à l'employé-e.

Ce ne sont pas toutes les personnes syndiquées qui ont vraiment intégré ce concept de salaire différé; ce ne sont pas toutes les personnes syndiquées non plus qui exercent une certaine forme de contrôle sur la gestion de leurs régimes de retraite et d'assurances.

Le nouvelle loi québécoise sur les régimes de retraite exige que désormais l'administration de tout régime de retraite soit confiée à un comité de retraite composé minimalement de deux représentant-e-s des participant-

e-s; en outre, il doit y avoir tenue d'une assemblée annuelle des participant-e-s. La loi n'a pas pour effet de donner aux participant-e-s le contrôle absolu de leur régime, loin de là, mais elle a au moins le mérite de poser les premiers jalons d'une implication plus grande des travailleuses et travailleurs. Est-il utopique d'envisager un contrôle syndical des régimes de retraite privés, non seulement en terme d'administration locale de chaque régime, mais également en terme de gestion globale de l'ensemble des caisses de retraite québécoises? Les caisses de retraite des régimes

Régimes de retraite privés et publics au Québec

Comme le Régime de rentes du Québec n'est que partiellement capitalisé (en ce sens que la réserve qui est constituée ne représente qu'une partie de ce qui sera nécessaire pour faire face dans l'avenir aux promesses faites), il faudra dans un futur plus ou moins rapproché augmenter le taux des cotisations. En effet, on évalue que si rien n'est fait, en l'an 2040, il n'y aura plus rien dans la caisse. Le sous-financement implique donc un report des coûts. C'est entre autres ce qu'a expliqué Denis Leclerc, actuaire à la C.A.R.R.A.

La double tendance des gouvernements, d'une part de favoriser les régimes privés de retraite, et d'autre part de se fier aux générations futures pour bonifier les régimes publics en inquiète plus d'un. On risque de créer des conflits entre les générations, du fait que les générations plus jeunes devront contribuer une part beaucoup plus importante aux régimes publics,

privés au Québec, y compris le régime des employé-e-s du secteur public, représentaient un actif total de 32,1 milliards\$ en 1986.

Ce chiffre passe à 58,2 milliards\$ si l'on ajoute l'actif du Régime des rentes du Québec et les sommes investies dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER).

Le contrôle de cette force économique potentielle est-elle à la portée des travailleuses et travailleurs? Ne revient-il pas à ces derniers de décider de la nature des placements de leur caisse de retraite, placements créateurs d'emplois, placements éthiques, etc? Est-il illusoire de songer à une certaine forme de coordination entre les différentes caisses de retraite quant au choix de leurs placements, de manière à ce que les capitaux investis «travaillent» dans le même sens et multiplient ainsi leurs effets?

dont profiteront leurs aînés qui n'auront pas contribué de façon suffisante à ces régimes.

On a souligné par ailleurs que la négociation de

régimes privés de retraite a plutôt été le fait d'une réaction défensive à l'insuffisance de l'engagement de l'Etat dans les régimes publics et sa tendance à se désengager.

Les deux graphiques de la page suivante permettent de mieux comprendre ce qu'on appelle le «vieillessement de la population» (ce qu'on peut bien voir en regardant les trois pyramides démographiques présentées) ainsi que les sources de revenus des personnes âgées.

A propos de ce dernier graphique, il est important de souligner l'extrême dépendance aux régimes publics d'une



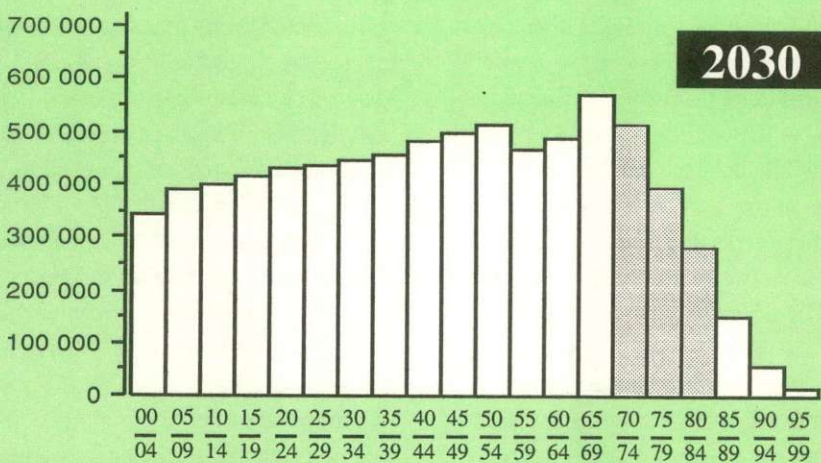
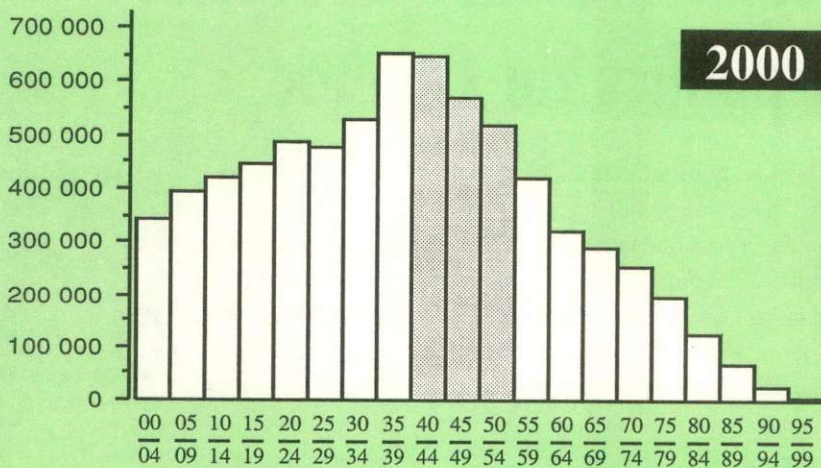
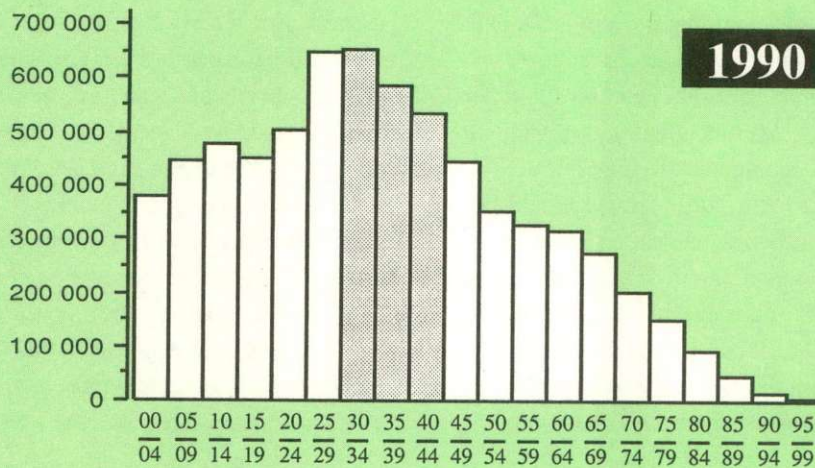
Denis Leclerc, actuaire à la C.A.R.R.A.

partie importante des retraité-e-s. Enfin, il s'agit d'abord et avant tout de garantir une réelle équité sociale: en effet, il y aura toujours des groupes qui, faute de pouvoir s'offrir des

régimes privés avantageux, devront se contenter des régimes publics ... dans l'état où nous aurons justement choisi de laisser ces régimes.

LA POPULATION DU QUÉBEC

(par groupe d'âge quinquennal)



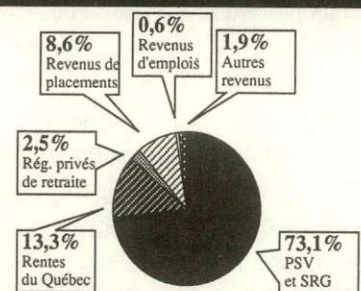
Sources de revenus des personnes âgées de 65 ans et plus (1984)

- PSV (pension de vieillesse) et SRG (supplément du revenu garanti)
- ▨ Régime de rentes du Québec
- ▩ Régimes privés de retraite
- ▧ Revenus de placements
- Revenus d'emplois
- Autres

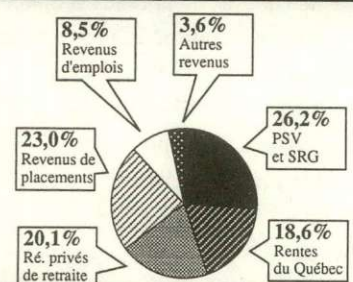
Ensemble des personnes âgées



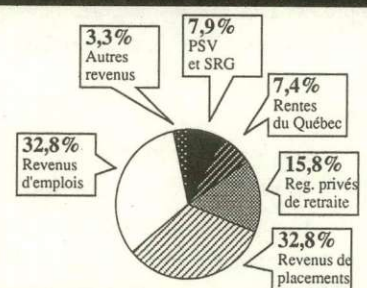
Personnes âgées ayant des revenus de moins de 10,000\$



Personnes âgées ayant des revenus de 10,001\$ à 20,000\$



Personnes âgées ayant des revenus de plus de 20,000\$



Les grands enjeux des années 90

Ce colloque sur les relations de travail a permis à quelque 400 participantes et participants d'approfondir, de systématiser et d'échanger des connaissances, et surtout de discuter des grands changements qui, à l'approche de l'an 2000, bouleversent le monde du travail.

Des ajustements dans nos stratégies syndicales et des améliorations de nos outils collectifs (convention collective, services, etc.) peuvent s'avérer bénéfiques sans pour autant changer la spécificité de la CSN et ses objectifs sociaux. Un des grands défis à relever sera de discuter dans les instances formelles l'ensemble des informations qui ont été véhiculées à l'occasion de ce colloque. Les autres défis qui attendent le mouvement syndical seront alors d'autant plus faciles à relever.

Ginette Dussault, économiste à l'Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT), Denis Falardeau, du service d'organisation de la CSN, et Clément Groleau, du comité interfédération du secteur privé CSN et un des responsables de l'organisation du colloque, ont accepté de participer à une table ronde. Non pas pour tirer une conclusion du colloque. Plutôt pour aider à stimuler les discussions.

• LES GRANDS DÉFIS

Denis Falardeau - Le déplacement de la main-d'oeuvre vers le secteur des services, le réalignement de toute notre action en fonction du «rapetissement» des unités d'accréditation et de la transformation du marché du travail: ce sont des changements auxquels nous devons déjà faire face. Nous devons nous ajuster et réévaluer notre notion de services en conséquence.

Ginette Dussault - Il va falloir faire preuve d'imagination, apprendre à raisonner avec efficacité. Dans un cadre qui ne change pas, ça ne se pose pas comme questionnement. Mais dans un milieu qui évolue comme celui du tra-

vail actuellement, il faut effectivement questionner le lien besoins/services. Et inventer de nouveaux moyens.

Clément Groleau - Le plus grand défi pour les organisations syndicales, ça va être de prendre leur place dans les entreprises comme dans la société. Nous devons démontrer le besoin d'être syndiqué. Il ne faudra pas seulement négocier une convention collective, mais aussi augmenter le niveau de conscientisation chez les membres et leur faire comprendre l'utilité du syndicat.

Ginette Dussault - Il va falloir minimiser les inconvénients de la division syndicale. Quand on regarde la carte syndicale, il faut se demander pourquoi les organisations dépensent tant d'énergies pour se faire une place, alors que l'on s'aperçoit de plus en plus que le maraudage, qui a un impact public négatif, ne change rien ou presque au nombre de membres des centrales.

Denis Falardeau - Effectivement, le mouvement devrait davantage unir ses efforts pour l'obtention de certains objectifs importants pour tout le monde. Mais il faut souligner que les alliances sont aussi dépendantes du comportement de chacun dans le champ. Il y a des fois où l'argumentation vole plutôt bas.

Clément Groleau - C'est vrai que le maraudage ne modifie guère le «portrait» des centrales. En termes de pourcentage, ce qu'il faut constater, c'est que le transfert des syndiqué-e-s d'un groupe à l'autre se fait surtout vers les «indépendants». Or, il faut le préciser, les indépendants comptent deux groupes bien précis: les syndicats dominés par l'employeur (les syndicats jaunes) et les vrais indépendants, dont certains groupes qui ont quitté la CSN depuis 1972: les fonctionnaires, les professionnel-les du gouvernement, les employé-e-s de la Société des alcools, les infirmières, ou encore les travailleurs de l'aluminium de la région du Saguenay.

Ginette Dussault - Ces gros syndicats sont auto-suffisants, mais se retrouvent en dehors du mouvement syndical or-

ganisé qui, seul, cherche et réussit à faire avancer les choses pour tout le monde.

Clément Groleau - D'ailleurs, le fait que l'on retrouve un nombre important de syndicats indépendants dans certains secteurs de l'économie, c'est ce qui nuit le plus à la mise sur pied de certaines formes de négociation sectorielle et sous-sectorielle.

Ginette Dussault - Il est urgent d'intervenir en ce qui a trait à l'état de santé de l'économie. Avec un taux de 10% de chômage, ça boite. Il faut faire avancer le plein emploi. Le Forum pour l'emploi, qui a assis à la même table l'ensemble des grandes organisations du Québec (employeurs, syndicats, institutions financières, groupes de femmes, de jeunes, représentants des communautés culturelles, municipalités, etc.), ça n'a rien bouleversé, mais ce n'est certainement pas un pas en arrière. C'est à partir de ça, le plein emploi, qu'on va pouvoir développer la solidarité entre syndiqué-e-s et non syndiqué-e-s. Mais le discours n'est pas assez enraciné, pas assez écouté, pour vraiment influencer les décisions politiques. Il faut revenir à la base (pourquoi être syndiqué?), refaire de la formation, ce qui a trop été mis de côté. Les écarts entre syndiqué-e-s et non syndiqué-e-s sont trop grands pour que ces derniers puissent y voir la générosité que l'on retrouve dans la démarche syndicale.

• LA SPÉCIFICITÉ CSN

Clément Groleau - Notre spécificité, c'est avant tout d'être à l'avant-garde. Un exemple: avec la loi 17, certaines clauses sur la santé et sécurité au travail ont été uniformisées dans l'ensemble des conventions collectives. Mais il faut se rappeler que les premières batailles, c'est la CSN qui les a faites. On a mené la plupart des batailles d'avant-garde. Est-ce qu'on va continuer à les faire? Et comment?

Ginette Dussault - L'originalité de la CSN, c'est avant tout l'énergie qui est mise pour faire des percées, pour organi-



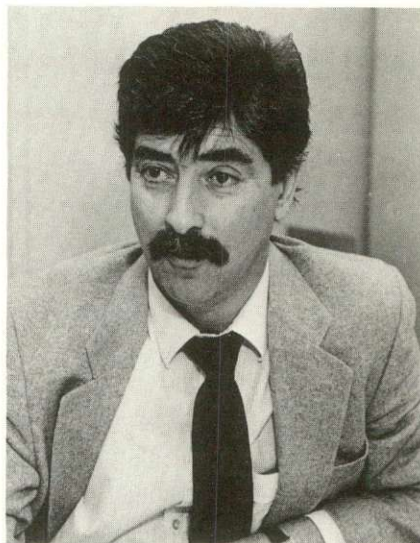
Ginette Dussault

ser les groupes difficiles à organiser. Ça été le cas des garderies. On savait que ce serait long et difficile, mais la situation est nettement meilleure aujourd'hui parce que la CSN a justement travaillé fort dans ce dossier. Un autre exemple: les efforts pour forcer une accréditation de plusieurs succursales bancaires dans la région de Rimouski. Or, on sait qu'il s'agit à la fois d'un ghetto d'emploi féminin et d'un secteur où l'accès à la syndicalisation est particulièrement difficile. Par ailleurs, la CSN fait beaucoup plus de batailles publiques. Il y a parfois des gains moins visibles, moins connus, dans d'autres organisations, mais les résultats sont parfois aussi valables.

• L'UNITÉ SYNDICALE

Ginette Dussault - Le mouvement syndical doit influencer les grandes orientations politiques et sociales. Qu'on appelle ça un Parlement du travail ou n'importe comment, ça n'a pas d'importance. Ce qui est important c'est d'être partie prenante. Sur cette question, l'unité syndicale est nécessaire. Ce qui nuit, ce sont les conflits inter-syndicaux et les «différences idéologiques» qui sont montées en épingle.

Denis Falardeau - Ce serait important de recréer un courant syndical, de s'arbitrer entre nous, et de présenter ainsi un front plus uni. Et, plutôt que de prendre les bouchées doubles et de chercher à tout régler en même temps, commençons par les revendications sur certaines



Clément Groleau

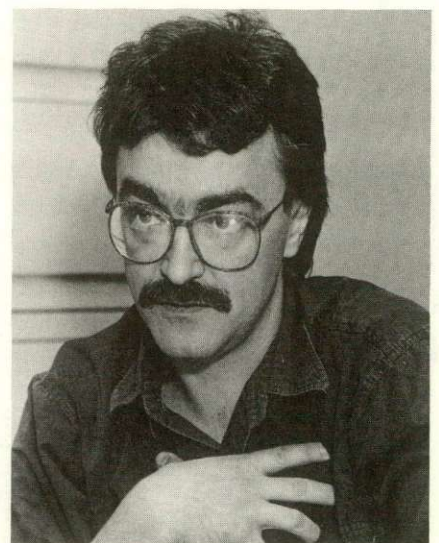
normes minimales ou encore sur des sujets où l'ensemble des travailleurs et des travailleuses - syndiqués comme non syndiqués - y gagneraient: l'accès à la syndicalisation et l'accréditation multipatronale, par exemple.

• LES «SOUS-GROUPES»

Ginette Dussault - Quand les grands groupes de travailleurs se sont syndiqués, il y avait déjà des sous-groupes qui existaient. Prenons le secteur de l'automobile. Parce que la structure de travail alors existante était facile à syndicaliser, il a été possible de faire des percées pour les sous-groupes. Mais l'employeur a répliqué par la sous-traitance. Il a alors commencé à y avoir de nouveaux sous-groupes «autour de l'usine». Et les TCA ont commencé à syndiquer «autour de l'usine». Mais aujourd'hui, le contexte est différent, le marché du travail a beaucoup changé.

Denis Falardeau - Quand on parle de double-échelle, on ne parle pas seulement de salaire, mais également de sécurité d'emploi. Je me souviens d'un groupe de travailleurs qui, après quatre mois de grève, ont accepté une double échelle en ce qui concerne le sécurité d'emploi. Ils se sont battus quatre mois contre ça. La question qu'il faut se poser, maintenant, c'est: qu'est-ce qui va arriver quand plus de la moitié des employé-e-s auront des conditions moindres? C'est va être, syndicalement, un moyen défi à relever!

Clément Groleau - Par contre, la tendance à la double-échelle risque de



Denis Falardeau

plafonner parce que ça amène des conflits et des pertes de motivation à l'intérieur des usines. Même les employeurs n'y voient rien de positif. Par contre, en ce qui concerne les travailleuses et les travailleurs à temps partiel, il va être nécessaire qu'il y ait des ajustements afin qu'ils aient également accès, du moins proportionnellement, aux avantages sociaux, à la promotion, à la formation. Il faut une égalité des chances.

• LES FEMMES

Ginette Dussault - Je suis sereine sur cette question. Il faut laisser aller les femmes. Elles connaissent leurs problèmes et elles avancent. Il n'y aura ni recul, ni stagnation. Mais c'est un choc culturel pour les milieux masculins. Il y a une responsabilité syndicale de conscientiser ces milieux. Mais c'est une opération à long terme, à faire loin des micros. Les besoins en information sur cette question sont énormes.

Denis Falardeau - C'est vrai que le gros du problème, on le retrouve dans les «milieux de gars». En atelier, il y a un peintre qui est intervenu sur la question des programmes d'égalité et qui a glissé: «Je suis d'accord en principe, mais ça va être moi qui vais être obligé de monter ses «cinq gallons» de peinture». Quand on lui a répondu qu'il faudrait peut-être que tout le monde transporte des «deux gallons» plutôt que des «cinq gallons», il a trouvé que ça avait bien de l'allure. C'est en faisant comprendre au monde que les améliorations de la qualité de vie

au travail dans certains ghettos d'emplois masculins, qui vont faciliter l'accès des femmes à un maximum de types d'emplois, sont dans les faits des améliorations pour tout le monde, les hommes comme les femmes.

• LA PRODUCTIVITÉ

Ginette Dussault - Prenons comme exemple les reboiseurs et les travailleurs forestiers. Les premiers travaillent à main nue et les seconds avec de l'équipement. Les premiers ne sont pas syndiqués et sont peu payés et les seconds sont syndiqués et mieux payés. Mais ce n'est pas seulement une question de syndicat. Il faut reconnaître que la productivité des travailleurs forestiers est beaucoup plus grande ... et le salaire négocié correspond à cette plus grande productivité. Quand la productivité est faible, les salaires sont plus faibles. C'est la plupart du temps le cas dans le monde des services. La Suède est un des pays où il y a le moins de différences salariales. Syndicats et employeurs ont conclu une sorte de solidarité salariale. Une des conséquences, c'est que les entreprises qui ne sont pas capables de s'adapter ferment. Mais dans l'ensemble, les entreprises sont plus productives ... et les salaires plus équitables. La concurrence entre entreprises se fait alors sur la base de la productivité plutôt que des salaires.

Clément Groleau - Ici, les syndicats n'ont pas de contrôle sur les salaires, car on ne négocie pas à la même table. En Suède, il y a des ententes-cadres, des grands paramètres, qui sont négociés au niveau national. C'est plus large même qu'une entente sectorielle. Ça s'est développé lorsque les socio-démocrates ont accédé au pouvoir, dans les années 30. C'est d'ailleurs pour que le gouvernement ne s'en mêle pas que les parties ont vraiment négocié.

• LA CONVENTION

Clément Groleau - Durant le colloque, on a beaucoup parlé de négociation et d'évolution du contenu de la convention collective. Or, la convention, c'est justement l'outil de base. On a dit aussi que la convention collective a un impact sur les non-syndiqués. Mais il va falloir une

appropriation beaucoup plus large de la convention par les employé-e-s. Il y a des changements qu'il faudra apporter pour sensibiliser le monde, les amener à s'impliquer. Il est nécessaire que chacun comprenne que l'amélioration de ses conditions de travail, ça passe aussi par l'amélioration de celles des autres.

Denis Falardeau - C'est sûr que les entreprises où il n'y a pas de syndicat profitent du taux de chômage élevé pour maintenir des salaires et des conditions de travail moindres. Alors, qu'est-ce qu'on fait avec la réduction du temps de travail? C'est une revendication qui vise l'augmentation du niveau de l'emploi, la revendication n'a pas passé la rampe. Prenons l'exemple des demandes des employés d'entretien de la STCUM pour une réduction du temps de travail. Il y a beaucoup gens qui perçoivent cette demande comme un privilège pour un groupe particulier, alors qu'il s'agit d'un moyen de créer de nouveaux emplois.

Clément Groleau - Un des problèmes, c'est l'absence d'un lieu pour établir des négociations sectorielles. Dans le monde du travail, tout se négocie place par place. Prenons le cas de la fermeture de Direct film. Il s'agit avant tout d'un problème de concurrence. C'est la seule place dans tout le secteur où il y avait un syndicat. Avec la fermeture, tous les travailleurs de ce secteur se retrouvent maintenant au bas de l'échelle.

Ginette Dussault - Les revendications concernant la réduction du temps de travail ne sont pas vraiment comprises. C'est pour ça que certains vont parler de «négociations pour enfants gâtés». Il y a peu de solidarité dans l'ensemble de la société sur ce sujet. Or, sur cette question, il est justement nécessaire de bâtir une solidarité très large.

• LES COMMUNAUTÉS CULTURELLES

Denis Falardeau - Règle générale, chez les travailleurs et les travailleuses des communautés culturelles, les conditions de travail sont dégradantes. Ils se retrouvent souvent dans des ghettos d'emploi. On peut parler d'une véritable sous-classe. D'ailleurs, souvent, leurs statuts de citoyenneté sont peu solides et les

barrières culturelles, et pas seulement la langue, sont énormes. Il n'ont pas la même compréhension. Ils n'ont pas les mêmes pratiques. Ils n'ont pas la même conception des choses. Pour bâtir le syndicalisme dans ces milieux, il faudra s'impliquer différemment. Travailler avec des Sud-Américains pour syndiquer des Sud-Américains. Avec des Haïtiens, pour syndiquer des Haïtiens.

Ginette Dussault - Les programmes d'accès à l'égalité dans le secteur public constituent un début de solution. Il est nécessaire que plusieurs membres de la communauté haïtienne, par exemple, aient d'autres expériences, qu'ils voient d'autres modèles. Le secteur public a l'obligation formelle de faire quelque chose, car l'exemple ne viendra pas du secteur privé.

• CE QUI M'A LE PLUS FRAPPÉ

Denis Falardeau - L'allocation de l'avocat Robert Gagnon sur la philosophie de la négociation et l'obtention d'une Charte du travail. C'est attrayant, à prime abord, mais réflexion faite, on risque de faire de l'arbitre de griefs un interprète de la convention. Le danger, c'est que toute la convention pourrait être ainsi entièrement remise dans les mains de l'arbitre.

Ginette Dussault - Ce qui m'a frappé, c'est l'absence de pessimisme dans l'analyse, alors que des changements majeurs dans le marché du travail ont été soulignés. Pour que le mouvement syndical puisse survivre, il va falloir des ajustements énormes pour pouvoir syndiquer les petits groupes qui seront de plus en plus nombreux. C'est tout un défi. Et les gens n'étaient pas pessimistes!

Clément Groleau - J'ai particulièrement remarqué l'ouverture des gens présents, leur curiosité par rapport aux changements. Ils ne se sentent pas écrasés. Ils y a des défis à surmonter, mais les gens n'ont pas tendance à se replier sur eux-mêmes. Les participants avaient vraiment une grande ouverture d'esprit. Surtout que certaines suggestions nouvelles auraient été impensables il y a cinq ans. On a qu'à se rappeler la réaction du monde lors de l'analyse de la crise économique en 82.

Au-delà de 360 personnes provenant de tous les secteurs de la CSN ont participé, au début de mars, à un deuxième colloque sur les relations du travail à être tenu au cours des deux dernières années. Structures et pratiques syndicales, élargissement de la convention collective, équité salariale, autonomie professionnelle, nouvelles formes de rémunération, contrôle des régimes d'avantages sociaux, nouveaux modes de règlement des litiges, emplois et environnement, autant de sujets qui ont suscité l'intérêt des personnes présentes.

A la suite du colloque, les membres du comité interfédération du secteur privé (CISP) ont pris connaissance du taux élevé de satisfaction de l'ensemble des participants et des participantes, et ont réitéré l'importance de tenir périodiquement un tel événement. Cela dit, il faut cependant nous assurer de poursuivre les réflexions sur les thèmes développés lors de ce colloque, dégager des pistes

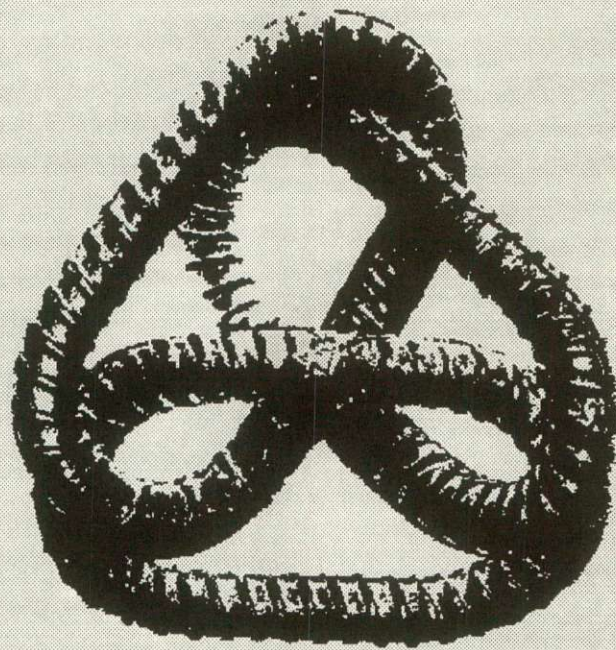
d'action et élargir les débats à l'ensemble des membres de chaque organisme.

A cette fin, les membres du CISP ont convenu d'identifier les sujets qui feront l'objet d'études dans les différentes fédérations.

De son côté, la Confédération poursuivra ses débats sur l'ensemble des sujets traités lors du colloque.

Ce premier dossier, tiré 10 000 exemplaires permettra à un maximum de travailleuses et de travailleurs de prendre connaissance des sujets discutés.

Vous y retrouverez des résumés et/ou des extraits de l'ensemble des conférences qui furent prononcées. Vous pouvez également obtenir les textes intégraux des différentes conférences en vous adressant au:



CSN

**Comité interfédération du secteur privé,
Confédération des syndicats nationaux,
1601 de Lorimier, Montréal, H2K 4M5**