



le travail

du permanent

Vol. 4 – No 15

3 mai 1968

Réflexions sur la pratique de la négociation collective

Jean-Paul Lalancette, responsable du Service des lois sociales de la CSN, a préparé le texte qui suit où il fait part de ses réflexions sur la pratique difficile de la négociation collective. Nos lecteurs trouveront certainement profit à le lire d'un point de vue technique car il est le fait d'un négociateur d'expérience. Quant aux expressions d'opinions ou de conceptions d'ordre idéologique, l'auteur souligne dès les premières lignes qu'elles lui sont propres et il laisse les lecteurs libres de les partager ou non.

Avant d'aborder la négociation elle-même, il est peut-être bon d'examiner les différentes conceptions que l'on peut avoir de la négociation, conceptions qui conditionneront les attitudes tout au cours des négociations.

Ce dont je vous parlerai, ce sont mes expériences personnelles; ce dont je vous ferai part, ce sont mes observations personnelles. Vous avez le droit de ne pas être d'accord.

Conceptions de la négociation

Sur le plan syndical

Je dirais que l'on peut rencontrer trois théories ou plutôt trois conceptions:

- 1) Sera un héros en négociation le conseiller technique qui négociera les textes de convention les plus serrés possible, la convention qui ne laissera aucune ouverture au patron, la convention qui astreindra l'employeur à des règles très précises et très strictes de façon à protéger les travailleurs contre tous les aléas possibles. Conséquences:
 - a) perte de liberté d'action de l'employeur au niveau du personnel;
 - b) danger de perte de productivité;
 - c) camisole de force pour l'employeur et pour les employés. Exemples: le gros gars qui doit travailler sur une machine à écrire; aussi, la clause de sous-contrats.
- 2) Permettre à l'entreprise le meilleur fonctionnement possible tout en assurant aux travailleurs le plus d'ouverture possible, la meilleure adaptation possible et les recours nécessaires pour se défendre contre l'arbitraire.

- 3) Rechercher la grève pour la grève, la bataille pour la bataille, ou encore, essayer d'abattre quelqu'un ou un organisme quelconque. Selon l'une ou l'autre des attitudes que l'on adopte, on sera plus intransigent ou plus compréhensif dans les négociations.

Sur le plan patronal

- 1) Attitude de refus. Cette attitude se rencontre souvent dans la moyenne et dans la petite entreprise. Cette attitude conduira à ne rien vouloir donner, rien lâcher; attitude arrogante, détestable. Pour arriver à négocier, il faut quasiment arriver à se faire aimer de l'employeur.
- 2) Accepter le syndicalisme comme un mal dont on ne peut pas se défaire et essayer de composer avec lui. Le négociateur syndical doit se surveiller.
- 3) Accepter le syndicalisme comme un facteur d'ordre et essayer d'édifier quelque chose ou assainir les relations humaines.

Façons d'aborder la négociation

S'il s'agit soit d'une première convention, soit d'un renouvellement de convention, soit d'un grief, les façons de procéder seront différentes.

Les façons de procéder seront différentes également s'il s'agit d'une négociation préliminaire, de la négociation avant la conciliation, la conciliation, la négociation sur un vote de grève, la négociation durant la grève, la médiation, le règlement de grève, la négociation après la grève ou le règlement d'une journée d'étude ou grève illégale.

Une première convention

- 1) Une première convention demandera beaucoup plus de préparation parce qu'il s'agit de bâtir, de couvrir les sujets importants, de créer un ensemble de relations nouvelles entre l'entreprise, ses représentants et les travailleurs. Les sujets importants, au niveau des principes, seront les droits de la direction, les sous-contrats, les articles de reconnaissance et de régime syndical, l'ancienneté et la procédure de griefs. Sur le plan monétaire, les sujets importants seront les heures de travail, les vacances, les congés payés, les congés maladie ou les assurances, et le salaire.

- 2) Lors d'une première convention, on ne peut mesurer vraiment la valeur des clauses qu'on négocie parce que l'on ne sait pas si en faisant accepter tel ou tel article de convention, on couvrira vraiment le problème que l'on veut couvrir. Il faut se fier à son jugement et prendre les précautions qui s'imposent vis-à-vis les travailleurs.
- 3) Lors d'une première convention, les travailleurs sont beaucoup plus intéressés aux clauses monétaires qu'aux clauses de principe de sorte que si l'employeur ou le conciliateur travaille bien, le négociateur syndical peut se retrouver seul pour défendre les clauses de principe.

Un renouvellement de convention

- 1) Lors d'un renouvellement de convention, vous connaissez la valeur de la convention expirée et par conséquent, le travail est beaucoup moins considérable.
- 2) On connaît les articles qui ont donné lieu à des griefs ou à des abus et si on a bien tenu ses livres, on a là tous les arguments qu'il faut.
- 3) Dans un renouvellement de convention, on peut se créer des problèmes inutiles et ceci, de la façon suivante: au lieu de ne préparer que les amendements et envoyer un avis d'amendement comme lorsque l'on amende une loi, on rebâtit toute la convention et l'on demande à l'employeur de les chercher. Cette façon de procéder peut être bonne lorsque les amendements sont si considérables que c'est vraiment toute la convention que l'on refait.
Plusieurs le font aussi pour voir ce que les amendements donneront. Ce peut être une bonne raison, mais on peut le faire pour son bénéfice personnel sans l'envoyer à l'employeur.
- 4) Dans certains secteurs, les conventions sont si bien faites que cela devient un véritable problème de chercher les amendements à apporter. Il faudrait, peut-être, penser à avancer sur un autre plan.

Sur un grief – sans grève

- 1) Conflit de droit. Les compromis sont plus difficiles, car on est encadré par la convention.
- 2) Il faut connaître les faits.
- 3) Avoir des preuves assez concluantes pour amener un règlement sans compromettre ses chances devant un arbitrage.

La négociation elle-même

Les règles essentielles

- 1) La stratégie doit être planifiée à l'avance et ceci implique:
 - a) la connaissance des forces en présence;
 - b) savoir ou plutôt connaître dans quelles conditions se fera la grève, car il faut toujours se dire que c'est là que l'on peut aboutir;
 - c) savoir si on ne peut pas faire la grève, car on ne peut, dans certains cas, la faire ou l'endurer;
 - d) savoir à quelle étape on doit régler;
 - e) les hommes.
 Le comportement est relié à la stratégie.
- 2) Anticiper les demandes et les réponses d'un côté comme de l'autre. Être prêt à faire des contre-propositions, savoir faire des compromis.
- 3) Du côté syndical, voir et étudier d'avance les problèmes qui nous seront posés au niveau de la productivité, des coûts, etc. . .
- 4) Savoir classer ses demandes en trois catégories:
 - a) demandes plus ou moins importantes;
 - b) demandes importantes – ancienneté;
 - c) demandes majeures – celles qui peuvent entraîner la grève.

La classification des demandes permet de faire des échanges.

- 5) Quelle que soit l'étape de négociation, essayer de régler un ou plusieurs sujets.
- 6) Bien connaître ses demandes et sa convention. Cela évite bien des discussions inutiles.

Le genre de négociation

Les négociations préliminaires

Expliquer les demandes et les réponses, de part et d'autre. Exposer les problèmes à la base des demandes. Essayer de régler certains points, et même initialiser les textes.

Les négociations avant la conciliation

La discussion et l'argumentation doivent être bien préparées. D'autre part, on peut établir certaines règles dans la façon d'argumenter et de discuter, règles qui s'appliquent également dans les autres étapes:

- a) éviter les attitudes arrogantes;
- b) éviter de jouer au savant, au bon négociateur;
- c) être très alerte, vif, attentif, savoir saisir l'argument au vol, l'enfoncer et surtout, être capable de mettre par écrit ce que l'on dit ou que l'on exprime, car il nous faudra, un jour ou l'autre, signer un texte écrit et, personnellement, j'aime mieux signer le mien, mon texte, que celui d'un autre;
- d) éviter de se faire coincer. Le meilleur moyen, c'est d'éviter les arguments dont on n'est pas sûr. D'autre part, si l'on ne connaît pas bien sa convention et ses demandes, on peut se faire coincer ou refuser un compromis valable.
- e) éviter d'être trop légaliste; ce n'est pas une loi qu'on écrit, mais une convention; les "avocassiers" sont de mauvais négociateurs.
- f) avoir le mandat pour accepter ou refuser et, si on ne l'a pas, aller le chercher;
- g) accepter, sous condition, sous réserve d'entente, sur toute la convention et même, lorsque l'on initiale des textes, mettre la date, car la condition s'applique quand même;
- h) éviter de se fatiguer inutilement, car quand on est fatigué, on est moins alerte;
- i) éviter les discussions désagréables qui mènent à l'impasse. Ceci ne se fera que si l'un des négociateurs patronaux ou syndicaux, par son attitude, peut empêcher un règlement;
- j) éviter les discussions inutiles. Sur le plan de l'argumentation et de la discussion en négociation, on peut rencontrer deux théories:
 - 1) enfoncer l'adversaire, l'écraser sous le poids de l'argumentation, quand ce n'est pas sous le poids des mots, ne pas démordre, tenir la discussion, avoir le haut du pavé continuellement;
 - 2) expliquer les problèmes, étayer son argumentation sur des bases solides, savoir attendre et saisir les occasions au vol et surtout, savoir écrire.
- k) savoir que ce n'est pas par la discussion que l'on peut changer le régime, mais bien plus par des textes écrits, qui forceront l'employeur, et même les travailleurs, à se comporter différemment;
- l) bien se dire que ce que l'on recherche, ce n'est pas la bataille pour la bataille, même si c'est grisant, mais bien de signer, un jour ou l'autre, une convention avec laquelle une entreprise et des travailleurs devront vivre.

La conciliation

Au niveau de la conciliation, actuellement, il faut savoir:

- a) que les conciliateurs sont très peu intéressés à régler les textes de convention se rapportant aux conditions de travail, parce que:
 - 1) ils ne sont pas entraînés à cela. Exemple: l'ancienneté;
 - 2) ce travail leur demanderait une trop grande connaissance de l'entreprise et du syndicat, ce qu'ils n'ont pas le temps de faire;
 - 3) ils ne sont pas convaincus que c'est là l'intérêt principal des parties. Pour eux, les items monétaires dans la convention sont les items importants; d'ailleurs ils sont

plus facilement compréhensibles et le compromis se trouve mieux.

- b) il faut savoir également que le conciliateur peut faire une proposition aux deux parties et, sauf dans le cas où le règlement est immédiat, et que c'est une question de détails, cette proposition peut vous mettre dans "vos petits souliers", tant sur le plan de l'opinion publique, que sur le plan de l'arbitrage, de l'intervention éventuelle d'un médiateur, d'un ministre ou autre, car les chemins ne sont pas nombreux; ou vous acceptez ou vous refusez.
- c) là encore, essayer de régler tout ce qu'on peut régler.

La négociation sur un vote de grève

- a) la première condition avant de prendre le vote de grève, c'est d'être prêt ou encore, que les travailleurs soient prêts à faire la grève et quand, je dis travailleurs, je veux dire la majorité des travailleurs de l'unité de négociations.
- b) que les relations entre le négociateur et le directeur de grève soient bien rodées.
- c) avertir l'employeur que le vote de grève a été pris et que l'on a obtenu tel résultat, et l'informer que l'on est prêt à négocier.
- d) la publicité doit avoir débuté et là encore il y a toute une stratégie à développer, de même que le dosage.
- e) à ce niveau des négociateurs, la méthode de négociation est importante:
 - 1) d'abord négocier et régler les demandes plus ou moins importantes, même si on doit faire des compromis;
 - 2) négocier ensuite les demandes plus importantes, pour ne garder, à la fin, que les demandes majeures, de façon à bien situer l'objectif de grève, objectif qui ne doit porter autant que possible que sur trois ou quatre points majeurs, auxquels, cependant, peuvent être reliés certains points moins importants;
 - 3) faire un effort sincère de règlement sur les demandes majeures, sans donner tout son jeu, car l'employeur peut s'en servir pour vous défoncer; sans donner tout son jeu donc, laisser entrevoir à quelles conditions le règlement peut être possible.
- f) avant la grève, faire une proposition qui:
 - 1) sans donner tout son jeu, soit assez attirante afin que si l'autre partie cherche à régler, elle puisse y voir une amorce de négociation;
 - 2) garder des objectifs suffisants pour que la grève vaille la peine d'être faite.
- g) rencontre de deux personnes qui ont le pouvoir de décider. Cette rencontre est souvent le point de départ d'une reprise des discussions. Le comité de négociation devra cependant être d'accord.

La négociation durant la grève

- a) tout dépend qui aura fait l'amorce des négociations.
- b) essayer de savoir ce que l'autre partie a dans son sac:
 - 1) est-ce une façon d'étirer le temps ?
 - 2) est-ce une façon d'éviter la colère du public ?
 - 3) quel est le prix du règlement ?
- c) à ce stade, les négociations se feront au niveau des individus souvent, mais encore avec l'assentiment du comité de négociation.
- d) rapidité de règlement — deux théories:
 - 1) on négocie à la vapeur avec le surcroît de fatigue que cela occasionne et les conséquences que cela entraîne, ou se hâter, en prenant son temps.
 - 3) tout cela peut dépendre également du genre de négociation: est-ce une négociation préliminaire ou un renouvellement? Encore là, le comportement peut être différent.

La médiation

- a) il s'agira d'un conflit important et la guerre aura éclaté.
- b) le médiateur est la personne qui essaiera d'amorcer les négociations.
- c) il s'agira d'une personne qui aura un "standing" social important et il faut faire attention, parce que ces personnes sont jalouses de leur prestige.
- d) c'est, à mon sens, un autre genre de conciliateur, qui dans nombre de cas, n'a pas l'entraînement suffisant, mais qui peut être très utile si les parties veulent régler leur problème.

Le règlement de la grève

C'est une négociation dans une autre négociation. Le règlement de grève ne doit se faire qu'après que la convention est réglée. Il comporte des exigences très précises.

Négociations après la grève

Il s'agit ici de négociations comme celles qui se sont faites après le bill 25 et le bill 1. Il faut s'en tirer du mieux que l'on peut, car l'on n'a plus de force de négociation. Les gars travaillent. Ce sera beaucoup plus une question d'habileté et de diplomatie, que de force, car le patron pourrait fort bien vous envoyer chez le diable.

Règlement d'une journée d'étude ou d'une grève illégale

- a) bien connaître les faits qui ont déclenché l'arrêt de travail, la cause; de façon que dans votre manière de vous comporter, vous n'augmentiez pas la gravité de la situation, sauf le passage de gueule après que nous devez ignorer.
- b) ne pas prendre la situation au tragique et même essayer d'emmener l'autre partie sur un terrain plus objectif, plus serein, de façon à vous permettre un règlement.
- c) dans toutes vos discussions, que ce soit avec l'autre partie, avec vos mandants, les journalistes ou toute autre personne, ne jamais révéler que vous connaissez tous les faits et surtout, ne jamais en admettre aucun, car cela pourrait donner ouverture à des procédures légales, non contre vous souvent, mais contre d'autres personnes et souvent, contre des personnes qui ne sont pas les vrais responsables.
- d) être bien au fait des procédures judiciaires qui peuvent être prises.
- e) enfin, chercher une méthode de règlement en dehors de la convention, qui permettra un règlement rapide et qui ne touchera pas ou n'entamera pas votre convention qui, elle, origine d'un autre problème.
- f) dans cette circonstance, il faut négocier rapidement et même se fatiguer, car on est sur la corde raide.

Conclusion

Voici quelques réflexions qui me sont venues, en m'arrêtant sur le sujet, et en me servant de mes quelques expériences.

Il y aurait eu lieu, probablement, de parler des connaissances pré-requises que doit avoir un bon négociateur, de la valeur et de la nouveauté des arguments employés et à employer, de la négociation dans les services publics, qui n'est pas totalement différente d'une autre négociation, mais qui a des différences, enfin du contexte économique, social, politique, etc. . .

la CSN en manchette

La deuxième partie du mois de février a été particulièrement propice pour la CSN au point de vue publicité. Une revue des principaux journaux du pays permet en effet de relever pas moins de 575 nouvelles intéressant directement notre mouvement.

Cette quantité un peu extraordinaire de nouvelles s'explique en partie par le fait que, le 14 février, la CSN a présenté son mémoire annuel au gouvernement fédéral. A peu près tous les quotidiens canadiens ont publié un ou plusieurs articles à ce sujet et certains ont même commenté le contenu du mémoire en éditorial.

Mais, encore au cours de la dernière quinzaine de février, c'est la lutte de la CSN en faveur de la reconnaissance des unités naturelles de négociation qui a eu la vedette. Sur les 575 nouvelles mentionnées on peut en effet en relever plus de 200, soit une proportion de 40% qui concernaient soit le bill C-186, soit le mémoire que la CSN a présenté à ce sujet le 15 février devant le comité parlementaire de l'emploi et de la main-d'oeuvre des Communes, soit l'opposition de la CSN à ce que le CCRO poursuive l'étude de la requête en accréditation du Syndicat canadien de la fonction publique, soit le mémoire de la FTQ au même comité parlementaire ou soit la décision du CCRO d'accréditer le SCFP pour les employés de la production à Radio-Canada.

Mais même si le bill C-186 et le mémoire de la CSN ont été les nouvelles dominantes durant la quinzaine plusieurs autres nouvelles ont obtenu beaucoup d'importance et certaines mêmes une audience "coast-to-coast" comme la manifestation de milliers de syndiqués le 27 février dans les rues de Mont-Royal en faveur des grévistes de la CSN et de ceux de Seven Up. Pas moins d'une quarantaine de quotidiens ont accordé des manchettes à cette manifestation réussie?

Plusieurs autres nouvelles d'intérêt plus limité ont également été publiées dans des quotidiens ou hebdomadaires québécois.

Il suffit de faire une rapide revue pour le constater. Ainsi, les 15 et 16 février, plusieurs journaux faisaient écho à la résolution du Bureau confédéral de la CSN réclamant la mise en vigueur du régime d'assurance-maladie dès le 1er juillet 1968.

Le mémoire que le Conseil central de Québec a présenté le 15 février au gouvernement Johnson sur les problèmes du Québec métropolitain fut probablement la nouvelle d'intérêt régional la plus importante au cours de la quinzaine et même de tout le mois de février. Plusieurs articles et éditoriaux louangeurs ont en effet souligné la présentation de ce mémoire qui a fait la quasi-unanimité.

Parmi les nouvelles moins importantes, il faut tout de même signaler au fil des jours :

15 février : Conclusion d'une entente à la compagnie Autobus Lévis, la grève est ainsi évitée de justesse; une nouvelle sur les bas salaires des employés de commerce du Lac St-Jean, une autre sur les négociations à Ville Laval.

16 février : Une nouvelle sur la campagne de recrutement à la Quebec North Shore and Labrador Railway, une autre sur la nomination d'Emilien Lesard comme organisateur dans les CEGEP pour la CSN.

17 février : Une nouvelle sur la réunion des exécutifs des conseils centraux de la région de l'Estrie (Sherbrooke, Thetford-Mines, Drummondville, Victoriaville et Granby).

18 février : Une nouvelle sur le boycottage de Seven-Up par les syndiqués montréalais de la CSN.

19 février : La condamnation du travail à domicile par les dirigeants des conseils centraux de l'Estrie.

20 février : La conclusion d'une entente entre le Syndicat national des débardeurs de Sorel (CSN) et les arriérés.

21 février : La réaction de Marcel Pepin au discours du trône de Québec, la campagne en faveur d'un CEGEP à Granby, la rencontre de René Lévesque avec les membres du comité d'action politique de Shawinigan, le congrès du Conseil central de Joliette, la signature d'une convention collective par le Syndicat des employés de bureau de Marine Industries à Sorel (CSN).

22 février : La menace de grève des dessinateurs de la Davie Shipbuilding (elle devait être déclenchée le 27 février), la CSN et le projet de loi fédéral sur les médicaments, la négociation provinciale dans les CEGEP, la demande d'accréditation de 88 employés du service social du diocèse de St-Jean qui viennent de former un syndicat affilié à la CSN.

23 février : Des nouvelles sur une dispute au comité paritaire de la construction des Trois-Rivières, sur une résolution du Conseil central de Shawinigan qui demande à Québec d'abolir le travail à domicile, les élections du Syndicat national des employés de la CECM, les négociations des employés de la clinique Dorémy à Kénogami.

24 février : Une nouvelle sur la menace d'une grève des employés du Centre d'apprentissage de Hull (cette grève devait éclater quelques jours plus tard).

25 février : Une nouvelle sur la requête en accréditation du Syndicat national des Travailleurs forestiers de la compagnie Price.

26 février : Des nouvelles sur le lancement des émissions du Syndicat des fonctionnaires provinciaux qui, au cours des six semaines suivantes, devaient remporter un franc succès, la suspension de plusieurs employés du ministère de la voirie, la prise de position du Conseil central de Sherbrooke contre le travail à domicile.

27 février : Une nouvelle sur la déclaration du président du Conseil central de St-Jean, Denis Martel, au sujet de la vétusté du pont Gouin, une autre sur une déclaration du Conseil central de St-Hyacinthe au sujet du retard dans la construction d'un tunnel sous le boulevard Choquette, la conciliation dans les négociations des employés des Liqueurs douces de Hauteville.

28 février : La signature d'une convention au collège classique de Hauteville, les négociations au collège de Rimouski, les activités des comités d'action politique de la CSN dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean.

29 février : Les négociations chez les infirmières, etc.

Régie des rentes

3,554 bénéficiaires en 1967

Le Régime de rentes du Québec a versé en 1967 des rentes de retraite à 3,554 bénéficiaires, 3,233 de ceux-ci ont reçu en moyenne une prestation de \$8.27 par mois. La rente de retraite leur sera versée jusqu'à leur décès, soit pour une durée moyenne de huit ans, ce qui correspond à leur probabilité de survie. La moyenne de \$8.27 fait abstraction de 321 rentes capitalisées dont la moyenne mensuelle est de \$1.42.

le travail du permanent

Un aperçu hebdomadaire des questions qui intéressent les permanents de la CSN. Responsable: Service de l'information et des communications de la CSN

Composition: Typofilm Inc.

Montréal

Impression: Les Ateliers de la CSN.

1001, rue St-Denis, Montréal

Tél. 842-3181