

Numéro 20

**LA LIBÉRALISATION DES ÉCHANGES
CANADA – ÉTATS-UNIS ET LES RELATIONS
INDUSTRIELLES AU QUÉBEC
NÉGOCIER L'AVENIR**

publié sous la responsabilité de: Michel Brossard
École de relations industrielles
Université de Montréal

Publication annuelle de l'École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

Administration, commandes

H. Phong, NGUYEN
Service des publications
École des relations industrielles
Université de Montréal
Case postale 6128
Tél.: (514) 343-7312

Tous droits réservés, Canada, 1989

ISBN 2-89067-947-0
ISSN 0318-5648

Dépôt légal — 3^e trimestre 1989

TABLE DES MATIÈRES

Allocution d'ouverture	7
I. Libre-échange et relations industrielles au Québec	
Laurent Picard	9
Ateliers :	
— Le syndicalisme et le libre-échange	
Jane Jenson	13
— Le contenu des conventions collectives	
Clément Godbout	27
Jean H. Picard	33
Félix Quinet	35
— Les normes et les politiques gouvernementales en matière de relations de travail	
Jean-Louis Bertrand	50
Jacques Lachapelle	59
— Les programmes gouvernementaux visant à adapter la main-d'œuvre aux conséquences de l'Accord de libre-échange	
Yves Poisson	74
Claude Rioux	84
Jean Sexton	91

II. L'impact de l'Accord de libre-échange sur les relations du travail au Québec et leur encadrement légal Gilles Trudeau	98
Ateliers :	
— Le défi des restructurations Alain Gosselin	135
Carol Guindon	142
— Le défi de la qualité Gaétan Chênevert	156
Joseph Kelada	163
— Le défi de l'innovation et des changements technologiques Michel Audet	173
Pierre Renault	179
Christian Richard	184
— Le défi social avec ou sans syndicat Robert Routhier	190
Monique Simard	198
Thierry Wils	205
III. L'impact de l'Accord sur la gestion des ressources humaines	212
IV. Table ronde Notre futur nous appartient-il ?	223

À titre de directeur de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, il me fait plaisir de préfacer cette vingtième édition des Actes du Colloque de l'École, consacré cette année à l'impact de la libéralisation des échanges Canada — États-Unis sur les relations industrielles au Québec.

L'Accord de libre-échange avec les États-Unis a été signé il y aura bientôt un an. Les nombreuses déclarations et discussions ayant précédé son entrée en vigueur faisaient clairement ressortir la grande imprécision du projet dans certains domaines dont celui des relations industrielles. C'est pourquoi l'École a choisi cette année de faire porter le colloque sur l'avenir des relations industrielles au Québec à la suite de la décision de libéraliser les échanges avec les États-Unis. Comme l'indique son thème principal «Négocier l'avenir», nous sommes actuellement beaucoup plus sûrs des moyens à entreprendre que des résultats à obtenir. Ce qui ne signifie pas que nous nous limiterons, durant ces deux journées de réflexion, à la forme de nos rapports avec nos voisins du Sud. En effet, plusieurs des ateliers portent sur les résultats concrets prévisibles de cet important Accord sur les relations industrielles au Québec.

La formule du colloque, dont nous fêtons cette année le vingtième anniversaire, est bien connue. Trois conférences dégagent les principaux thèmes de réflexion qui sont repris ensuite, pour fin de discussion, par les participants d'une dizaine d'ateliers et les panélistes d'une table ronde.

Le professeur Laurent Picard, de la Faculté d'administration de l'Université McGill a assumé la responsabilité de la Conférence Jean-Réal Cardin. Il traite du contenu et de la signification de l'Accord du libre-échange et de son impact sur le Québec. La deuxième conférence a été

confiée au professeur Gilles Trudeau, de l'École de relations industrielles, qui nous entretient des rapports individuels et collectifs de travail dans ce nouveau contexte. Enfin, le professeur Jean-Marie Toulouse de l'École des Hautes Études Commerciales a prononcé la troisième conférence sur la libéralisation des échanges et la gestion des ressources humaines.

Des ateliers couvrent différents aspects des retombées possibles de la libéralisation des échanges : le contenu des conventions collectives ; les normes et les politiques gouvernementales en matière de travail ; les programmes gouvernementaux visant à adapter la main-d'œuvre. D'autres ateliers se penchent sur les défis que la libéralisation imposera aux entreprises : les restructurations ; la qualité ; l'innovation et les changements technologiques.

L'École de relations industrielles espère que tous ceux qui ont participé à ce colloque ont pu progresser dans leur compréhension des effets possibles de la libéralisation des échanges et qu'ils pourront ainsi contribuer à mieux « négocier l'avenir ».

Michel Brossard

Directeur

École de relations industrielles

Université de Montréal

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Gilles Cloutier, recteur
Université de Montréal

L'intégration des marchés canadien et américain est chose faite, du moins sur papier. La réalisation s'en vient à grands pas. Est-ce dire que sur le plan économique, nous assisterons à un bouleversement complet de la situation à laquelle nous étions habitués? Probablement pas, dans la mesure où nous ne partons pas de zéro, loin de là, car les interrelations déjà existantes entre les deux économies sont déjà nombreuses et importantes. Par ailleurs, l'expérience de la Communauté Économique Européenne devrait nous rassurer: nous ne marchons pas complètement dans le noir, le modèle européen pouvant nous servir de guide. Encore que des observateurs avertis ne semblent pas si certains que le CÉE soit viable dans le sens — l'Europe des Douze ce n'est que l'Europe occidentale et qu'il s'exerce une pression énorme pour l'extension du marché commun à l'Europe de l'Est (Voir par exemple: Alain MINC, *La grande illusion*, Paris, Bernard Grusset, 1989).

Je ne dis pas que MINC a raison, ni qu'il a tort. En particulier, le rôle que joue l'Allemagne de l'Ouest sur le continent européen n'a pas ici sa contrepartie. Par contre, la disproportion de taille entre le Canada et les États-Unis fait craindre que notre nouvelle alliance ne soit nécessairement entraînée dans la direction que choisirait le géant américain ou qui s'imposerait à lui.

Mais avant de jouer les prophètes, il convient d'étudier d'abord la réalité concrète. Le Traité de libre-échange a été signé. Que contient-il? Que prévoit-il pour les prochaines années à venir? Comment les choses se passeront-elles?

Poser ces questions, c'est porter l'analyse sur le contenu institutionnel de l'Accord. Compte tenu de sa spécificité, l'École de relations industrielles a voulu examiner avec vous ces questions : sans oublier le contexte général, les conférenciers analyseront l'effet du libre-échange sur les relations industrielles québécoises. Ainsi, pour mentionner un problème de longue date: la libéralisation des échanges aura-t-elle un effet sur les relations entre les syndicats américains et canadiens? le mouvement d'émancipation amorcé depuis trente ans en sera-t-il freiné ou accéléré?

L'intégration des marchés du travail pose le problème de la mobilité de la main-d'oeuvre et donc celui de la formation des travailleurs et de la langue de travail pour ne mentionner que ceux-là.

Il faut aussi considérer la législation du travail. L'entente favorisera-t-elle l'uniformisation des normes du travail ou si, au contraire, elle permettra la diversité? Quelle est justement l'ampleur de cette diversité ou encore quelles sont les convergences et les divergences entre le droit du travail individuel et collectif des deux pays?

Enfin, on peut supposer que la diversité des cultures exigera des ajustements au plan de la gestion des ressources humaines. A moins que nous soyons «américanisés» à un point dont nous ne serions nous-mêmes conscients, on peut prévoir que des ajustements devront être apportés aux modèles de gestion dans les deux pays.

Voilà, en gros, un certain nombre de points d'interrogation que suscite l'Accord du libre-échange. Il y en a beaucoup d'autres que c'est votre métier d'identifier en vue d'en faire l'analyse et la synthèse. C'est à cette tâche que vous a conviés l'École de relations industrielles. Je vous souhaite une réflexion et des échanges fructueux au cours de ce XX^e Colloque que je déclare officiellement ouvert.

CONFÉRENCE JEAN-RÉAL CARDIN

LIBRE-ÉCHANGE ET RELATIONS INDUSTRIELLES AU QUÉBEC

Laurent Picard, professeur
Université McGill

Il est presque impossible d'essayer de prévoir l'impact du libre-échange par les relations industrielles au Québec et au Canada, sans tenter au préalable, d'évaluer l'impact plus global du libre-échange sur notre économie. À la faveur de la campagne électorale, le débat sur le libre-échange est devenu un débat sectaire où peu des éléments fondamentaux ont été clairement présentés au public.

Le traité de libre-échange est fondamentalement et essentiellement l'instrument d'une stratégie défensive pour le Canada. Dire que le traité de libre-échange est premièrement une stratégie défensive n'implique aucunement qu'il ne doit pas s'y ajouter un volet offensif important, volet qui m'apparaît avoir été négligé durant les préparations à la signature du traité.

Je ne veux pas reprendre ici les raisons longuement développées dans le rapport de la Commission MacDonald qui m'apparaissent justifier la signature du traité de libre-échange avec les États-Unis. Simplifiée à l'extrême, la justification d'un tel traité est basée sur le caractère extrêmement restreint du marché canadien et la globalisation des échanges commerciaux. Le protectionnisme américain, conséquence de la globalisation des marchés et de l'affaiblissement de la qualité concurrentielle américaine a contribué pour beaucoup à l'urgence d'une décision canadienne !

En effet, la globalisation des marchés, a été et est encore interprétée par plusieurs comme un phénomène continu, qui se développera sans heurt, par intégration et interpénétration concurrentes de tous les marchés. Dans cette optique, le Canada devrait voir s'ouvrir à lui un nombre considérable de nouveaux marchés et donc, sa croissance ne requerrait en aucun cas la protection d'un traité de libre-échange avec les États-Unis. Il apparaît paradoxal en ce sens qu'on ait recommandé la signature d'un tel traité avec ce qui en découle de risques et de dépendance.

Or, la globalisation des marchés ne se fera pas sans heurt, contrairement aux hypothèses les plus souvent formulées, il y a quelques années. Au contraire, le premier stage de cette globalisation semble se faire, comme il apparaît évident aujourd'hui, par la création de blocs autarciques et probablement pour une longue période, fortement protectionnistes. Que l'on pense à l'Europe de 92, aux difficultés des relations nord-sud, à la domination asiatique du Japon, etc. On peut imaginer, quelles que soient les intentions formulées, une Europe beaucoup plus intéressée au développement de son marché interne et de ses forces concurrentielles qu'à la globalisation immédiate de tous les marchés. Protectionnisme oblique, mais protectionnisme quand même.

Dans cet environnement, il apparaît évident que le Canada avec son marché de 25 millions de consommateurs est incapable de se défendre par lui-même. D'où la nécessité de participer à un bloc d'échanges plus large, et la seule possibilité était la formation d'un bloc avec les États-Unis. Ceux qui croient encore à la possibilité d'ouverture des marchés asiatiques et européens, devraient se rappeler les efforts considérables faits par le gouvernement canadien depuis bientôt trente ans pour diversifier la base des échanges commerciaux canadiens, sans résultats notables.

Une deuxième clarification qui m'apparaît opportune : le traité de libre-échange est un investissement dans l'avenir. Comme pour tout investissement a) il implique des coûts et des bénéfices ; b) les coûts sont généralement payés au départ, et c) les bénéfices sont basés sur des scénarios dont seul l'avenir vérifiera le bien-fondé.

Même après un an, il est difficile de faire le partage des coûts et des bénéfices. Cela prendra plusieurs années avant qu'il soit possible d'évaluer les coûts réels et les bénéfices réels d'un tel traité. Imaginer qu'aujourd'hui, après un an d'application, on puisse faire une analyse sérieuse du libre-échange m'apparaît d'une extraordinaire naïveté. Naïveté aussi, la réaction des milieux officiels à l'attitude américaine. Certains ministres sont surpris de l'agressivité américaine concernant les subventions gouvernementales. À quoi s'attendaient-ils donc ? Peut-être certains de nos leaders qui ont fait la promotion du libre-échange comme la solution facile à tous nos maux devraient méditer le mot de Charles de Gaulle : «Les nations n'ont pas de moralité, elles n'ont que des intérêts.»

Un traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis implique des gains et des risques. Pour les États-Unis, le traité augmente son marché potentiel d'à peu près dix pourcent, c'est à dire l'équivalent du marché de la Californie. Donc, risques limités, mais gains limités. Et aucune nécessité pour l'industrie de revoir ses stratégies. Aucune réévaluation stratégique n'est nécessaire puisque le traité n'a extensionné le marché américain que de façon marginale.

Pour le Canada, c'est tout le contraire. Extension du marché par un facteur dix. D'où risques considérables, mais aussi potentiels de gains

considérables. Mais ces gains *potentiels* présupposent un réalignement de la stratégie commerciale canadienne pour laquelle il n'est pas sûr qu'on soit bien préparé.

Étant donné l'impact considérable, (et le potentiel considérable) du traité sur le Canada, on peut d'ores et déjà imaginer un grand nombre de pressions sur l'économie canadienne, dont en particulier,

1. des fermetures d'usine dans les secteurs faibles ;
2. des fermetures d'usine dans certains secteurs forts dues à la rationalisation de la production américaine : Gillette semble être un exemple de ce genre d'effets. Campbell Soup et Kraft en seraient peut-être d'autres.
3. Des pressions très fortes, à la fois externes et internes, pour l'harmonisation des politiques commerciales, industrielles et fiscales : c'est-à-dire Marketing Boards, politiques sociales, politiques de subventions industrielles, de développement régional, etc.

Le gouvernement devra intervenir pour supporter les structures de concurrence canadiennes. Les négociations actuellement en cours sur les politiques canadiennes sont probablement plus importantes encore que la négociation du traité de libre-échange.

Qu'en sera-t-il des relations industrielles au Canada ? On peut imaginer que les mêmes pressions s'exerceront pour une forte harmonisation des structures.

Il est probable qu'on verra s'intensifier les tensions entre les mouvements syndicaux américains et canadiens avec, probablement, comme conséquence, une accélération des ruptures du type de celles des syndicats de l'automobile, des ports du St-Laurent, etc.

Les syndicats et les organisations patronales devront étudier plus en profondeur la vulnérabilité de certains secteurs :

- a) Dans le secteur public et parapublic, on peut imaginer qu'il y aura peu d'impact au départ. À long terme, on peut prévoir un impact important par le biais des syndicats et des entreprises du secteur privé.
- b) Les secteurs des ressources naturelles et des exportations seront favorisés par le libre-échange pourvu que les variations du dollar canadien se situent dans une fourchette raisonnable.
- c) Le secteur de services devrait être peu touché par l'accord.
- d) Par ailleurs, les pressions sur le secteur manufacturier seront considérables, soit sur les secteurs mous, soit sur les entreprises qui sont des divisions de compagnies américaines.

Dans cette perspective, le défi fondamental des relations patronales-ouvrières sera l'aménagement des aspects conflictuels reliés aux transferts de technologie et à la protection de l'emploi.

Même si à long terme, on peut imaginer (et non prouver !) un lien direct entre la rapidité et l'efficacité des transferts technologiques et la sécurité d'emploi, à plus court terme, il y a conflit entre les deux. Si on ne développe pas un large arsenal de solutions pour minimiser ces conflits, les coûts sociaux pourraient être énormes et on assisterait probablement à une réédition dans un contexte industriel de la fable du «Pot de fer et du pot de terre.»

Permettez-moi de conclure en soulignant que la politique québécoise des relations industrielles et des lois du travail devrait pour l'essentiel être conservée. Nos lois du travail sont souvent fortement critiquées et on en souligne les coûts. Peut-être devrions-nous en étudier un peu plus les bénéfices.

ATELIER

LE SYNDICALISME ET LE LIBRE ÉCHANGE

PREMIER EXPOSÉ

Jane Jenson, professeure

Département de science politique
Université Carleton

Lors des débats qui, en 1988, ont entouré la négociation de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, ainsi que lors des discussions relatives à sa mise en application, le mouvement ouvrier de chacun des deux pays avait matière à préoccupation. La position fondamentale des deux groupes était sensiblement la même : les deux craignaient les conséquences des changements à venir dans les rapports commerciaux. Mais le rôle de chacun a été fort différent. Ces différences s'expliquent par leurs trajectoires divergentes depuis la Deuxième Guerre mondiale surtout au cours des années 1970 et 1980. Leur réaction définitive à l'Accord et à ses effets éventuels, ainsi qu'à toutes les formes de restructuration économique qu'on observe à l'heure actuelle, ne viendra que dans les prochaines années. Cependant, pour la première fois depuis le début de l'ère industrielle, les deux mouvements ouvriers se sont engagés sur des voies profondément différentes.

Les deux dernières décennies ont été marquées par les crises pétrolières, par d'importantes modifications dans la structure internationale de la production et du commerce, ainsi que par une diminution importante de l'influence de l'économie américaine dans le monde. Parallèlement à ces facteurs de base, on a observé un long processus de restructuration économique, ainsi que des bouleversements politiques majeurs. Ceci a entraîné une profonde transformation des systèmes de relations de travail, qui se sont éloignés du Fordisme de l'après-guerre, tant au Canada qu'aux États-Unis.

Après la dépression des années 1930 et la période de guerre — deux décennies de restructurations majeures — l'entreprise typique des deux pays était une entreprise manufacturière, productrice de biens, utilisant une technologie de production de masse et employant une main-d'œuvre syndiquée¹. La production automobile apparaît alors comme

1. Au Canada, l'entreprise vouée à la production de matières premières pour exportation aux États-Unis était tout aussi typique que l'entreprise manufacturière. Cependant, à la fin des années 1940, l'industrie manufacturière canadienne avait certainement

l'archétype des industries de production de masse, elles-mêmes fondées sur une consommation de masse. La restructuration de cette industrie, traditionnellement fordiste, a modifié le rapport de force entre la direction et les travailleurs, mettant ainsi en cause des stratégies syndicales de longue date et exigeant de nouvelles réactions de la part des représentants des travailleurs de l'automobile. Ces réactions furent différentes au Canada et aux États-Unis².

Les changements

Au cours des années 1970, le modèle des industries fordistes d'après-guerre a perdu sa place prépondérante dans les deux économies. L'expansion du secteur des services amena de profonds changements; ceux-ci résultaient à la fois de nouveaux types de production et de l'extension de la gamme des services offerts et utilisés par les populations des deux pays. Deux exemples illustrent bien ce processus. Premièrement, la préparation et la consommation des aliments ne se firent plus au foyer et un peu partout des restaurants de toutes sortes s'ouvrirent. Deuxièmement, l'élévation du niveau d'éducation depuis la dernière guerre a entraîné une extension considérable du système scolaire à toutes les couches de la société. Ces deux exemples ne servent qu'à indiquer l'importance de l'expansion du secteur des services.

Une conséquence directe de ce changement a été l'importante modification du ratio hommes-femmes dans l'ensemble de la main-d'œuvre. Les femmes en général, mais surtout les femmes mariées avec un ou plusieurs enfants, forment aujourd'hui une part considérable et grandissante de la main-d'œuvre rémunérée. Ces deux changements en amènent un troisième, soit l'augmentation du travail à temps partiel, non seulement chez les femmes mais également chez les travailleurs les plus jeunes et les plus âgés. Ce dernier facteur reflète l'intérêt grandissant des entreprises pour plus de latitude et moins de contraintes dans l'utilisation de leur main-d'œuvre. De toute évidence, les employeurs du secteur des services sont d'abord préoccupés par la souplesse des horaires exigée par leurs commerces les employeurs manufacturiers ont également commencé à souhaiter plus de souplesse dans l'assignation des tâches et dans les autres aspects de l'organisation du travail, en vue d'accroître leurs taux de productivité. Ces exigences de souplesse constituent souvent des attaques déguisées — ou même parfois pas déguisées du tout — contre les syndicats et leur pouvoir sur les lieux de travail.

Cette longue métamorphose de l'économie a, au cours des décennies, entraîné de réels défis pour le mouvement syndical; ces défis

autant d'influence que l'industrie des matières premières pour déterminer le modèle de relations de travail.

2. Sam Gindin, «Breaking Away», *Studies in Political Economy*, n° 29, 1989.

résultaient, de plusieurs façons, des controverses des années 1930 et 1940. Ces deux décennies ont vu les travailleurs des grandes industries se regrouper dans des syndicats affiliés au Congrès des organisations industrielles (CIO). Au milieu des années 1950, le long conflit qui a opposé l'American Federation of Labour (AFL) et le CIO fut finalement résolu par une fusion qui a donné, aux États-Unis, l'AFL-CIO et, au Canada, Le Congrès du travail du Canada. Ces nouvelles centrales, avec leur influence politique considérable, représentaient des syndicats qui tiraient leur force, et bien souvent leur inspiration, du secteur manufacturier et, au Canada, du secteur des ressources naturelles. Ces syndicats savaient très bien comment organiser le secteur privé, avec sa main-d'œuvre composée surtout d'hommes, employés à plein temps, qui prévoyaient faire le même genre de travail, sinon travailler pour la même entreprise, la plus grande partie de leur vie active. En conséquence, ces syndicats avaient moins d'expertise quand il s'est agi d'organiser les employés du secteur public, les travailleuses, et tous les employés dont la vie de travail était discontinue, soit à cause d'un nouveau style de vie, soit à cause du chômage, soit à cause des fermetures d'usines et des industries migrantes.

Tous les syndicats ont connu des difficultés lors du changement survenu dans la main-d'œuvre suite à l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail. Certains de ces syndicats ont finalement réussi à organiser cette nouvelle main-d'œuvre ; d'autres l'ont confinée à la frange de leurs organisations. L'attitude dépendait beaucoup des tendances générales de chaque syndicat, mais aussi de l'ensemble du contexte du mouvement ouvrier. Julie White a tracé l'expérience d'un syndicat qui a joué un rôle majeur dans l'histoire récente du mouvement ouvrier, l'Union canadienne des postiers. Cette union a dû décider rapidement comment réagir à la politique de la direction d'embaucher plus de femmes. Que cette union ait choisi d'accepter les femmes sur les lieux de travail, et ensuite d'organiser ses luttes syndicales autour des besoins des travailleuses autant que des travailleurs, représente une réponse relativement rare aux changements survenus dans la main-d'œuvre³.

Les divergences

Jusqu'ici l'histoire ne rapporte que des ressemblances entre les mouvements ouvriers des deux pays et elles furent nombreuses. Mais il y eut également des différences ; celles-ci aident à comprendre les trajectoires divergentes des deux mouvements ouvriers par la suite. Un élément important de cette évolution distincte réside dans le taux de

3. Voir Julie White, «Responses to the Feminization of the Labour Force: The case of the Canadian Union of Postal Workers» in Jane Jenson (ed.), *Canadian and American Labour Respond: Economic Restructuring and Union Strategies* (à paraître).

développement du syndicalisme. Pour l'ensemble des secteurs industriels, le taux de syndicalisation au Canada, en 1986, était de 36 %, soit exactement le double du taux enregistré aux États-Unis 18 %. De plus, les taux au Canada sont plus élevés dans tous les secteurs. Par exemple, 11 % du secteur privé des services est syndiqué au Canada contre seulement 6 % aux États-Unis ; dans l'industrie manufacturière, on note un taux de 42 % au Canada contre 24 % aux États-Unis ; quant aux fonctionnaires 62 % d'entre eux sont syndiqués, au Canada seuls 36 % le sont aux États-Unis. Au Canada, les taux de syndicalisation ont augmenté au cours des années 1960 et 1970, alors qu'ils diminuaient aux États-Unis. Les taux canadiens ont véritablement devancé les taux américains dans la décennie critique, soit du milieu des années 1970 au milieu des années 1980⁴.

Une seconde différence entre les deux mouvements réside dans la visibilité politique de chacun. Dans tous les débats publics d'importance sur l'avenir économique et constitutionnel du pays — et non seulement à propos du débat autour du libre-échange — le mouvement syndical canadien a joué un rôle de plus en plus autonome. Il apparaît aujourd'hui comme un acteur politique d'importance, comme un élément de la coalition populaire contre certains aspects de la réforme constitutionnelle et de la stratégie de l'État en matière économique, comme un partenaire social de plus en plus courtisé en vue de négociations tripartites avec le monde des affaires et avec l'État lui-même. À certains moments, les syndicats ont même éclipsé le parti qu'on a appelé «le bras politique des travailleurs», le Nouveau parti démocratique⁵.

À l'opposé, l'affaiblissement du mouvement syndical américain dans les divers lieux de travail s'est accompagné — cela en est peut-être la cause — de la perception généralisée que le syndicalisme est tout simplement un autre groupe d'intérêts particuliers. De plus, ces intérêts particuliers sont souvent attisés par les dirigeants et les candidats du parti démocrate américain, l'allié de longue date des syndicats outre-frontière, dans le développement des politiques publiques qui a suivi la dernière guerre. Il en a résulté un affaiblissement important du pouvoir politique du mouvement syndical, tant à l'intérieur du parti démocrate que dans la société américaine en général. Les débats autour des différentes formes possibles de restructuration économique et sociale et autour des perspectives de développement futur doivent présentement davantage aux idées qui proviennent de l'extérieur du mouvement syndical que de celles qui viennent de lui⁶.

4. Noah Meltz, «Unionism in the Private Service Sector: A Canada-US Comparison», in Jenson, *Canadian and American Labour Respond*.
5. Janine Brodie et Jane Jenson, *Crisis, Challenge and Change: Party and Class in Canada Revisited*. Ottawa, Carleton University Press, 1988, chapitre 10.
6. Richard Valelly, «Politica v. Structure: The Democratic-Labor Alliance in the Reagan Era» in Jenson, *Canadian and American Labour Respond*.

Les facteurs de divergences

Aussi, qu'on adopte la mesure étroite de la pénétration syndicale ou le concept plus large de visibilité publique et d'influence, il est clair que les deux mouvements syndicaux ont suivi des sentiers différents dans la période d'après-guerre, et ceux-ci les ont menés à des résultats également différents. La question qui se pose est d'expliquer ces trajectoires. Trois facteurs méritent d'être soulignés ; les différences dans les dispositions légales relatives aux relations industrielles dans les deux pays ; le fait qu'un grand nombre d'emplois dans les secteurs des services appartiennent au secteur public plutôt qu'au secteur privé et les positions politiques différentes prises par les deux mouvements, tant par rapport aux partis politiques que par rapport aux problèmes du travail. Ensemble, ces trois facteurs expliquent une grande partie des divergences dans l'évolution des deux mouvements syndicaux.

Les nouvelles formes d'organisation et de réglementation des relations patronales-ouvrières proviennent du militantisme syndical et des actions mobilisatrices, entreprises aux États-Unis dans les années 1930 et au Canada au cours de la Deuxième Guerre mondiale. Depuis les années 1930, la législation américaine a souvent servi de modèle, du moins en partie, aux provinces canadiennes et au gouvernement fédéral, au moment où furent établies les règles concernant la négociation collective dans le secteur privé. Aussi trouve-t-on des ressemblances décisives dans les deux législations. Toutefois, on y note aussi d'importantes différences, par exemple dans la manière dont les deux régimes traitent les syndicats, souvent par suite d'une vision politique différente de leur place dans la société.

La pièce maîtresse, qui a énoncé les règles du syndicalisme américain dans le secteur privé, est sans contredit la *Loi sur les relations patronales-ouvrières* de 1935. Un auteur américain, Joel Rogers, soutient que, tout en favorisant la négociation collective, cette loi a consacré en même temps la faiblesse chronique du mouvement syndical américain⁷. Et cela, de deux façons. D'abord les coûts engendrés par la syndicalisation sont très élevés, surtout quand les employeurs s'opposent vigoureusement aux campagnes syndicales. La loi accorde très peu sinon aucune protection contre les campagnes anti-syndicales, contre la relocalisation des entreprises dans le but d'éviter la syndicalisation, ou encore contre la négociation de façade. Aussi, dans la période d'après-guerre aux États-Unis, les syndicats ont-ils été confinés aux secteurs où ils étaient déjà forts ou, en d'autres mots, aux secteurs où ils existaient déjà. Mais même là où le syndicalisme était présent, il n'y avait pas de protection contre la décision des entreprises de se relocaliser ou d'établir de nouveaux établissements sans syndicat, particulièrement dans les

7. Joel Rogers, «Don't Worry, Be Happy: The Dynamics of Postwar Unionism» in Jensen, *Canadian and American Labour Respond*.

régions où les lois de l'État protégeaient le droit au travail («right-to-work laws»). Les syndicats faisaient alors face à d'immenses difficultés dans leurs efforts de syndicalisation, compte tenu de la détermination des entreprises à leur résister. Ce phénomène s'est poursuivi dans les deux dernières décennies et des services de consultation anti-syndicaux ont poussé comme des champignons.

Le second facteur dont parle Rogers a un effet à plus long terme et il affecte les stratégies syndicales. La loi américaine des relations patronales-ouvrières, en encourageant la négociation collective, a poussé les syndicats à se préoccuper d'abord et avant tout de leurs membres, et à négocier des avantages à leur intention uniquement. Le mouvement syndical américain n'avait que peu de motivation pour des objectifs politiques plus vastes. Les règles du jeu ne comportaient aucun encouragement, par exemple, à s'efforcer d'étendre la syndicalisation, parce qu'aussi longtemps que le syndicat gardait sa place là où il existait déjà, il retirait bien peu d'avantages à dépenser ses ressources à faire de l'organisation ailleurs. C'est pourquoi il ne s'est pas développé, parmi les syndicats AFL-CIO, une «culture de la syndicalisation» : les syndicats n'avaient aucun intérêt à se préoccuper du taux de syndicalisation, qui a, en conséquence, commencé à décroître au milieu des années 1950. Rogers note aussi ce qui suit :

Une conséquence naturelle de la poursuite, souvent réussie, d'équivalents privés à un salaire social fut de diviser les syndicats entre eux, sinon de les soulever les uns contre les autres, et surtout de les éloigner des travailleurs non organisés. Aussi, le mouvement syndical dans son ensemble s'en est trouvé affaibli, en tant qu'instrument d'action politique nationale. Cependant, pour les syndicats en cause, cet affaiblissement n'a servi qu'à souligner la logique des particularismes, et l'attrait des stratégies d'égoïsme collectif (p. 3).

Cette stratégie d'égoïsme collectif a fonctionné aussi longtemps que les entreprises ont toléré les syndicats ; elles l'ont fait parce que ceux-ci les aidaient à régler les relations de production et leur permettaient de prévoir plus exactement leurs futurs coûts de production. Dans les années d'après-guerre, les syndicats ont accepté de modérer les demandes salariales de leurs membres, surtout en alignant la croissance des salaires sur les augmentations de la productivité et ils ont participé à l'organisation de la production selon la ligne d'assemblage traditionnelle. Ils ont ainsi contribué de façon non négligeable à la stabilité des relations patronales-ouvrières dans les deux décennies de l'après-guerre. Mais ce système était vicié car, au moment où la situation changerait et où les entreprises considéreraient les demandes salariales et l'influence sur l'organisation de la production plus comme une nuisance qu'un avantage, les syndicats se retrouveraient sans moyens légaux appropriés et sans habitudes politiques pour adopter une stratégie susceptible de faire face à une résistance patronale accrue. Une telle résistance

est devenue un facteur majeur dans les années 1970 et 1980, alors que les entreprises américaines durent s'adapter aux changements dans l'économie mondiale et dans la demande internationale, comme nous l'avons décrit plus haut.

Aussi, autant serait-il imprudent d'expliquer l'affaiblissement du mouvement syndical américain uniquement par la réglementation publique, autant paraît-il raisonnable de voir un effet d'interaction entre un tel système et les réactions stratégiques syndicales, dans les bonnes périodes comme dans les mauvaises.

La situation canadienne

La situation canadienne se distingue de celle des États-Unis de multiples façons. Si on considère d'abord la densité syndicale, deux différences méritent une attention particulière. Le secteur public révèle le plus haut taux de syndicalisation dans les deux pays. Aussi la législation qui régleme ce secteur pourrait-elle donner d'excellentes indications quant aux autres possibilités d'expansion. De plus, nombre d'études ont prouvé que les travailleurs du secteur public au Canada ont des droits plus étendus que les mêmes travailleurs aux États-Unis, puisque les dix provinces canadiennes et le gouvernement fédéral reconnaissent à leurs employés le droit de se syndiquer et que plusieurs leur ont accordé le droit de grève.

Dans le secteur privé également on trouve d'importantes différences, surtout quant à la résistance patronale à la syndicalisation. Alors que le Canada et les États-Unis définissent de façon semblable les pratiques déloyales en la matière, les méthodes d'application — et en conséquence l'impact réel de l'opposition des employeurs — diffèrent de façon substantielle. Le taux global de syndicalisation du secteur privé a diminué dans les deux pays, en partie à cause de la croissance du secteur tertiaire ou des services; cependant, cette diminution est beaucoup moins dramatique au Canada. Par exemple, dans le secteur manufacturier, la diminution du taux de syndicalisation, entre 1976 et 1986, a été plus lente au Canada qu'aux États-Unis (44 % à 42 % contre 42 % à 24 %). La solidité de l'organisation syndicale canadienne s'explique en partie par une procédure plus juste et plus rapide en matière de pratiques déloyales. Ceci s'ajoute à une autre procédure différente, soit l'accréditation d'un syndicat sans nécessairement tenir un vote. Cette coutume canadienne supprime un terrain propice aux pratiques anti-syndicales des employeurs⁸.

8. Voir Peter Bruce, «State Structures and the Processing of Unfair Labour Practice Cases in the United States and Canada» et Gérard Hébert, «Union Responses in the Last Two Decades: The Case of Québec» in Jenson, *Canadian and American Labour Respond*.

Certaines différences s'expliquent par la législation du travail. Cependant, il faut reconnaître que cette législation n'est ni immuable ni nécessairement mise en application de la même manière en tout temps. La façon d'appliquer une loi, peut-être même plus que son libellé, a une importance primordiale dans la manière dont l'État intervient dans les conflits ouvriers. Les pratiques en la matière ont considérablement évolué au cours de la dernière décennie, suite aux changements dans la conjoncture politique. Au Canada, le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux ont eu recours fréquemment à des mesures d'exception, surtout contre les travailleurs du secteur public : à leur endroit, ils ont restreint l'exercice du droit de grève, emprisonné certains chefs syndicaux et supprimé la négociation collective normale par l'imposition d'un contrôle des salaires⁹. En conséquence, on peut dire que l'avenir du mouvement syndical canadien, tout autant que celui des États-Unis, dépendra de la manière dont il répondra, dans une optique politique très large, à la restructuration des entreprises et aux objectifs politiques du néo-libéralisme représenté de façon dramatique mais non exclusive par le mouvement vers la libéralisation des échanges commerciaux.

Au Canada, l'État a toujours joué un rôle plus explicitement interventionniste : il cherche à orienter le modèle de développement, non seulement en facilitant la croissance économique par certaines politiques macro-économiques, mais aussi en s'impliquant de façon active dans divers secteurs. C'est ainsi que, dans la période d'après-guerre, les industries nationalisées sous forme de sociétés de la Couronne, ont abondé dans des secteurs comme le transport (chemins de fer et lignes aériennes), la production (avionnerie, énergie nucléaire), les communications (radio et télévision), et d'autres encore.

Le grand nombre d'industries nationalisées ainsi que le plus haut niveau d'implication de l'État dans des secteurs comme la santé et l'éducation ont comme conséquence qu'au Canada les dépenses publiques représentent une plus grande proportion du produit national brut et que de nombreux travailleurs, engagés dans ces secteurs, y font l'objet d'un régime de relations patronales-ouvrières différent de celui des employés des mêmes industries relevant du domaine privé aux États-Unis¹⁰. À

9. Leo Panitch et Donald Swartz, *The Assault on Trade Union Freedoms*. Toronto, Garamond, 1988.
10. Les employés des sociétés de la Couronne ne sont pas tous organisés selon les règles du secteur public. Une importante exception est celle des employés de chemin de fer du Canadien-National, une société d'État dont le régime de négociation collective est en tous points semblable à celui des employés du Pacifique-Canadien, entreprise du secteur privé. D'ailleurs, tous les travailleurs organisés par des syndicats du secteur public, comme le Syndicat canadien de la fonction publique, ne sont pas nécessairement régis par les règles du secteur public. Toutefois, la situation typique est celle dans laquelle les employés de l'État sont organisés par des syndicats du secteur public et régis par une législation provinciale ou fédérale particulière.

compter du milieu des années 1960, les diverses catégories d'employés de l'État ont acquis, en nombre de plus en plus grand, le droit de se syndiquer et, dans plusieurs cas, un droit de grève pratiquement illimité¹¹. Aux États-Unis, au contraire seuls 26 des 50 États ont un système général de négociation collective pour les employés de l'État. Toutefois, là où ils ont droit de se syndiquer, plus de 50 % l'ont fait.

Les syndicats canadiens et la politique

Quand l'employeur est le gouvernement, la dynamique des demandes salariales et des menaces de grève est différente de celle existant quand le syndicat s'oppose à une compagnie privée. Le rôle joué par l'opinion publique s'en trouve accru, et les menaces de nature strictement électorale ne manquent pas. Mais un point peut-être encore plus important réside dans le fait que les dépenses publiques deviennent un sujet de préoccupation pour le syndicat en tant que syndicat. La stratégie syndicale consiste alors à défendre l'État-providence et ses programmes sociaux d'une part, mais aussi à résister aux stratégies de déréglementation et de privatisation : ces matières affectent directement la relation syndicat employeur. Les représentants syndicaux du secteur public deviennent eux-mêmes des personnalités politiques — la situation au Canada en général et au Québec en particulier le montre clairement — et leurs syndicats comme tels ne peuvent rester à l'écart des stratégies partisans, dès qu'il est question de réduire les dépenses publiques ou de restreindre le rôle de l'État dans l'économie. Ainsi des interventions politiques remarquées de ces syndicats sont très probables sinon inévitables.

Au Canada, le rôle joué par les syndicats du secteur public a entraîné un militantisme accru et une politisation de tout le mouvement, deux facteurs qui distinguent le mouvement syndical canadien de l'américain. Celui-ci a perdu toute influence dans la détermination des politiques des grands partis, comme dans tous les débats sur l'orientation économique et sociale du pays. Tel n'est pas le cas au Canada. Mais la politisation n'est pas seulement la conséquence d'un secteur public plus important. Cela tient aussi aux prises de position politiques adoptées par les syndicats eux-mêmes, tout autant qu'à leurs demandes répétées visant l'État et le domaine politique en général.

Les analystes attirent souvent l'attention sur le rôle crucial joué au Canada par l'alliance établie entre les syndicats et les partis sociaux-démocrates, tant le NPD au niveau national que le Parti québécois au Québec dans les années 1970. Il n'y a aucun doute que l'existence d'un

11. Le gouvernement social-démocrate de la Saskatchewan a été le premier, en 1944, à accorder à ses propres employés le droit de se syndiquer et de faire grève. Il les a alors soumis aux règles d'un même Code du travail qui s'applique autant aux travailleurs du secteur public que du secteur privé.

courant de pensée social-démocrate au Canada et sa concentration relative dans certaines provinces comme le Québec, la Saskatchewan et la Colombie-Britannique, a contribué à créer un environnement politique plus favorable aux syndicats. Pourtant, cette relation privilégiée avec certains partis politiques et la permanence d'un tel courant de pensée ne peuvent être pris pour acquis. Au contraire, l'émergence, dans les années 1980, d'un néo-libéralisme fort, tant au niveau fédéral que dans certaines provinces, a suscité problèmes et défis au mouvement syndical, à sa situation et à ses droits.

C'est face à de tels défis que l'héritage de certaines institutions, comme un syndicalisme fort dans le secteur public et une relation de longue durée avec la social-démocratie, prend toute son importance. Le mouvement syndical canadien a pu organiser et regrouper plus de travailleurs que celui des États-Unis, entre autres à cause des principes politiques qui l'animent et qui dépassent son seul intérêt. La présence plus considérable des syndicats dans la vie du peuple canadien et le pouvoir syndical dans les différents lieux de travail ont permis aux chefs syndicaux d'assumer leur rôle dans le débat politique, ce que les syndicats américains, plus faibles et en perte de vitesse, n'ont pas réussi à faire. Évidemment, l'envers de la médaille, c'est que les syndicats canadiens risquent de soulever la colère de leurs adversaires. Leurs efforts pour diminuer la puissance des syndicats du secteur public, en restreignant leurs droits, et les stratégies plus vastes de déréglementation et de privatisation résultent en bonne partie du militantisme et de la visibilité des syndicats. La crainte des effets de l'Accord de libre-échange sur la négociation collective et les programmes sociaux doit être considérée comme découlant du fait que le monde des affaires et les gouvernements ont mis leurs efforts à affaiblir le mouvement syndical, tant dans les lieux de travail que dans la société en général.

Toutefois, le processus politique canadien permet encore d'affronter de tels efforts, de les remettre en question et peut-être même de les renverser. Voilà le défi que le mouvement syndical canadien doit relever. Mais le même défi attend les syndicats américains. Au cours de la dernière décennie, le mouvement syndical américain ne s'est pas reposé sur ses lauriers; il a, lui aussi, commencé à faire face aux nouveaux problèmes qu'il doit affronter. Même si le climat politique demeure extrêmement hostile, les syndicats américains reconnaissent maintenant qu'ils doivent moderniser leurs pratiques héritées de l'après-guerre. Ils doivent s'attaquer à l'organisation syndicale de manière non seulement à maintenir mais également à augmenter les taux de syndicalisation; ils doivent porter plus d'attention aux nouveaux types de travailleurs, y compris les femmes, les minorités, les employés à temps partiel et les chômeurs, et ils doivent reconstruire un fort sentiment de solidarité entre les travailleurs. Il est impossible de prévoir à l'avance les résultats de tels efforts, parce qu'ils dépendront de la manière dont chaque syndicat pourra

résister aux influences négatives et saura saisir les possibilités qui s'offrent à lui dans la restructuration économique. C'est la partie qui se joue présentement outre-frontière.

DISCUSSION

Messieurs Jean-Guy Frenette, de la F.T.Q. et Alain Lemaire, vice-président exécutif, Cascades, participaient aussi à cet atelier comme personnes-ressources

Question

Un participant veut comprendre le sens du discours syndical actuel. Pourquoi n'évolue-t-il pas ? C'est comme si on était encore au début des années 60 ! Pourquoi les syndicats ne parlent-ils pas de la nécessité de contribuer à l'accroissement de la productivité ? Certains employeurs voudraient même faire tomber l'ancienneté. Pour sa part l'intervenant aimerait savoir le sens que va prendre l'action syndicale dans un contexte tout à fait nouveau.

Réponse

Monsieur Frenette répond que tant et aussi longtemps que les gouvernements vont se comporter comme en 1960, le mouvement syndical va continuer de dire non, par exemple au contrôle américain d'entreprises stratégiques du Québec. Plus de 100,000 membres de la F.T.Q. travaillent dans le secteur de l'exportation. La centrale est sensibilisée à la nécessité d'entreprises concurrentielles, compétitives, modernes, qui doivent au moins maintenir leur position. Si la F.T.Q. s'est opposée au libre-échange, c'est à cause du projet de société qu'il implique. Le traité de libre-échange c'est pas seulement l'élimination des tarifs, c'est aussi une harmonisation des politiques.

Quant à la demande relative à l'ancienneté, il ne connaît pas de clause de promotion qui ne repose que sur l'ancienneté. Dans le secteur privé, on n'a pas de sécurité d'emploi ; la seule que les travailleurs peuvent avoir, c'est par le biais de l'ancienneté. Il ne voit pas pourquoi les employeurs ne pourraient pas faire un petit effort là-dessus. D'un autre côté, le gouvernement a demandé aux syndicats, au début des années 1980, de participer avec les patrons à un bilan de tous les secteurs d'activités. En même temps, il voulait créer un Institut de productivité. Les syndicats ont accepté. Le premier à mettre la hache là-dedans ce fut le nouveau gouvernement, à la demande des patrons. Les demandes de collaboration proviennent du mouvement syndical, pas des patrons.

Commentaire

Un intervenant souligne qu'il entend parler de productivité, de concurrence, d'efficacité, mais jamais de ce que vivent les travailleurs. Selon l'idéologie capitaliste, on demande aux travailleurs d'être les meilleurs pour soutenir la concurrence avec les États-Unis. En même temps on demande au mouvement syndical d'oublier tout ce qu'il a fait pour humaniser le travail. On met de côté les plus anciens ; on prend le travailleur

au moment où il est le plus instruit, le plus fort, le plus en santé, le plus jeune. Qu'est-ce qui arrive à tous les autres ?

Réponse

Selon Monsieur Lemaire, l'entreprise doit absolument éviter toute forme d'exploitation de ses employés ; elle doit avoir à leur égard un respect total et intégral. Son but n'est pas de faire de l'argent à leur détriment, mais de faire de l'argent pour pouvoir leur assurer un emploi l'année suivante, et le plus longtemps possible. Quant à l'ancienneté, il suggère de ne pas s'en tenir à ce critère seulement.

Commentaire

L'intervenant suivant, qui œuvre au conseil central de la C.S.N. à Québec, trouve qu'il est naïf de croire que les Américains ouvrent leur marché simplement parce qu'ils ont signé un traité, et qu'il est tout aussi naïf de croire que les patrons vont collaborer avec les travailleurs pour améliorer leur sort. Si nous acceptons, dit-il d'ouvrir nos portes sans de véritables garanties, quelles répercussions cela aura-t-il sur les rapports sociaux ? On n'a qu'à regarder l'Est de Montréal et le quartier Saint-Sauveur de Québec où le taux de chômage est de 20 % ; est-ce à ces travailleurs qu'on va parler de flexibilité ? On doit d'abord travailler avant de penser aux conditions de travail.

Réponse

Monsieur Lemaire reconnaît que d'importantes entreprises ont fermé leurs portes à Montréal et ailleurs. Mais si nous continuons à ne pas avoir de flexibilité, ce n'est pas 20 % de chômage que nous aurons dans ces secteurs, mais 50 %. Nous serons incapables de subir la compétition si nous n'avons pas la possibilité d'effectuer les adaptations requises.

Commentaire

Madame Jenson mentionne qu'on n'attend pas un projet collectif de société de la part des entreprises. Après la guerre on pouvait parler de projet collectif au Québec, entre les travailleurs et les employeurs, car tous les deux fondaient leurs positions sur leur intérêt commun de rester au Québec. Mais les choses ont changé : le capital peut bouger plus facilement, tandis que les travailleurs et l'État restent. Lorsqu'on parle de globalisation et de flexibilité, il ne faut pas oublier ce changement. Les syndicats ont des stratégies, et ils proposent des choses ; mais leurs propositions dépendent du rapport de force. Auparavant, ils avaient des intérêts communs, mais maintenant il faut en discuter. C'est la question de l'avenir pour les syndicats.

Question

L'intervenant suivant demande à Madame Jenson si le libre-échange aura une influence sur la syndicalisation des services privés. Elle a dit,

en effet, qu'au Canada les services privés sont syndiqués à 11 %, et qu'aux États-Unis ils ne le sont qu'à 5 %.

Réponse

Le libre-échange, selon Madame Jenson, n'est qu'une toute petite partie d'un projet beaucoup plus grand. Lorsqu'on regarde le secteur des services, on y remarque un fort pourcentage de femmes et de temps partiel ; c'est toujours dans ces cas-là que les syndicats ont eu des problèmes à s'établir : ce sont des secteurs difficiles à syndiquer. Mais, finalement, c'est une question de stratégie syndicale, et non pas une conséquence de l'accord de libre-échange. Aux États-Unis, les syndicats ont laissé tomber ce secteur. Il semble qu'au Canada on a fait des efforts plus grands et plus rapides qu'outre-frontière.

Question

Le dernier intervenant rappelle d'abord que, selon Monsieur Lemaire, la formation n'est pas seulement l'affaire des patrons. Pourtant, ce sont les entreprises qui font des profits, et qui, en introduisant de nouvelles technologies, mettent les travailleurs de côté, surtout ceux qui ont le plus d'ancienneté, si ceux-ci n'ont pas la formation requise. L'intervenant conclut que c'est la responsabilité totale et entière des entreprises de recycler leurs employés, de les former pour leur permettre d'accomplir les nouvelles tâches ; d'ailleurs les employés deviennent alors plus rentables et plus flexibles pour l'entreprise elle-même.

Réponse

Monsieur Lemaire répond que si l'entreprise veut établir un programme de formation, le syndicat doit être mis dans le coup ; de leur côté, les travailleurs doivent avoir aussi la volonté de se former. «Mon entière responsabilité», d'accord ! Mais la participation doit se retrouver chez tous les intervenants.

Commentaire

Monsieur Frenette dit qu'il ne connaît pas de cas où un syndicat ait refusé de s'attaquer aux problèmes ; la condition première, c'est que chacun se respecte et s'accepte. Le syndicat n'est pas contre les entreprises qui font des profits : c'est à partir de là qu'on peut améliorer les conditions de travail. Les syndicats sont capables de relever le défi, mais à condition que les entreprises acceptent de discuter avec eux.

ATELIER

LE CONTENU DES CONVENTIONS COLLECTIVES

PREMIER EXPOSÉ

Clément Godbout, directeur québécois
Métallurgistes Unis d'Amérique

Dans un premier temps, j'aimerais rappeler que notre syndicat, comme de nombreux autres syndicats et organisations populaires, s'est opposé à l'instauration d'un marché de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Selon nous, il n'y avait rien de palpable dans cette entente pour assurer la formation et le recyclage, ni pour l'entreprise, ni pour ceux et celles dont les emplois seraient remis en question. Le gouvernement fédéral eut beau prétendre que le libre-échange constituait une bonne politique de développement régional, qu'un marché de libre-échange allait nous garantir une fois pour toutes l'accès au marché américain, mais les faits sont tout autres. Le Canada a déjà accès au marché américain, 80 % des exportations canadiennes vers les États-Unis sont déjà expédiées en franchise de droits et la moyenne des tarifs douaniers américains sur les produits industriels est d'environ de 5 %. De plus, le libre-échange ne protégera pas le Canada, ni les provinces canadiennes, contre les lois protectionnistes américaines ; droits compensatoires et droits antidumping pourront toujours être appliqués aux produits canadiens. En bref, les promesses de libre-échange tiennent plus du mirage que de la réalité. L'accord de libre-échange vise plutôt à garantir aux entreprises américaines le libre-accès à nos richesses naturelles et la non-intervention des gouvernements canadiens dans les forces du marché nord-américain. Cette entente vise à aider à nouveau les entreprises et non les travailleurs du pays.

Le libre-échange entraînera tout de même une restructuration importante de l'économie qui s'accompagnera de fermetures d'usines, de réductions de personnel, de fusions et de prises de contrôle, de consolidations et de transferts de la production mais surtout de l'autre côté de la frontière. Nous sentons déjà les premières secousses de cette restructuration. Ce processus créera des entreprises plus grosses, mieux équipées pour se concurrencer dans le contexte nord-américain. Malheureusement, il est tout à fait évident que cette restructuration se fait souvent aux dépens des travailleurs, de leurs conditions de vie et de travail.

Le gouvernement Mulroney ayant abandonné sur l'autel de l'économie de marché le pouvoir de gérer l'économie, nous pouvons nous attendre à voir la qualité de nos services sociaux mis constamment en danger sous les pressions des entreprises canadiennes et américaines qui demanderont qu'on les réduise au niveau de leurs équivalents américains. Le recours à des politiques de développement régional ou à des programmes économiques adaptés à la réalité canadienne se trouvera limité par l'entente. L'économie canadienne étant de plus en plus intégrée à l'économie américaine, il deviendra de plus en plus difficile pour le gouvernement canadien, quel qu'il soit, de diriger le développement économique du pays. Les pressions sur nos gouvernements pour qu'ils ajustent leurs politiques économiques et fiscales sur celles adoptées à Washington seront constantes.

Nous croyons donc que le libre-échange aura des conséquences économiques, sociales et culturelles de grande importance. Depuis le 1^{er} janvier 1989, le libre-échange n'est plus un concept abstrait, mais une réalité à laquelle nous devons faire face. Le Syndicat des Métallos compte plus de la moitié de ses membres dans le secteur manufacturier, un secteur qui risque largement d'être chambardé par l'entente de libre-échange.

Notre syndicat devra donc, lors de négociations, doter les conventions collectives de ses membres de clauses et de programmes qui devront protéger leurs droits acquis dans les cas de pertes d'emplois ou de fermetures d'usines. Notre syndicat, comme les autres syndicats, devra s'assurer que les gains acquis par les travailleurs ne soient pas mis en péril à tout moment. Nous devons exiger plus que jamais une loi sur les licenciements collectifs et les fermetures d'usines.

Protection du travailleur en cas de perte d'emploi

Comme nous l'avons vu, prises de contrôle, fusions, rationalisations, fermetures d'usines, réductions de personnel et transferts de production feront partie de la réalité économique du Canada et du Québec dans les années à venir.

Nous n'avons qu'à constater la fusion de Molson et O'Keefe, la fermeture d'Inglis à Toronto ou les drames humains engendrés par celles de Gillette, Via Rail et Domtar à Montréal, pour comprendre que les entreprises canadiennes et américaines se positionnent pour faire face à la concurrence. Sans trop se préoccuper de soutenir ou de maintenir les «jobs», elles le font malheureusement aux dépens de leurs travailleurs. Les super-sociétés commerciales ainsi créées auront un besoin moindre de main-d'œuvre. Le rôle du syndicat dans un environnement aussi mouvant consiste à s'assurer que ses membres aient dans leurs conventions collectives la meilleure protection possible pour faire face aux pertes d'emplois à venir. La négociation de clauses visant à octroyer à nos

membres une telle protection prend, à l'aube du libre-échange, une importance primordiale pour notre syndicat.

Les clauses que nous négocions pour protéger nos membres victimes d'une perte d'emploi peuvent être divisées en trois catégories. La première catégorie vise l'indemnisation de l'employé licencié. Les clauses visant la gestion d'une réduction de personnel constituent une deuxième catégorie. Nous pouvons aussi parler d'une troisième catégorie comprenant les clauses établissant la responsabilité patronale face aux employés tels que recyclage, formation, entraînement par récupération scolaire ou professionnelle, etc... À ce niveau-là aussi, nous devons réveiller nos législateurs qui regardent passer le train.

Les clauses visant l'indemnisation de l'employé victime d'un licenciement

La nécessité des clauses d'indemnisation de l'employé licencié sera de plus en plus évidente au fur et à mesure que le rythme des fermetures, fusions, etc... s'accélénera suite à la mise en action de l'accord du libre-échange. Notre syndicat devra porter une attention particulière à ce type de clauses. Ces clauses visent à aider et soutenir un employé, pendant une plus longue période à se trouver un nouvel emploi et à lui assurer un revenu temporaire. J'inclus dans cette catégorie, les clauses établissant des délais à respecter pour les avis de licenciement supérieurs au minimum légal, celles établissant les compensations financières pour perte d'emploi (prestations de départ) et les régimes de prestations supplémentaires d'assurance-chômage et les programmes efficaces de préretraite.

Pour protéger ses membres face aux changements anticipés, les syndicats s'assureront que les accords collectifs qu'ils négocieront, incluront, là où de telles clauses existent déjà, des clauses d'indemnisation améliorées, c'est-à-dire des délais plus longs pour les avis de licenciement, une augmentation des fonds accordés aux programmes d'indemnisation financière et une augmentation des bénéfices offerts par ces programmes. De plus, devant l'absence de lois efficaces pour faire face à ces situations, les syndicats devront négocier de telles clauses dans les conventions collectives qui n'en possèdent actuellement pas.

Les clauses visant la gestion d'une réduction de personnel

Bien que le syndicalisme exige le respect de l'ancienneté lors de mises-à-pied, nous considérons qu'il est souhaitable de négocier des arrangements alternatifs visant à inciter des départs volontaires réduisant ainsi l'importance des mises-à-pied. De telles clauses d'incitation au départ volontaire constituent selon nous une méthode à privilégier pour procéder à une réduction de personnel. Nous devons donc, dans un contexte de libre-échange, intensifier la négociation de telles clauses de façon à réduire les effets défavorables du libre-échange sur l'emploi.

Au lieu d'engager la négociation à l'annonce d'une mise-à-pied, ces clauses d'incitation au départ volontaire devront être négociées lors du renouvellement d'une convention collective, qu'une réduction de personnel soit prévisible au cours de la durée de cette convention ou non. Les types de bénéfices à négocier peuvent varier de la bonification des avantages offerts aux employés désirant prendre une retraite anticipée à l'augmentation temporaire des primes de séparation, en passant par l'aide à la création d'entreprises et l'assistance financière pour un retour aux études.

Actuellement, trop souvent, les bénéfices reliés à la retraite anticipée constituent le type de bénéfices le plus couramment négocié par les syndicats pour que les travailleurs accèdent à une retraite la plus confortable possible et lorsque la mise-à-pied est importante, la négociation d'une série de bénéfices de départ s'adressant à divers groupes d'employés peut s'avérer souhaitable pour réduire au minimum le nombre de mises à pied nécessaire. C'est à peu près ce qui se négocie actuellement mais il faut faire plus.

Les clauses visant l'extension de la responsabilité patronale face à l'employé mis à pied

Pour amoindrir les impacts néfastes sur l'emploi, les syndicats doivent s'assurer de négocier l'inclusion dans les conventions collectives de clauses visant à étendre la responsabilité patronale envers ses salariés.

Parmi les clauses à se donner, notons l'augmentation du délai pendant lequel un employé licencié est maintenu sur la liste de rappel, la priorité d'engagement dans les autres établissements de la compagnie pour les employés mis à pied, de même que la mise en place de programmes d'aide financière aux transferts inter-usines. De plus, là où le nombre de mises à pied le justifiera, la mise en place de comités de reclassement et de formation de la main-d'œuvre financés par l'employeur sera souhaitable.

Protection des acquis des travailleurs dans un environnement de libre-échange

Les gouvernements canadiens et américains se sont donnés sept ans pour négocier les détails de la mise en œuvre de l'accord de libre-échange. Ils doivent notamment négocier des ententes sur les règlements régissant le dumping, les subventions et autres pratiques commerciales déloyales, etc... Ils doivent aussi négocier l'harmonisation des normes techniques tel qu'exigé par l'accord.

Les décisions qui découleront de ces négociations ne manqueront pas de modifier l'environnement économique dans lequel les compagnies canadiennes et québécoises évoluent. Nous suivrons avec attention

chacune des étapes de ces négociations et nous devons intervenir pour prendre la défense des travailleurs canadiens chaque fois que cela s'avérera nécessaire. Il n'en demeure pas moins que dans un environnement de libre-échange, les travailleurs canadiens seront soumis à d'énormes pressions pour accepter le plus petit dénominateur commun en matière de conditions de travail, par exemple, les conditions accordées à la main-d'œuvre souvent non-syndiquée du Sud des États-Unis. La traditionnelle menace du «vous acceptez des concessions sinon on ferme et on va s'installer ailleurs», deviendra un refrain très à la mode dans un avenir rapproché. Les syndicats devront donc bien se préparer pour protéger les conditions de travail acquises après plusieurs années de lutte.

Conclusion

À court terme, nous entrevoyons donc que le traité de libre-échange entre le Canada et les États-Unis entraînera pour plusieurs de nos membres des pertes ou de profonds changements dans leurs emplois. De ce fait, le syndicalisme devra au moment de renouveler une convention collective, s'assurer que ses membres seront bien protégés et il devra aussi se préparer à devoir se battre pour le maintien des conditions de vie et de travail de ses membres.

La démission du gouvernement canadien face à ses responsabilités en matière de développement économique, de programmes sociaux et de formation de la main-d'œuvre, fait en sorte que les syndicats devront dans ce contexte négocier la mise en place de programmes efficaces de formation de travailleurs et de travailleuses avec la participation financière de l'employeur. Nous devons peut-être aussi négocier usine par usine le remplacement des régimes d'avantages sociaux qu'auront dû abandonner les gouvernements pour satisfaire aux exigences du marché et de la libre compétition.

Nous ne croyons pas que cette vision de l'avenir soit très réjouissante, mais nous pensons cependant que c'est le chemin vers lequel la nouvelle conjoncture nous conduit.

Le mouvement syndical devra en contrepartie s'efforcer de mettre en place de nouvelles approches nécessaires au maintien des emplois et à la survie des entreprises. Il devra faire partie de la dynamique nouvelle qui s'installe actuellement et pour ce faire, il doit être accepté comme un partenaire valable dans ce domaine. Il n'y a pas beaucoup d'avenir pour les patrons, ni pour les syndicats qui décideront de se placer sur la voie d'évitement en se contentant de regarder les choses évoluer rapidement même s'ils se lamentent très fort.

Il faut donc que les partenaires sociaux acceptent de se donner des politiques de protection d'emplois, des programmes et des gestions efficaces de production, une bonne qualité de produits, et des services pour

s'assurer une place dans le contexte d'une concurrence sauvage et planétaire.

On n'a pas le choix et on ne doit pas se laisser sortir de la patinoire, car ce sont nos emplois, nos conditions de vie et notre avenir qui en dépendent.

DEUXIÈME EXPOSÉ
Jean H. Picard, président
Satexil Inc.

Il est nécessaire de dire que dans notre secteur, l'industrie textile, les usines américaines ne sont pas syndiquées. Les taux horaires et les avantages marginaux sont plus bas que les nôtres. Elles fonctionnent jusqu'à 290 jours par an (les nôtres seulement 220 jours), elles n'ont que trois ou quatre congés statutaires tandis que nous, 14, leurs congés annuels sont d'une semaine alors que les nôtres varient de deux à six semaines. En outre, elles bénéficient d'une protection douanière de 38 %, contre 25 % pour nous ou même moins dans le cas de tissus légers où notre protection ne dépasse pas 10 %.

Il faudrait aussi que notre gouvernement fédéral ne diminue pas la protection dont nous bénéficions vis-à-vis des pays hors de la zone de libre-échange. Or, il en a exprimé l'intention.

Un point très important est le marché des CHANGES, c'est-à-dire la valeur de la monnaie. Notre dollar canadien qui ne valait, il y a un peu moins de trois ans, que 71.5 cents américains en vaut maintenant 84.7 d'où une augmentation de 18.5 %. Je ne crois pas que notre productivité ait augmenté dans une telle proportion pendant cette période.

D'autre part, sans juger du bien-fondé de la décision de notre gouvernement de pratiquer une politique d'intérêts très élevés afin de combattre l'inflation, nous estimons que cette politique n'aide pas les choses. Il ne faut pas oublier qu'en fait lorsque l'on parle de 13 1/2 % pour le taux de base, ce n'est pas vrai puisque, premièrement les banques demandent toujours 1/4, 1/2 ou 3/4 de 1 % de plus et que deuxièmement comme elles débitent les intérêts mensuellement, suite à l'effet d'intérêts composés, ce n'est pas 13 1/2 mais 14 1/2 voire même un intérêt de 15 %. Les principales victimes de cet état de chose ne sont pas les grandes compagnies qui ont accès aux marchés étrangers et aux marchés boursiers, mais les PME. En pratiquant cette politique, on ne fait donc qu'exacerber le problème des taux de change et augmenter la valeur du dollar canadien. Il ne faut pas oublier non plus que les Japonais eux empruntent à 4 % et que même, ils émettent des obligations convertibles avec des «warrant», à des taux d'intérêts de 1/4 - 1/2 - de 1 % ou même 0 %.

Il faut aussi se souvenir que la CSST revient à un prix infiniment plus élevé que son équivalent chez nos voisins du Sud.

Par conséquent, à mon sens, la seule manière de survivre est :

— de faire des articles difficiles.

— de faire des articles à haute valeur ajoutée.

Ceci implique d'avoir une qualité parfaite et de pouvoir réagir à la demande très rapidement.

Par conséquent, il est absolument nécessaire d'avoir un personnel motivé et intéressé possédant une grande conscience professionnelle. Le mot est lâché : CONSCIENCE PROFESSIONNELLE.

Il faudra donc établir un dialogue, convaincre les travailleurs et le syndicat de la nécessité de travailler ensemble, d'établir des cercles de qualité, d'avoir plus de souplesse, par exemple de revoir les clauses de «Bumping», posting, travail temporaire, et ceci est d'autant plus vrai que notre industrie est saisonnière.

Il faudra aussi un programme de formation afin de rendre la main-d'œuvre plus polyvalente. Enfin, et cela est essentiel, d'exiger un changement d'attitude chez les cadres et notamment les contremaîtres. Ce dernier point ne sera pas nécessairement le plus facile car très souvent les contremaîtres sont plus âgés et très jaloux de leurs prérogatives et de leur autorité. Ils ne sont pas toujours prêts à partager leurs connaissances.

Tout ceci signifie en fait un changement radical des attitudes. On n'a pas appris aux gens la satisfaction du travail bien fait ni que l'outil de travail doit être utilisé à bon escient parce qu'il assure notre pain quotidien. Qu'il ne suffit pas de tirer sur la poignée d'un métier-à-tisser mais qu'un métier doit tisser un bon produit, sans faute. Que la production médiocre n'a pas de valeur. Les manières de rémunérer les travailleurs devront être réexaminées.

Je suis convaincu aussi que les mandarins d'Ottawa, de Québec devront être convaincus que le secteur industriel est utile et comme le rappelait récemment le fondateur de Sony, «c'est une illusion de croire qu'on peut s'en passer et que le Secteur tertiaire va remplacer avantageusement les Secteurs primaires».

Je voudrais bien que l'on se souvienne lorsque l'on parle du nombre d'emplois créé aux États-Unis, que c'est quasi-uniquement dans le Secteur des Services. Le gars qui perd son emploi chez Chrysler à 17 ou 18 \$ de l'heure, en retrouve effectivement un autre chez MacDonald, par exemple. Cependant, son salaire horaire sera de 5 \$ ou moins. Il est donc préférable pour lui d'épouser une riche héritière !

TROISIÈME EXPOSÉ
Félix Quinet, professeur
 Université d'Ottawa et
 Université du Québec à Hull

Dans un article d'une haute tenue analytique, publié dans la revue *Le Marché du Travail*¹ (Québec), que Johanne Pès consacre à une étude comparative de conventions collectives au Québec et aux États-Unis, la citation suivante — émanant d'un rapport du Groupe de travail chargé d'étudier l'impact du Traité du Libre-Échange sur les lois du travail et les conventions collectives — apparaît :

«En effet, en raison de la souplesse de cet instrument de détermination des conditions de travail que constitue la convention collective, c'est davantage à ce niveau qu'à celui de la législation que se manifesteront le plus rapidement les effets du libre-échange sur les relations du travail, selon certains des auteurs consultés. Il devient alors intéressant de chercher à situer les conventions collectives en vigueur au Québec par rapport à celles qui sont conclues aux États-Unis (...)»¹

En tant qu'ancien fonctionnaire qui a consacré la plus grande partie de sa carrière à l'analyse du contenu de la Convention et du processus de la négociation collective, je ne puis que souscrire au commentaire qui vient d'être cité.* Ce commentaire m'incite d'ailleurs à soulever une question dès maintenant : est-ce que dans un avenir plus ou moins proche, certaines conventions collectives vont aller jusqu'à contenir des clauses qui, ouvertement, feraient allusion au Traité du Libre-Échange, ou bien allons-nous constater une influence réelle mais non explicitement mentionnée dans le contrat, du Traité du Libre-Échange sur nombre de clauses de nos conventions collectives, ou encore à la formulation de nouvelles clauses qui seraient le résultat direct du Libre-Échange mais n'y feraient aucune allusion ? Seul l'avenir pourra fournir une réponse à ces questions. Quoiqu'il en soit, nos systèmes de codification de conventions collectives, dans toutes nos juridictions, feraient bien — si ce n'est déjà fait — de comporter dès maintenant un nouveau secteur d'analyse portant sur les clauses que j'appellerais «Clauses «Libre-Échange» explicites». Si toutefois, de telles clauses se révélaient

* Je ne puis résister au désir de faire une précision tout élémentaire : dans la mesure où il y a des conventions collectives!

1. *Les conventions collectives au Québec et aux États-Unis : comparaison de clauses normatives dans des secteurs d'activité économique choisis*, par Johanne Pès, dans *Le Marché du Travail*, avril 1989, pp. 54-64.

très peu nombreuses, il faudrait s'abstenir d'en conclure que l'institution de la négociation collective réagit peu face au Libre-Échange, ou que ce dernier a peu d'influence sur le contenu des conventions collectives. Car comme naguère pour l'automatisation, le Libre-Échange pourrait être parfois à la source de clauses qui, dans leurs termes, en feraient aucune allusion à leur raison d'être.

Le commentaire que j'ai cité au début de mon intervention comporte aussi la phrase suivante, que je recite : «...Il devient alors intéressant de chercher à situer les conventions collectives en vigueur au Québec par rapport à celles qui sont conclues aux États-Unis (...).»² Sans présumer du contenu total du texte (que je n'ai malheureusement pas encore pu lire) je dois dire que la lecture de cette citation a déclenché en moi une réaction d'instinct au moins autant que de raison, et cette réaction est la suivante : Il ne faut pas perdre de vue que c'est le Canada qui a signé le Traité du Libre-Échange avec les États-Unis et que c'est le contenu des conventions collectives canadiennes et notamment leur évolution, dans le contexte du Traité du Libre-Échange, qui doit faire l'objet d'études. Le Traité du Libre-Échange comporte, à mon avis, une importante dimension *intra-canadienne*. Permettra-t-on à ce propos à l'économiste en commerce international que je ne suis pas et n'ai jamais été de soulever, pour discussion évidemment, la question suivante (parmi d'autres que l'on pourrait soulever) : est-il exclu qu'une firme canadienne, ou qu'une succursale canadienne d'une firme étrangère, afin de se positionner plus avantageusement par rapport au marché américain, puisse décider soit de déménager d'une province vers une autre, soit de s'implanter dans une province plutôt que dans une autre, et que l'une des raisons de cette décision soit le contenu des conventions collectives prévalant, et les lois du travail existant, dans une province plutôt que dans une autre ?³

Une dimension intra-canadienne : regards sur la fréquence de clauses de conventions collectives au Québec d'une part et dans le reste du Canada, d'autre part. (Lorsque c'est possible, la comparaison est étendue, sous réserve, aux États-Unis)

C'est cette dimension intra-canadienne qui m'a incité à présenter quelques données comparatives sur la fréquence d'un certain nombre de clauses de conventions collectives stipulées dans des conventions collectives de l'industrie manufacturière du Québec d'une part et du reste

2. Id. p. 54.

3. En bas de page, une question reliée à cette dimension intra-canadienne du libre-échange : est-il exclu que nous puissions assister à un alignement plus prononcé des différentes conventions collectives signées par des firmes dont les opérations – chacune visée par une convention collective particulière – sont situées dans plusieurs provinces, ou dans des lieux différents d'une même province ?

du Canada d'autre part. Par ailleurs, me fondant sur les données contenues dans l'article précité de Johanne Pès, j'ai, chaque fois que j'ai cru la chose possible, étendu la comparaison aux conventions collectives de cette même industrie aux États-Unis. J'aurais aimé présenter une comparaison plus poussée entre des clauses de conventions collectives canadiennes et québécoises d'une part, et américaines d'autre part surtout concernant les clauses touchant à la formation et au recyclage dans leurs divers aspects. Pour ne l'avoir pas fait, je crois toutefois pouvoir plaider circonstances atténuantes : obtenir des tableaux que je désirais sur la fréquence statistique de clauses de conventions collectives américaines m'eût coûté extrêmement cher;⁴ et puis, la lecture attentive de l'article de Madame Pès, m'a convaincu qu'une comparaison Canada-États-Unis comporterait, probablement, tellement d'approximations qu'il valait mieux la remettre à plus tard. En passant, l'un des défis à relever, dans le cadre du Traité du Libre-Échange, pour les analystes de conventions collectives au Canada et aux États-Unis, c'est de travailler à l'harmonisation, puis de maintenir l'harmonie, entre les systèmes de codification des contrats utilisés dans nos deux pays.

C'est de *Travail Canada* que j'ai obtenu, à la fois efficacement et gratuitement, les données dont je me suis servi pour présenter les renseignements concernant la fréquence de clauses dans des conventions collectives canadiennes.⁵

Le temps limité dont je dispose ne m'a pas permis de faire un plus grand usage des données fournies et la liste des clauses dont la fréquence est relevée ci-après, est loin d'être exhaustive.

En choisissant les clauses dont la fréquence statistique est décrite ci-après, ce sont des préoccupations (de nature personnelle) relevant de l'efficacité de l'entreprise, du bien-être des travailleurs et des travailleuses, ou des deux ordres de préoccupations, qui m'ont guidé. Ces

4. Que dans l'un de nos deux pays, il faille, à mon avis, payer beaucoup pour obtenir des données sur les conventions collectives, et que dans l'autre, ces données soient fournies gratuitement ou à coût relativement minime, est à mon avis, un indice, parmi d'autres, d'une différence dans la mentalité sociale qui prévaut dans chacun des deux pays. C'est là une considération qui, dans le cadre du Traité de Libre-Échange, ne manque pas de pertinence.
5. Il s'agit d'une étude d'un grand nombre de clauses de conventions collectives dans l'industrie manufacturière du Canada ; les conventions collectives analysées visent 500 travailleurs ou plus dans toutes les provinces canadiennes. Aucune convention collective n'a été relevée pour le Yukon et les Territoires du N.O. L'étude, sous forme de tableaux statistiques, date du 20 septembre 1989. Elle n'a pas donné lieu à un rapport publié. (J'ai conscience du caractère représentatif limité de cette étude, étant donné qu'elle ne porte que sur de grandes conventions collectives).

Pour l'aide précieuse et aimable qu'ils ont bien voulu me fournir, je désire remercier ici mes anciens et estimés collègues de Travail Canada, Bernard Fortin et Barry Maloney ainsi que Nicole Lemay ; et Madame Côté-Desbiolles du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre du Québec.

préoccupations ne sont pas à assimiler à des cloisons étanches. Je laisse au lecteur le soin de ranger chacune des clauses qui suivent sous l'une ou plusieurs des préoccupations indiquées, ou encore sous des préoccupations de son propre cru.

Les clauses *limitant la sous-traitance* se retrouvent dans 57.9 % des conventions collectives du Québec, et dans 46.8 % des conventions collectives du reste du Canada. Aux États-Unis, c'est dans une proportion de 51.8 % des conventions que l'on trouve une telle clause⁶.

- Les clauses portant sur *l'évaluation des tâches* reposant sur la participation des représentants syndicaux à cette évaluation — cette participation allant de l'établissement bi-partite du processus d'évaluation à une participation qui se limite seulement à certaines procédures de base ou de griefs de l'évaluation — se retrouvent dans 57.9% des conventions collectives au Québec et dans 58.3% des conventions collectives du reste du Canada ;

- Les clauses *d'avis de mise-à-pied* se retrouvent dans 63 % des conventions collectives du Québec et dans 52.6 % des conventions collectives du reste du Canada ; aux États-Unis, une clause concernant le préavis au syndicat ou à la salariée / ou au salarié en cas de mise-à-pied se retrouve dans 59 % des conventions collectives (voir article précité de J. Pès) ;

- Dans le contexte *des changements technologiques* :

- a) 68.4 % des conventions collectives du Québec contiennent une clause de préavis en cas d'introduction de changement technologique, contre 58.4 % des conventions collectives du reste du Canada ;

- b) 31.6 % des conventions collectives du Québec stipulent un droit au recyclage et 40.8 % en contiennent une référence ; pour le reste du Canada, les données correspondantes sont les suivantes : 15.6 % et 42.2 %.

- Pour ce qui est *des clauses d'ancienneté* et clauses connexes, elles sont d'application :

- a) pour les *promotions* : dans 92.1 % des conventions collectives du Québec et dans 80.3 % des conventions collectives du reste du Canada ; aux États-Unis, la proportion est de 82 % des conventions collectives (voir article précité de J. Pès) ;

- b) pour les *transferts* : dans 72.4 % des conventions collectives du Québec et 68.2 % des conventions collectives du reste du Canada ;

6. «...la comparaison Québec/États-Unis ne porte pas sur un inventaire complet des conventions pour les États-Unis puisque le fichier du B.N.A. analyse un nombre relativement restreint de conventions, soit 400 dont 245 appartiennent au secteur manufacturier.» Voir article de J. Pès, *Le Marché du Travail*, avril 1989, page 56.

c) pour *les mises-à-pied* : dans près de 99 % des conventions collectives du Québec et dans 96 % du reste du Canada ; aux États-Unis, l'article de Johanne Pès signale que c'est plus de 85 % des conventions collectives américaines qui «font référence au critère de l'ancienneté dans l'ordre des mises-à-pied» ;

• Sur le thème de la *formation*, dans plusieurs de ses aspects, il est relevé que :

a) *la formation sur le tas* (on the job training) fait l'objet d'une disposition : dans 59.2 % des conventions collectives du Québec (formation rétribuée) ; dans 45.1 % des conventions collectives du reste du Canada (formation rétribuée) ; dans 5.3 % des conventions collectives du Québec, il n'est pas dit si la formation est rétribuée ou non contre 8.7 % des conventions du reste du Canada ;

b) *la formation-apprentissage rétribuée* fait l'objet d'une disposition dans 48.7 % des conventions collectives du Québec et dans 55.5 % des conventions collectives du reste du Canada ;

c) *la formation sous la forme de cours dispensés à l'extérieur*, et rétribuée, fait l'objet d'une disposition dans environ 15 % des conventions collectives du Québec et dans environ 20 % des conventions collectives du reste du Canada ;

• Pour ce qui est de *des plans d'incitation salariale*, on note que 15.8 % des conventions collectives du Québec contiennent une clause concernant le «taux à la pièce» ; dans le reste du Canada, la proportion est de 15 %. Par ailleurs, je fais remarquer que l'article précité de J. Pès note que «...les données américaines révèlent que cette pratique (c.-à-d. celle de la rémunération au rendement)⁷ est répandue dans près de 44.5 % des conventions du secteur manufacturier. Comparons-nous les mêmes choses ? Je me dois de poser la question car j'ai des doutes. La grille analytique développée par Travail Canada et consacrée aux incitatifs salariaux comprend, outre le «taux à la pièce», les points suivants : plans incitatifs de groupe ; plan de primes reliées à la productivité ; programmes de partage des bénéfices. C'est le point portant sur le «taux à la pièce» qui est nettement le plus fréquent ;

• Pour ce qui est de *l'indemnité de vie chère*, c'est 42.1 % des conventions collectives du Québec qui contiennent une disposition la concernant, et 50.3 % des conventions collectives du reste du Canada. Aux États-Unis, la proportion est de 51 % (article de J. Pès) ;

7. C'est nous qui avons apporté cette précision.

- En ce qui concerne *l'indemnité de fin d'emploi*⁸ (ou de cessation d'emploi), on retrouve une disposition la concernant dans 71 % des conventions collectives du Québec et 69.9 % des conventions collectives du reste du Canada. Aux États-Unis, la proportion est de près de 50 %⁹ (article de J. Pès). Mais qu'entend-on par «cessation d'emploi» dans le cadre de chacun des systèmes de codification utilisés ? J'ai voulu, une fois encore, poser la question car j'ai des doutes au sujet de la totale comparabilité des données fournies ici, entre le Canada et les États-Unis.

- *Travailleurs âgés ; travailleuses âgées* : c'est dans près de 15 % des conventions collectives du Québec que l'on retrouve une disposition stipulant que le travailleur plus âgé a le droit d'être transféré dans un poste dont les tâches sont moins lourdes, ou qui lui convient mieux, ou que l'employeur est disposé à transférer le travailleur (si un poste est disponible) ; dans le reste du Canada, cette proportion est de 8.6 %.

Avant de clore ce volet statistique de mon intervention, la réalité du traité du Libre-Échange Canada-États-Unis et de ses implications sur, par exemple, le plan de l'utilisation de la main-d'œuvre, de sa formation, m'incite à vous livrer quelques brèves réflexions concernant les limites d'une analyse purement statistique de clauses de conventions collectives, tout en ne minimisant aucunement son incontestable utilité.

Dans le contexte du traité du Libre-Échange Canada-États-Unis, il faut aller au-delà de l'analyse statistique du contenu des conventions collectives

Par exemple, nous savons tous et toutes qu'un tableau sur le nombre de conventions collectives stipulant que l'on tient compte de l'ancienneté lors des promotions, et se limitant à cela, ne nous dit pas quel est le poids que l'on accorde au facteur «aptitude» en même temps qu'au facteur «durée des états de service» dans ces clauses d'ancienneté. Nous savons tous et toutes aussi qu'une fréquence statistique de clauses portant sur l'apprentissage rétribué, ne peut vraiment nous dire de quel programme d'apprentissage il s'agit : quels sont les critères d'accès au programme ? Faut-il, par exemple, que les candidats(tes) apprentis aient obtenu des notes relativement élevées au secondaire, dans des matières de base, avant même d'être considéré(e)s comme candidat(e)s au programme ? La formation qui est fournie en vertu du programme se limite-t-elle aux exigences techniques de la firme où la formation est donnée, ou bien s'agit-il d'un apprentissage qui bénéficiera aux jeunes travailleurs et travailleuses non seulement dans le cadre d'une firme, mais sur le plan plus large du marché du travail ? De plus, quel est le

8. Pour arriver aux totaux Canadiens (Québec et reste du Canada), nous avons utilisé les données fournies au paragraphe «*Indemnités de fin d'emploi et plan suppl. d'assurance chômage*» développé par *Travail Canada* dans son système de codification.
9. Plus précisément dans 113 sur 245 conventions.

degré de participation syndicale dans l'élaboration et l'administration du programme? Enfin, en cas de participation syndicale, le syndicat a-t-il pris la peine de communiquer à d'autres syndicats les leçons qu'il a pu tirer de l'application du programme? De son côté, la gestion fait-elle aussi connaître à d'autres firmes, de même qu'aux autorités publiques, l'expérience qu'elle a vécue dans le cadre du programme? Ces questions qui me paraissent particulièrement importantes à l'heure du libre-échange m'incitent à suggérer, en plus d'une analyse statistique des clauses, une recherche descriptive, pratique et la plus rigoureuse possible portant sur l'application d'au moins certaines d'entre elles.

L'analyse des règlements salariaux : un alignement à souhaiter entre les deux pays, (Canada-États-Unis)

Enfin, et c'est par là que je voudrais conclure, le Traité du Libre-Échange Canada-États-Unis rend fort souhaitable, dans l'intérêt de tous et toutes, plus de comparabilité entre la façon dont d'une part, le *Bureau of Labor Statistics* des États-Unis et, d'autre part, *Travail Canada* fournissent des données sur les règlements salariaux dans chacun des deux pays. Tenons-nous en à l'essentiel. Je tire de la *Monthly Labor Review*, d'avril 1989, (section des «*Current Labor Statistics*, page 52) un extrait de la description, formulée par le B.L.S., de la série statistique, préparée par le dit Bureau, portant sur les ententes par négociations collectives.» Les données sur les règlements par négociations collectives (collective bargaining settlements) fournissent des mesures statistiques concernant des ajustements négociés (augmentations, diminutions, gels) sur le plan de la rémunération (coût des salaires et avantages sociaux) et sur le plan des salaires seulement; ces données sont fournies sur une base trimestrielle pour l'industrie privée et deux fois par an pour les administrations locales et les administrations des États. Les mesures statistiques se rapportant à la rémunération (compensation) (c.-à-d. telle que décrite plus haut)¹⁰ visent toutes les négociations collectives impliquant 5000 travailleurs ou plus et les mesures statistiques se rapportant aux salaires visent toutes les négociations collectives impliquant 1000 travailleurs ou plus». (Traduction)

Par ailleurs, j'extrais de la «*Revue de la Négociation Collective*», d'avril 1989 et préparée par Travail Canada, la description de la mesure statistique sur laquelle repose le calcul des augmentations salariales négociées dans le cadre des conventions collectives importantes (c'est-à-dire celles visant 500 travailleurs ou plus) et qui donnent lieu à la préparation des tableaux statistiques portant sur ces augmentations salariales (page 12): «Les augmentations salariales pro-centuelles contenues dans cette partie sont calculées d'après le taux de salaire de la classe la moins rémunérée parmi les ouvriers qualifiés de l'unité de

10. C'est nous qui avons apporté cette précision.

négociation. Dans la plupart des cas, il s'agit du taux de salaire accordé à la classe des ouvriers non-qualifiés ou semi-qualifiés. L'augmentation pro-centuelle qui en découle peut différer de l'augmentation moyenne accordée à l'unité de négociation et de celle accordée à d'autres classes ou professions».

Au regard des deux descriptions citées plus haut, celle qui émane du Bureau of Labour Statistics et celle qui émane de Travail Canada, on peut penser qu'à l'heure du libre-échange Canada-États-Unis, il serait désirable que des renseignements soient régulièrement produits au Canada (comme cela se fait déjà aux États-Unis) sur le coût des salaires et avantages sociaux, résultant de la conclusion de conventions collectives importantes.

Conclusion

Harmoniser davantage nos systèmes de codification du contenu des conventions collectives, mener plus de recherches pratiques sur l'application de certaines clauses particulièrement névralgiques de nos conventions collectives, aligner davantage les statistiques produites au Canada et aux États-Unis sur les augmentations de rémunération résultant de la négociation collective, ce sont là autant de défis qui, s'ils sont relevés, contribueront pour une bonne part, à l'heure du libre-échange, à l'efficacité de notre économie et au bien-être de nos travailleurs et travailleuses.

DISCUSSION

Question

Considérant les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises, un intervenant se demande dans quelle mesure on devrait leur faire supporter le coût de l'ensemble des mesures liées aux fermetures d'usines et à l'amélioration de la formation de la main-d'œuvre.

Réponse

Selon Monsieur Godbout, les syndicats demandent au gouvernement fédéral de fournir des programmes de formation adéquats. Devant l'absence de volonté fédérale et devant les limites des pouvoirs du gouvernement provincial, ils demandent aux entreprises de participer à la formation de la main-d'œuvre : il est malaisé pour les travailleurs de se former tout seuls.

Pour Monsieur Picard, les entreprises qui ferment leurs usines ne sont jamais en très bonne posture financière. Si on exige trop de leur part on risque de les pousser à la faillite. Il faut que les gouvernements s'impliquent, par exemple, en imposant une taxe spéciale en vue de faire face aux exigences de la situation. Monsieur Quinet parle d'expériences très positives dans le domaine de l'apprentissage, au niveau des entreprises. Il faut, selon lui, consacrer du temps à l'étude des choses qui se font, pour savoir comment elles fonctionnent. Il regrette que ce genre d'information ne soit pas diffusé.

Question

Le second intervenant trouve paradoxal que Monsieur Godbout parle d'augmenter les protections sociales qui sont déjà assez fortes au moment où notre économie se trouve en pleine concurrence internationale, où il faut être capable de compétitionner et d'augmenter la productivité. D'autre part, au niveau des besoins en formation, on entend beaucoup parler de l'implication des gouvernements, de l'implication des employeurs, mais rarement de l'implication des syndicats.

Réponse

Monsieur Godbout rappelle qu'il a souligné dans son discours, que les syndicats doivent protéger les acquis des travailleurs surtout par rapport aux bénéfices sociaux déjà obtenus. Quand on parle de compétitivité, jusqu'à quel niveau faut-il diminuer les avantages acquis pour retenir une entreprise qui menace de fermer son usine ici pour aller en ouvrir une en Chine, où les coûts de main-d'œuvre sont beaucoup plus faibles ? Compte tenu des acquis sociaux, qui doivent demeurer, il faut

des programmes de formation de la main-d'œuvre pour faire face à ce qui s'en vient, en particulier l'Europe de 1992 et l'ouverture de l'Europe de l'Est.

Commentaire

Selon un intervenant, en discutant de formation de la main-d'œuvre, on a négligé un aspect très important, celui des efforts et de la motivation requis de la part des employés pour entreprendre les conversions demandées. Il faut trouver une méthode capable de mobiliser les gens et de les motiver à faire mieux, pas à travailler plus fort nécessairement, mais à travailler de façon plus intelligente. On retrouve dans les conventions collectives des restrictions qu'il faudra modifier. C'est à ce niveau de la collaboration, que le changement d'attitudes doit se faire : travailler mieux, travailler différemment et trouver des solutions communes.

Un autre intervenant rappelle qu'en négociation, selon son expérience, les syndicats sont plus préoccupés par l'effet de la taxe sur les produits et services (T.P.S.) que par l'impact de libre-échange. Le libre-échange est un sujet qui ne semble pas intéresser les syndicats.

Réponse

Monsieur Godbout ne se prononce pas à savoir si les tables de négociation se prêtent à parler du libre-échange. Mais il rappelle que sur le dossier du libre-échange le mouvement syndical québécois a été très loquace et qu'il a contribué grandement à animer le débat.

Question

Un participant demande à Monsieur Godbout comment il réagit à ce qui semble un immobilisme chronique de la part des gouvernements sur cette question. Y a-t-il encore un espoir de ce côté ?

Réponse

Monsieur Godbout répond que les discussions se poursuivent. Dans le domaine de la formation les syndicats soutiennent que c'est une responsabilité sociale. C'est la société qui doit se donner la formation dont la main-d'œuvre a besoin ; et la société s'exprime par ses législateurs.

Question

L'intervenant suivant s'interroge sur qui va profiter d'une meilleure formation des travailleurs sinon les entreprises. Aussi croit-il que la discussion devrait adopter une perspective de coûts-bénéfices et non pas toujours mettre l'emphase sur les coûts accrus de main-d'œuvre pour l'entreprise.

Réponse

Selon Monsieur Quinet le problème avec l'analyse coûts-bénéfices, c'est que la clause coûte tout de suite et ne rapporte que plus tard. Ce que le libre-échange peut amener ce sont des situations où l'employeur ne peut malheureusement pas attendre les bénéfices de ce qu'il négocie. Il ne peut tenir compte que des coûts qui s'imposent tout de suite. L'analyse coûts-bénéfices, hélas, pourrait prendre un mauvais rhume, en raison du libre-échange.

Commentaire

Le participant suivant, qui travaille dans l'industrie de l'automobile, rappelle que ce secteur est déjà soumis au libre-échange, à cause du Pacte de l'automobile. À l'usine de G.M., à Boisbriand, il a été question de fermeture. À un moment donné, l'usine faisait face à des problèmes de qualité des produits et de démotivation des travailleurs. C'est l'arrivée d'un nouveau gérant d'usine qui a été l'élément déclencheur d'une nouvelle dynamique de travail; celle-ci a redonné une motivation aux employés, et a permis de maintenir l'usine ouverte. Dans ce cas, c'est principalement la volonté de travailler ensemble qui a sauvé l'usine de la fermeture. Cette expérience prouve qu'il ne faut pas sous-estimer l'impact des relations humaines dans l'usine.

Réponse

Monsieur Picard se déclare d'accord avec ce qui vient d'être dit. Il faut créer une ambiance qui favorise les dialogues entre les employés, le syndicat et l'employeur. Il est évident que si nous voulons tous ensemble améliorer la qualité et nous connaître davantage, nous allons réussir.

Monsieur Godbout se dit du même avis. Selon un dicton populaire, lorsque l'automobile consomme trop de gasoline ça peut dépendre du moteur mais aussi du chauffeur. C'est dans ce sens qu'il y a eu chez G.M. des changements importants dans l'orientation de la direction.

Question

L'intervenant suivant souligne que le mouvement syndical a mis beaucoup d'argent et d'énergie à combattre le libre-échange. Maintenant que la population a dit oui au libre-échange, par la voix du scrutin aux élections fédérales, est-ce que le mouvement syndical va continuer à vouloir démontrer que ça ne marchera pas ou s'il va faire son effort pour que ça fonctionne et que tout le monde en bénéficie ?

Réponse

Selon Monsieur Godbout, le mouvement syndical québécois n'a pas fait campagne contre le principe du libre-échange. Ce à quoi il s'est opposé c'est à l'entente signée entre les deux pays, parce qu'il y

manque un pan complet sur la formation de la main-d'œuvre et sur le recyclage des entreprises. Maintenant que le libre-échange est accepté dans l'entente négociée, il faut surveiller de très près ce qui se passe et ce qui va se négocier dans les années à venir.

Commentaire

Un intervenant qui représente une entreprise multinationale mentionne que cette entreprise vit déjà une situation de concurrence au niveau mondial. Être compétitif à ce niveau, ça ne peut se faire sans qu'il y ait une collaboration entre employés et employeurs. En ce qui concerne le libre-échange, nous nous y préparons depuis plusieurs années, nous avons réussi à nous positionner en travaillant ensemble. Nous avons décidé de former notre main-d'œuvre pour répondre aux nouveaux besoins. Nous aurions pu procéder par recrutement en allant chercher une main-d'œuvre déjà spécialisée, mais nous croyons qu'à long terme l'option de la formation est celle qui sera la plus profitable pour l'entreprise dans son ensemble. Tant que les gens impliqués agiront de façon positive, l'entreprise restera en vie.

Un autre intervenant souligne que la difficulté réside dans le fait que le libre-échange n'a vraiment d'impact, au niveau des conventions collectives, que sur les 20 % des entreprises qui n'étaient pas déjà en situation de liberté commerciale sur le marché canado-américain. Parmi ces 20 % on sait que les effets du libre-échange ne les toucheront pas toutes au même moment. Les entreprises ne sont donc pas toutes dans la même situation.

En ce qui a trait à la fermeture d'usines, souvent la décision de fermer n'est pas prise par les gens de l'usine elle-même, mais par les décideurs du siège social. Alors tout ce que l'on peut faire au niveau local, c'est de travailler le mieux possible, et d'attendre le verdict, qui vient d'ailleurs.

D'un autre côté, il faudrait poser la question de l'impact sur les conventions collectives d'un dollar canadien à 85 cents américain, compte tenu de son augmentation constante depuis la négociation du libre-échange.

Réponse

D'après Monsieur Picard, on avait d'abord décidé de laisser fluctuer les monnaies pour qu'elles reflètent la santé économique de chaque pays. Mais ce concept, fondé sur les lois du marché, fut renversé de façon arbitraire par une volonté politique. On a fait monter les taux d'intérêt, ce qui a eu pour effet d'accélérer les transferts de monnaies. Une telle politique risque de détruire beaucoup d'emplois. Au Canada, nous sommes victimes de ces taux d'intérêt élevés et surtout de ce dollar qui a monté de façon excessive. On ne nous fera pas croire que la

productivité canadienne a augmenté de 18,5 %, en deux ans par rapport à la productivité américaine.

Commentaire

L'intervenant suivant propose un commentaire sur les positions du mouvement syndical. Le principal problème, au moment de négocier des conventions collectives, vient de l'argumentation qu'utilisent les employeurs en matière de compétitivité économique. Dans le cas de l'industrie du meuble, à laquelle l'intervenant est rattaché, ce ne sont pas tous les employeurs qui sont assujettis aux dispositions de l'entente de libre-échange. Pourtant, tous les employeurs utilisent l'argument du libre-échange dans les négociations, en affirmant y être assujettis. Cela oblige les syndicats à effectuer des vérifications énormes.

L'accord de libre-échange va modifier les conditions de travail des salariés du Québec d'une autre manière. Les employeurs vont voir les gouvernements et ils leur disent qu'ils ne peuvent plus payer. C'est ainsi que la C.S.S.T. est devenue un irritant de même qu'une multitude d'autres institutions sociales. On doit s'attendre à voir baisser les conditions monétaires et normatives dans les conventions collectives. Ce que l'accord va nous apporter dans l'immédiat n'est pas positif.

Pour ce qui est de la formation professionnelle, il y a eu des rencontres avec les instances gouvernementales impliquées. Un grand projet a été élaboré pour la formation professionnelle des étudiants du secon

daire. Les syndicats auraient voulu, en tant qu'intervenants de l'industrie du meuble, participer à la préparation du projet ; ils n'ont jamais été invités à participer, seulement à endosser ce qui avait déjà été décidé.

Dans le secteur de la construction, une démarche se fait depuis des années pour reprendre la formation professionnelle et établir des chantiers-écoles. Il y a des petits pas qui se font, et on pense qu'on arrivera peut-être quelque part. Mais il y a des barrières importantes à traverser puisque le ministère de l'Éducation tient à conserver la juridiction là-dessus. Le mouvement syndical désire s'impliquer dans la formation, mais il ne peut pas toujours le faire, et il n'en a pas les moyens non plus.

Réponse

Monsieur Godbout a entendu des représentants de l'industrie du meuble dire qu'ils étaient très à l'aise avec l'entente de libre-échange, qu'ils croyaient même que cela pouvait les aider. C'est un secteur que la plupart des spécialistes voyaient comme un secteur appelé à survivre. Un entrepreneur a déclaré : «Moi je suis capable de passer au travers». Dans ce sens, ça dépend toujours comment l'industrie est placée, jusqu'à quel point elle est agressive, et le reste ; mais c'est clair que ça prend des ajustements.

Question

Quelqu'un demande à Monsieur Quinet si, dans l'industrie manufacturière, les conventions collectives américaines génèrent des coûts par employé moins élevés ou plus élevés que les conventions collectives canadiennes. La même personne demande à Monsieur Godbout s'il pense que la négociation collective est un moyen qui va permettre de relever le défi de la productivité.

Réponse

Monsieur Quinet répond d'abord que la question demanderait de longues recherches. Il ajoute cependant que comparer directement les coûts du travail selon les conventions collectives américaines et canadiennes peut fausser la perspective. Tous les Canadiens paient pour la sécurité sociale ; elle coûte donc moins cher aux employeurs pris individuellement. Certains employeurs américains décident de s'implanter au Canada justement parce que la sécurité sociale y coûte moins cher qu'aux États-Unis, où ils sont souvent les seuls à la payer.

Monsieur Quinet saisit l'occasion offerte par la question pour déplorer l'affaiblissement des statistiques qui s'est produit depuis la signature de l'accord de libre-échange. Ceci met en danger l'analyse économique. Nous n'avons plus confiance dans les données qui sont produites à l'heure actuelle. Au Canada on signe le traité de libre-échange d'une main, et de l'autre on assassine la seule enquête salariale nationale basée sur les occupations. Aux États-Unis c'est encore pire.

Monsieur Godbout confirme la différence de situation quant à la sécurité sociale. Dans la sidérurgie américaine, le syndicat des Métallos vient de renouveler quatre conventions collectives, et c'est de \$ 142.00 à \$ 152.00 par mois que chaque entreprise américaine doit payer pour chaque salarié, afin de couvrir les bénéfices sociaux que les Canadiens paient par leurs taxes. Les entreprises canadiennes en profitent.

Aux tables de négociation il ne faut pas seulement parler de productivité, mais aussi de la qualité des produits ainsi que de l'organisation du travail, car le syndicat désire s'y impliquer. Nous avons fait faire un sondage parmi les travailleurs que nous représentons. Nous voulions savoir quelles étaient leurs préoccupations. Les résultats indiquent que 95 % des travailleurs sont préoccupés par la sécurité d'emploi et la santé-sécurité au travail, 92 % par la qualité du produit, et 78 % par le fait qu'on ne les consulte pas, qu'on ne leur demande pas ce qu'ils pensent avant de faire des changements.

Question

Le dernier intervenant demande s'il n'y aurait pas lieu de changer certains modes de production pour rapprocher le travailleur de son produit, pour qu'il ait l'impression d'avoir participé au produit fini.

Réponse

Monsieur Picard mentionne, à titre d'exemple, qu'il vient d'organiser, dans son usine de Grand'Mère, un défilé de mode, pour que les travailleurs et les travailleuses voient ce que l'on fait avec leurs produits (tissus de textile) et ce qui en résulte.

Selon Monsieur Godbout, dans le secteur manufacturier, l'approche doit se faire par usine. Il faut être très flexible et trouver l'approche qui convient dans chaque cas. Les travailleurs autant que les entreprises ont intérêt à faire ce rapprochement. Récemment les dirigeants d'une entreprise minière ont approché leurs employés avec deux nouvelles machines à forer. Ils ont demandé aux travailleurs de les essayer et de donner leurs commentaires. Une telle formule rend les gens beaucoup plus heureux que de se faire donner une machine dont ils ne connaissent pas le fonctionnement, et de se faire dire : «Ce n'est pas de tes affaires ; on te demande juste de sortir ton quota de production».

L'organisation du travail, cela doit se faire par entreprise. Un problème qui se pose souvent c'est que l'entreprise prépare un plan pendant sept ou huit mois, puis elle arrive devant le comité syndical et dit : «Il faut nous répondre là-dessus demain matin». Dans ce cas, les travailleurs n'ont pas participé. Il faut qu'ils participent tant à la conception qu'à la mise en marche, ainsi qu'à la gestion du changement. C'est à partir du début que les travailleurs et leur syndicat doivent être impliqués pour que l'exercice réussisse et porte des fruits.

ATELIER

LES NORMES ET LES POLITIQUES GOUVERNEMENTALES EN MATIÈRE DE TRAVAIL

Jean-Louis Bertrand, directeur général
ASSTSAS

Je remercie les organisateurs de ce XX^e Colloque de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, et particulièrement monsieur le professeur Bernard Brody, de leur invitation à vous entretenir brièvement aujourd'hui de l'impact de l'accord du libre-échange sur les normes et politiques gouvernementales en santé et en sécurité du travail.

Mon intervention abordera par trois angles différents, mais complémentaires, le thème proposé : l'effet «*Canada*», l'effet «*Amérique*» et l'effet «*International*», particulièrement celui d'«*Europe '92*». L'absence presque complète de l'enjeu santé et sécurité du travail dans les débats précédant et suivant la conclusion de l'Accord m'amène à vous suggérer des scénarios et des pistes de discussions qui n'ont pas subi l'épuration de la contradiction. Nos échanges aujourd'hui devraient, je l'espère, nous permettre de mieux entrevoir les enjeux pour mieux négocier l'avenir comme nous le suggère le thème du colloque.

Je me dois aussi de vous souligner que j'interviens ici à titre personnel et non comme directeur de l'ASSTSAS. Je ne prétends pas, par ailleurs, être un spécialiste de l'Accord ou du commerce international. Mon expérience en santé et en sécurité du travail au cours des dix dernières années me permet cependant de vous exposer aujourd'hui le point de vue d'un observateur attentif et impliqué.

L'effet «Canada»

Le premier effet du Libre-Échange sur les politiques et normes gouvernementales en santé et en sécurité du travail sera de renforcer l'autorité du gouvernement fédéral pour imposer des politiques et normes canadiennes de prévention. En d'autres termes, c'est le début de la fin de l'autonomie provinciale dans ce domaine.

Jusqu'à maintenant, chaque province, et le fédéral pour les employeurs sous sa juridiction, ont et conservent compétence pour édicter les normes de prévention en santé et en sécurité du travail. Comme vous le savez, le Québec et la Colombie-Britannique ont récemment été

déboutés en Cour suprême dans les affaires Bell¹ et Alltrans Express Ltd.² de leur prétention d'imposer à une entreprise fédérale leur loi provinciale de prévention en santé et en sécurité du travail. Par ailleurs, la mise en œuvre du SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail) a permis pour la première fois, avec le concours des parties patronales et syndicales, d'uniformiser un système d'information en santé et en sécurité du travail dans tout le Canada et ce, à partir d'une politique fédérale à laquelle, «librement», les provinces ont accepté d'adhérer pour faciliter le «libre-échange» intra-canadien. Un bel exemple de confédéralisme coopératif. Cependant, nous devons constater que, dans ce dossier, le fédéral obtient un leadership de contenu et manœuvre les pièces maîtresses du système, soit la classification des produits dangereux et les obligations des fabricants et importateurs.

Cette première canadienne a été suivie rapidement par une seconde percée fédérale appuyée et presque pilotée par le Québec, la réhabilitation de l'amiante comme produit «contrôlable» par l'adhésion du Canada à la convention du BIT³ portant sur ce produit. Cette signature n'a été rendue possible que par l'engagement des provinces à respecter cette convention. Là encore, le leadership consenti au fédéral est indéniable et constitue à ma connaissance une première canadienne.

Nous devons nous attendre dans ce contexte à la mise en place au fédéral de l'équivalent à la loi fédérale américaine sur la santé et la sécurité du travail (Occupational Safety and Health Act — 1970) pour gérer les futures orientations pan-canadiennes en santé et en sécurité du travail. La création par une loi fédérale⁴ du Centre Canadien d'hygiène et de santé au travail n'était qu'un modeste début dans cette direction.

Vous me direz sans doute que ces dossiers sur le SIMDUT ou sur la convention de l'amiante se sont développés avant l'accord du libre-échange, même si la conclusion de ces dossiers est concomitante à l'accord. Vous avez parfaitement raison. Cependant, ces deux dossiers n'ont réussi à abaisser les frontières juridiques et protectionnistes des provinces que pour un motif principal : faciliter le commerce en «normalisant» les règles du jeu et ce, même si ces règles sont plus contraignantes pour les producteurs et les employeurs. Cet intérêt supérieur a

1. Bell Canada c. Québec R.C.S. 19103, 88-05-26.
2. Alltrans Express Ltd v The Workers' Compensation Board of British Columbia & al. R.C.S. 17991, 88-05-26.
3. Convention 162 concernant la sécurité dans l'utilisation de l'amiante. Adoptée par le BIT à sa 72^{ème} session — Genève 24 juin 1986. Ratifiée en 1987 par le Canada et entrée en vigueur en 1988 — Les Provinces avaient jusqu'à juin 1989 pour adopter les règlements de mise en application.
4. Canadian Center for Occupational Health and Safety Act — Statut révisé au Canada 1985 c. 13.

aussi permis à ces dossiers de progresser dans un environnement politique favorisant fortement la déréglementation et le retrait de l'État, y compris en santé et en sécurité du travail.

Cet effet «Canada» sera particulièrement alimenté par la mise en œuvre du chapitre 6 de l'Accord portant sur les obstacles techniques au commerce⁵. Les mots clés de ce chapitre m'apparaissent dans la portée des expressions :

— «mesures normatives, qui inclut les spécifications techniques, les règlements techniques, les normes et les règles des systèmes de certification qui s'appliquent aux produits ainsi qu'aux procédés et aux méthodes de production,»

et

— «Objectif intérieur légitime, qui désigne un objectif visant à protéger la santé, la sécurité, les intérêts essentiels en matière de sécurité, d'environnement ou les intérêts des consommateurs».

Par ce biais, le gouvernement canadien s'engage à «lisser» les obstacles inutiles au commerce bilatéral.

Vous avez noté comme moi que ce chapitre ne s'applique pas aux mesures adoptées par les gouvernements des Provinces ou des États bien que chaque partie s'engage à notifier à l'autre les initiatives de ces gouvernements. Cependant, le Québec a officiellement donné son accord aux objectifs poursuivis dans les termes suivants :

«Dans ce domaine, le Québec est d'accord en principe avec une harmonisation des normes fédérales dans la mesure où celles-ci n'affectent pas à la baisse la qualité des produits».⁶

En d'autres termes, le Québec offre sa pleine collaboration sans sembler noter que les termes de l'Accord vont au-delà de la qualité des produits et visent les procédés et les méthodes de production.

Donc un premier effet d'importance pour le Québec : la prépondérance de la norme «canadienne» pour le bien du commerce. Plus concrètement, nous devons constater que le Québec, depuis les dix dernières années, est plutôt à l'avant-garde «canadienne» en santé et en sécurité du travail. La normalisation «canadienne» à cause des consensus qu'elle requiert a de fortes chances, sinon de stopper, du moins de ralentir la progression du Québec. Cet effet devrait cependant être compensé par l'effet «Amérique» que nous examinerons maintenant.

5. Accord de Libre-Échange entre le Canada et les États-Unis — Affaires extérieures Canada — Ottawa — Copie 4-01-88 — 364 pages — page 81 et suivantes.

6. L'Accord de Libre-Échange entre le Canada et les États-Unis — Analyse dans une perspective québécoise — Ministère du Commerce extérieur et du Développement technologique — Québec 1988, 53 pages, page 16.

L'effet «Amérique»

Les réformes québécoises et canadiennes en santé et en sécurité durant les années 80 sont nées des courants américains des années 1970. Ce retard de dix ans a été partiellement comblé. Nous sommes loin cependant des «standards» qui s'appliquent aux entreprises américaines par le biais de OSHA (Occupational Safety and Health Administration) et de EPA (Environmental Protection Agency).

À titre d'exemple, dans le secteur de la santé et des services sociaux où j'œuvre, l'actuelle proposition de réglementation par OSHA⁷ de tout ce qui touche la manipulation du sang ou autres matières infectées est beaucoup plus exigeante sur le plan de la prévention que les normes volontaires qui sont appliquées au Canada et au Québec.

Ainsi, l'employeur, selon cette proposition, doit :

- évaluer toutes les tâches et procédures de travail pour déterminer s'il y a une exposition actuelle ou potentielle à du sang ou à d'autres matières potentiellement infectées ;
- mettre en place un système de contrôle des infections comprenant les mesures universelles de prévention, l'élimination des dangers lorsque faisable, la fourniture gratuite des équipements de protection personnelle, l'entretien préventif par nettoyage et désinfection, la gestion des déchets dangereux, la gestion de la lingerie souillée, la surveillance médicale des employés dont la vaccination contre l'hépatite B, etc...

Quelque 18 pages de réglementation comprenant près de 150 prescriptions de prévention.

Je vous souligne qu'aucune réglementation ni proposition de réglementation de ce type n'existe ici. Santé et Bien-être Canada propose l'adoption volontaire des mesures universelles de prévention et la CSST ne s'est pas encore prononcée, même dans le cadre du SIMDUT.

Des exemples de ce type sont nombreux. Ainsi, l'équivalent américain de notre SIMDUT se traduit par le «right to know». Les règles fédérales américaines se recoupent avec les règles des États et des villes. Notre système, malgré son apparente complexité, est d'une simplicité désarmante en regard des exigences américaines.

«L'effet Amérique» créera une pression pour élever nos «standards» en santé et en sécurité du travail. Sinon, nos normes à la «baisse» pourront être pointées comme des mesures favorisant indûment notre production ou comme permettant la mise en marché de produits dangereux. Pour ceux qui sont sceptiques, la bataille de l'amiante

⁷ «Draft copy of OSHA's proposed standard for blood — borne pathogens», Occupational Safety and Health Reporter — 01-18-89 — page 1492 à 1510.

est un bon exemple. L'amiante doit être bannie du territoire américain selon l'EPA. Vu sous l'angle du Libre-Échange, cette interdiction équivaut à instaurer une barrière non tarifaire au commerce bilatéral⁸. Mais, au-delà des batailles scientifiques, juridiques et commerciales qui entourent ce produit depuis 20 ans, nous percevons facilement que l'amiante est maintenant un «produit maudit», un «produit qui tue», que les Américains n'achèteront plus. Nous devons nous attendre à ce que les normes et les interdits américains touchent un nombre croissant de produits, particulièrement dans le secteur de la construction et des équipements industriels et commerciaux. Pour ne pas être en reste, le Canada et le Québec normaliseront et interdiront. Les premiers produits seront sûrement les substituts à l'amiante...

«L'effet Amérique» crée déjà par ailleurs une forte pression pour améliorer notre productivité. Pour être compétitifs, dans un contexte respectant nos valeurs culturelles et sociales et nos contraintes environnementales (particulièrement le froid), nous n'aurons d'autre choix que d'automatiser notre production, d'améliorer l'excellence et la fiabilité de nos produits et d'innover constamment.

Ces trois exigences vont aussi améliorer notre rendement en santé et sécurité du travail. Nos plus grands gains, en SST comme en hygiène publique, nous les devons plutôt à l'engineering qu'à la médecine. Dans les secteurs forestier, minier, manufacturier et bientôt dans la construction, les équipements de production de plus en plus «robotisés» vont enfin nous permettre d'isoler les travailleurs et les travailleuses des travaux dangereux qui continuent d'être requis par la production. Par ailleurs, nos produits comme nos équipements ne pourront être vendus que s'ils répondent aux normes de «qualité de vie» européennes et américaines et j'ose espérer que nos gouvernements feront de même pour nous protéger. Enfin l'innovation a sa source dans les cerveaux de «nos» ressources humaines. La protection et l'épanouissement de cette ressource devient enfin pour l'espèce humaine un «enjeu commercial» important entre les pays fortement et moyennement industrialisés. Le coût de renouvellement et de formation de cette ressource oblige la mise en place d'un meilleur environnement de travail, tant physique que psychique.

Plusieurs d'entre vous me souligneront sans doute le caractère trop optimiste de l'«effet Amérique». Ils m'opposeront les 10,000 travailleurs tués chaque année, le million de blessés et le portrait assez pessimiste

8. Ce point de vue est partagé par les syndicats québécois impliqués dans l'exploitation de l'amiante (Métallos- FTQ, CSN et CSD). Voir «Trois syndicats en appellent de la décision américaine sur l'interdiction de l'amiante» — Le Devoir — 12 octobre 1989, page 3, «Elle (l'interdiction) est un déguisement sophistiqué pour protéger les intérêts économiques américains...» Clément Godbout — Directeur québécois des Métallurgistes unis d'Amérique.

que tracent les syndicats américains de la santé et de la sécurité du travail aux États-Unis⁹.

Mais nous sommes toujours dans ce domaine au moins cinq ans «en arrière» des États-Unis qui eux-mêmes sont «en retard» en regard des pays européens. Si le scénario que je projette se réalise, et je pense qu'il a commencé à se réaliser par le SIMDUT, la prévention fera des gains importants.

Ces gains seront dus d'une part à une reconnaissance et à une application nord-américaine de normes plus élevées, plus strictes et plus contraignantes en santé et sécurité du travail et en environnement et, d'autre part, à la pression de l'opinion publique «en faveur de la sauvegarde et de la protection de l'environnement où la prévention est une dominante»¹⁰.

Je crois d'autant plus à un scénario optimiste que «l'effet Amérique» sera renforcé par «l'effet International» particulièrement celui d'«Europe 92».

L'effet «International»

La vision du village global du canadien Mac Luhan tend à se réaliser dans tous les domaines et particulièrement dans celui du commerce. Pour paraphraser la célèbre expression «le médium est le message», nous pouvons affirmer que «le commerce est la norme» pour la stabilisation de l'ordre international des années 2000. C'est l'Europe qui actuellement impose ces nouvelles règles commerciales par la mise en place en 1992 du Supermarché de la Communauté Européenne, une nouvelle frontière qui rejoint et dépassera bientôt celle de l'empire romain.

9. «La législation en santé et sécurité au travail aux États-Unis» par David W. Ortlieb — Directeur service de santé et sécurité — International Chemical Workers Union — Conférence présentée à l'occasion du Colloque CSN sur la prévention en santé et sécurité — Québec 4, 5, 6 octobre 1989. Voir aussi les interrogations très pertinentes de Bailus Walker Jr. dans l'*American Journal of Industrial Medicine* — (1989) 16:321-328 — sur les orientations du système américain de santé et de sécurité du travail. «In the 1990's, the country will embark upon a search for some never definition of the role of the public and private sector in a common quest for greater economic progress... As this new era begins it is essential first, to determine what physical and mental health costs are imposed on workers by the introduction of new technologies and new labor-management systems and, second, to make a careful assessment of the actual need, the feasibility, and the possible long-term consequences of an integrated on «biopsychosocioeconomic» approach to occupational health policy formulation and implementation». Ralph Nader au mois d'avril dernier a présenté un scénario pessimiste quant à la survie de notre système de santé et d'indemnisation des accidents du travail dans le contexte du libre-échange. Mais il situe son scénario en référence avec le Japon et la Corée alors qu'il me semble que c'est la Communauté Européenne du moins pour ce qui est du modèle socio-économique qui demeure la référence même pour les pays asiatiques — *Journal Les Affaires* — 15 avril 1989, p. C-1 — «Le régime québécois sera mis à l'épreuve par le libre échange».

10. **Propos de Gérald Larose — Président de la CSN — au Colloque cité (9) — rapporté** par le journaliste André Dionne dans *Le Soleil* — samedi le 7 octobre 1989 p. A-6.

Cette ouverture interne des frontières européennes crée entre ces nations des mécanismes nouveaux d'ajustement, y compris un «gouvernement supranational». L'Europe nouvelle, la «Communauté Européenne» édicte des directives minimales de législation et de réglementation que les États membres doivent adopter y compris en santé et sécurité du travail¹¹. Les États membres peuvent être plus exigeants et le «gouvernement communautaire» peut en plus suggérer des normes plus sévères à titre de guide, au-delà des directives de base. Évidemment, il revient à chaque État d'assurer l'application de ces règles sous peine d'intervention de la cour de justice «communautaire» chargée d'assurer le respect des divers traités entre ces nations.

L'adhésion fortement probable des pays du nord de l'Europe, particulièrement de la Suède à la Communauté Européenne accentuera la tendance à l'adoption de normes élevées en santé et sécurité du travail. Par exemple, les nouvelles normes européennes concernant la conception des machines et des outils intègrent les aspects santé et sécurité du travail et exigent que tous les dangers reliés à leur utilisation soient couverts, sinon leur vente en est interdite.

Sans doute ces normes seront-elles perçues dans un premier temps comme des barrières non tarifaires entravant la libre circulation des produits. Mais rapidement, les États-Unis, le Canada, le Japon et les autres pays industrialisés adopteront des normes similaires de sorte que dans ce domaine, comme déjà dans le domaine des communications et des transports, ces normes feront l'objet de conventions internationales pour mieux favoriser le libre commerce.

Conclusion

Dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail, l'avenir me semble prometteur. La libéralisation des échanges nous forcera à nous hausser au niveau des standards internationaux «élevé et très élevé» de qualité de production et de qualité de vie.

Monsieur M. James Harrington, le maître à penser de la qualité à l'américaine affirme avec raison :

«Les entreprises qui seront encore là au milieu des années 90 vont toutes offrir des produits et des services d'excellente qualité. C'est ce qui leur aura permis de survivre. Celles qui se seront simplement contentées d'une bonne qualité seront disparues»¹².

11. Bilan des directives santé-sécurité de la Communauté Européenne exposé présenté par Marc Sapir, coordonnateur en santé et sécurité à la Confédération européenne des syndicats — Colloque cité (9) — Voir aussi — «Rencontre Marco Genoni» — Président d'Oerlikon Aérospatial» — par Jean-Pierre Nicaise — Le devoir économique — Vol. 5 — no. 6 — sept. 1989 : «La CEE est déjà protégée par tout un arsenal de barrières non tarifaires... règlements de santé et sécurité, d'environnement et ainsi de suite.»

12. «Une entrevue exclusive avec M. James Harrington — Le nouveau gourou américain de la qualité» Suzanne Lalonde — Le Devoir économique, vol. 5 no. 7 — octobre 1989. page 54 et 55.

Appliqués aux nations et aux sociétés qui s'affirment distinctes comme le Québec, il faut «faire très bien du premier coup, à tout coup»¹³.

L'absence de prévention coûte près d'un milliard et demi par année au Québec en indemnisation directe et plus de trois milliards si nous comptons les frais indirects¹⁴.

En fait, les entreprises versent à la CSST l'équivalent de ce qu'elles paient en impôt au Québec¹⁵. Ce montant double avec les coûts indirects. C'est donc près de 5 % de la masse salariale cotisable qui, annuellement, est consacré à la réparation des lésions. Pour gagner au jeu international du libre-échange nous n'avons d'autre choix que de performer, y compris en prévention dans le domaine de la santé et la sécurité du travail. C'est le meilleur argument pour hausser nos standards d'excellence en prévention. Pour ceux qui croient qu'il est possible de gagner en diminuant la qualité de vie des travailleurs, le commentaire de la directrice exécutive du Hudson Institute, Marie-Josée Drouin paru dans le *Financial Post* devrait vous convaincre¹⁶. Elle souligne essentiellement que le Canada ne peut plus compter sur ses ressources naturelles comme moteur de son économie. Les ressources humaines dans le nouvel ordre économique mondial constituent plus que jamais le nerf du succès, le facteur déterminant.

Les normes de prévention en santé et sécurité du travail n'ont d'autre objet que la protection de cette ressource qui ne se renouvelle qu'en deçà du seuil critique au Québec.

Oui, la prévention est un enjeu commercial puisqu'elle est au cœur même de la production des biens et services. À cause de son impact sur les ressources humaines, sur la qualité de vie et celle de l'environnement, sur le contrôle des coûts et de la qualité de la production, elle est un facteur important de succès commercial.

13. Idem 13, page 55.

14. Selon une étude inédite de l'équipe du professeur Bernard Brody dont les principales conclusions ont été dévoilées lors d'une conférence à l'IRSST le 12 octobre 1989.

15. Pour un juste équilibre — CSST — Québec 1989. page 3.

16. Skilled workers vital to Canada — Marie-Josée Drouin — *The Financial Post* — 5 avril 1989. «Canada can no longer rely on its natural resources to be its engine of economic growth. Human resources are quickly becoming one of the most important factors of comparative advantage in the fiercely competitive world economy». Voir aussi «Des Japonais en grève» mémo de Michel Létève — *Le Devoir économique* — Vol. 5 no. 7 — Octobre 1989. page 5.

RÉFÉRENCES

- Accord de Libre-Échange entre le Canada et les États-Unis — Le commerce : La clé de l'avenir — Gouvernement du Canada — Affaires extérieures Canada — Copie 4-01-88 — 363 pages.
- Danger Libre-Échange — La Coalition québécoise d'opposition au Libre-Échange — CEQ, CSN, FTQ, UPA — 1987 — 58 pages.
- «EC lays foundations of Europe-Wide safety law» — Paul Reeve — Health and Safety at work — Août 1989, pages 18 à 20.
- «Free trade and social policy — Canadian Council on Social Development — 1988 — Ottawa, 151 pages.
- L'Accord de Libre-Échange entre le Canada et les États-Unis — Analyse dans une perspective québécoise — Gouvernement du Québec — Ministère du Commerce extérieur et du Développement technologique — 1988 — 53 pages.
- La politique sociale canadienne et le libre-échange — La Coalition québécoise d'opposition au libre-échange — CEQ-CSN-FTQ-UPA — 68 pages.
- Le régime québécois de santé et de sécurité du travail dans le contexte Nord-américain — Commission de la santé et de la sécurité du travail — 1989 — 43 pages.
- Libre-échange — Bulletin de la Coalition québécoise d'opposition au libre-échange — Avez-vous lu l'entente? — Octobre 1987.
- Libre-échange, changements, flexibilité et ajustements — Claude Rioux — Confédération des syndicats nationaux — 20 sept. 1988 — 17 pages — Colloque international sur la flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis.
- Libre-échange et écart de productivité — Au courant — volume 9 no. 3 1989 — Conseil économique du Canada — page 10 et 11.
- Pour un juste équilibre — Projet d'un nouveau mode de tarification — CSST — 1989 — 12 pages.
- Preventing illness and injury in the workplace — Office of technology Assessment — Congress of the United States — Washington 1985 — Summary — 43 pages Chapitre 12 — Governmental Activities concerning workers health and safety, page 219 à 254.
- «Social and economic determinants of occupational health policies and services» — Bailus Walker Jr. — American Journal of Industrial Medicine — 1989 — 16:321-328.

DEUXIÈME EXPOSÉ
Jacques Lachapelle, président
 Commission des droits de la personne du Québec

Dans ce vaste sujet que nous propose ce colloque sur le libre-échange et ses impacts sur les relations du travail, on a confié à notre atelier le soin de traiter spécifiquement des normes et des politiques en matière de travail.

Ce sujet, à lui seul, est extrêmement ample et nous nous y sommes mis à trois pour le disséquer en portions plus comestibles. Il a été convenu, vous vous en doutez bien, que le Président de la Commission des droits de la personne traite de cette pièce consistante qu'est la *Charte des droits et libertés*.

Il ne fait pas de doute que cette Loi fondamentale qui, pour une bonne partie, a préséance sur les autres lois du Québec et qui décrète pour l'ensemble des Québécois et Québécoises les normes de vie en société, soumet, par ailleurs, le monde du travail à un cadre normatif rigoureux qui découle du principe de l'égalité de tous au travail, du droit de toute personne à la non-discrimination dans l'emploi, du droit à un salaire égal pour un travail équivalent, du droit à des conditions de travail justes et raisonnables, et précise des mesures de réparation lorsque ces droits sont compromis¹.

Dans le cadre de cette conférence, je concentrerai mon intervention sur les normes plus globales inscrites dans la Charte et qui visent à corriger la situation de groupes victimes de discrimination, ce sont les programmes d'accès à l'égalité et d'égalité salariale.

Évidemment comme l'a souligné le responsable de ce colloque, nous ne sommes plus à l'heure de savoir si nous sommes pour ou contre le libre-échange, mais nous sommes ici pour négocier l'avenir, pour construire le futur. Il nous faut donc avant tout évaluer les impacts réels de cet accord pour orienter ensuite nos actions.

«L'accord du libre-échange est essentiellement bon», conclut le Conseil économique du Canada².

«Un accord de libre-échange avec les États-Unis permettrait aux Canadiennes de jouir de meilleures perspectives économiques», ajoute le Conseil consultatif canadien sur la situation des femmes³.

1. Charte des droits et libertés de la personne LRQ Chapitre C-12, art. 16, 19, 46, 86.1
2. Le tremplin commercial — Au courant — Conseil économique du Canada — Volume 8, no 4, 1988, p. 8.
3. *Le libre-échange et les Canadiennes : La perspective d'un meilleur avenir* — Conseil consultatif canadien sur la situation des femmes, 1987, p. 30.

Pourquoi alors s'inquiéter? Ceux qui se sont élevés contre cet accord passent pour des pusillanimes qui craignent les effets bénéfiques de la compétition ou pour des réactionnaires qui n'ont pas très bien compris et qui, dans tous les cas, naviguent à contre-courant du bon sens économique. Je tenterai donc, pour ma part, de répondre à l'interrogation de Bernard Landry à la toute fin de son livre «Commerce sans frontières».

«Que peut-il bien s'être passé pour que le monde du travail change totalement d'attitude et prône maintenant des positions qui, non seulement ne vont pas dans le sens de son histoire, mais qui ne vont pas non plus dans le sens de l'Histoire» ?⁴

C'est, de l'avis de tous, «a short term pain for a long term gain». Il n'est donc pas insolite de vérifier qui, à court terme, paiera la note et qui, à long terme, y gagnera. En particulier, ceux et celles qui porteront le fardeau au départ, bénéficieront-ils un jour de l'enrichissement collectif ? Nous pouvons donc poser l'hypothèse soulevée par le Conseil consultatif canadien sur la situation des femmes du Canada, à l'effet «que le poids de l'adaptation retombe généralement sur les groupes les plus fragiles, les femmes, les minorités, les personnes moins instruites et moins bien rémunérées».

Donc, avant de nous poser la question des impacts sur les programmes mentionnés plus haut, il convient d'évaluer la situation économique des groupes victimes de discrimination et bénéficiaires de ces programmes.

I La disparité salariale, la ségrégation professionnelle chez les femmes et les minorités ethniques

La disparité salariale

De nombreuses études sur la situation économique des femmes au Canada et au Québec, ont fait ressortir, d'une part la disparité de rémunération et l'état de ségrégation professionnelle des femmes et des membres des minorités ethniques. Est-il encore besoin de citer les données les plus récentes sur l'inégalité salariale pendant ces journées d'intense négociation dans le secteur public alors que l'un des enjeux est justement la recherche de l'égalité salariale ? L'écart salarial, selon les sources les plus fiables et les plus récentes, soit les données de 1986, est de 66 % du salaire masculin⁵.

La situation aux États-Unis n'est guère différente. En effet, le ratio des salaires féminins et masculins, s'il se situe au Canada à 66 %, est au U.S.A. de 64,3 %. Les femmes canadiennes n'ont donc rien à envier en terme salarial.

4. Bernard Landry — Commerce sans frontières — Québec / Amérique, 1987, p. 184.

5. Marie-Thérèse Chicha Pontbriand — Indicateur de prédominance et preuve de discrimination salariale : cadre conceptuel et méthodologique — 1989, p. 5.

«Il est intéressant aussi de noter que le ratio des salaires féminins moyens par rapport aux salaires masculins, qui était de 63.9 % aux États-Unis en 1955, a baissé à 59.2 % en 1981 pour remonter à 65 % en 1987.»⁶

D'autre part, pour ce qui est des membres des minorités ethniques, des données préliminaires tirées du recensement de 1986, indiquent que les salaires versés aux hommes appartenant aux minorités visibles sont inférieurs à ceux des hommes du groupe traditionnel. Le ratio salarial était de 57 % pour les Laotiens, de 71 % pour les Vietnamiens, 74 % pour les Haïtiens, de 81 % pour les Portugais.⁷

Que réservent les Américains à leurs minorités visibles ? Le titre du *Time* du mois d'août dernier est éloquent :⁸

«A sweeping survey of race relations finds that black progress has stalled because of a stagnant economy and white resistance to equality».

En 1984, précise la recherche rapportée par le *Time*, la moyenne des salaires d'un homme noir diplômé était de 74 % du salaire d'un collègue blanc. Le revenu d'un salarié Noir était de 57 % de celui d'un Blanc en 1984, le même qu'en 1971.

Retenons pour l'instant, de ces quelques données, qu'il existe encore un écart salarial considérable pour ces groupes et que, malgré les efforts pour le réduire, les progrès sont extrêmement lents et fragiles et que, par ailleurs, du moins pour les femmes, cette amélioration est due à la hausse des qualifications des femmes et, d'autre part, à une baisse de leur taux de chômage.

Les secteurs d'activités

Un autre aspect de la situation mérite d'être examiné pour connaître l'impact du libre-échange : c'est celui des secteurs d'activités où les femmes et les minorités travaillent.

«La grande majorité des travailleurs et travailleuses (70.4 %) se trouve concentrée dans le secteur tertiaire. Cependant, celui-ci constitue une source d'emploi plus importante pour les femmes que pour les hommes puisque 83.7 % des femmes y travaillent contre 60 % des hommes. La gamme des métiers compris dans ce secteur des services s'étend de l'hôtellerie à l'enseignement.»

Les industries manufacturières ont été une source importante de travail pour les femmes. Les femmes comptent 70 % de la main-d'œuvre dans la confection, 52 % dans le cuir et 43 % dans le textile.

6. *Supra*, note 5, p. 9.

7. *Supra*, note 5.

8. *Time Magazine*, août 1989, p. 24.

Mais ce n'est pas dans le secteur manufacturier que se trouvent davantage les femmes. C'est surtout dans le domaine des services qu'elles se retrouvent puisque plus de 83 % y occupent un emploi. De plus, dans une proportion encore plus importante, elles exercent une activité assimilable à un service dans les industries manufacturières agricoles ou extractives. Tout compte fait, près de 87 % des emplois occupés par des femmes du Canada sont liés aux services.⁹

Du côté des minorités du Québec, une étude de la Commission des droits de la personne, non encore publiée, indique qu'une très forte proportion des membres des minorités des communautés : Chinoise, Sud-est asiatique, Italienne, Portugaise et Grecque, se retrouve dans le secteur manufacturier. Chez les femmes de ces groupes, la proportion est encore plus grande.¹⁰

II Les effets du libre-échange sur certains groupes de personnes

On s'entend généralement pour affirmer que le libre-échange aura des effets extrêmement positifs sur l'économie canadienne en augmentant le niveau de revenu, le nombre d'emplois mieux rémunérés et plus prometteurs et en réduisant, par ailleurs, le coût des achats.

Ainsi, «un accord du libre-échange procurerait, selon les uns, des avantages considérables. On estime qu'il entraînerait une augmentation de revenu des Canadiens allant de 1.3 % à 7.9 %. Par ailleurs, le nombre (net) de nouveaux emplois créés pourrait atteindre 350,000 d'ici 1995». ¹¹

«L'abolition des barrières tarifaires et non-tarifaires, sur les biens et les services importés des États-Unis, donnerait lieu à des économies substantielles pour les consommateurs canadiens.

Puisque les dépenses au chapitre du nécessaire (aliments, logement et vêtements) représentent une proportion importante des dépenses des femmes, l'abolition des barrières tarifaires et non-tarifaires aura des répercussions considérables sur le niveau de vie des Canadiennes.» ¹²

Mais il faut compter que les chiffres sur les augmentations du nombre d'emplois, sont donc des données nettes et qu'ils cachent donc des réductions. Le Rapport McDonald se fait toutefois rassurant : «Une libéralisation des échanges se ferait surtout sentir sur notre secteur manufacturier : ce secteur ne représente, à l'heure actuelle, que moins de 20 %

9. Conséquences du libre-échange : pour les femmes dans le secteur manufacturier — Conseil consultatif canadien sur la situation des femmes, 1987, p. 13.

10. Source : Tableau de la Direction de la Recherche, Commission des droits de la personne du Québec — Étude Minorités visibles et ethniques —.

11. Supra, note 3, p. 5.

12. Supra, note 3.

des emplois au Canada. Donc, au pire, une libéralisation des échanges n'aura d'effet direct que sur le cinquième de la main-d'œuvre». ¹³

Une étude du Conseil consultatif canadien sur la situation des femmes indique que : «c'est dans le secteur des services que les États-Unis vont retirer les avantages les plus considérables et que le Canada va subir les inconvénients les plus graves». ¹⁴

«Or, l'impact du libre-échange sur les services touche tout particulièrement les femmes car depuis 1900, qui marque le début de l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, c'est ce secteur qui leur a offert le plus d'emplois.» ¹⁵

«La vigueur du secteur des services est primordiale pour ces travailleuses canadiennes, car c'est le secteur où la plupart d'entre elles travaillent. Le libre-échange des services provoquera des pertes d'emplois, des pressions à la baisse sur les salaires et une aggravation des conditions de travail dans bien des domaines qui ont, traditionnellement, accueilli les femmes dont le traitement des données, les transports et la Fonction publique.» ¹⁶

Ce sont donc les secteurs manufacturiers et des services qui seront les plus touchés. On a vu, par ailleurs que les emplois les plus vulnérables dans ces secteurs d'activités sont aussi occupés par deux groupes de personnes : les femmes et les minorités ethniques qui ont des conditions de travail plus difficiles.

Ce qui est vrai pour les femmes l'est également pour les membres des minorités ethniques. Les retombées sur ces derniers ne semblent pas préoccuper non plus les économistes ; je n'ai trouvé aucune documentation, si ce n'est quelques données, à la Commission des droits de la personne.

Dans un ensemble statistique, le pourcentage des «perdants» peut paraître négligeable, mais ces personnes, qui font partie de cette quantité oubliée par les statisticiens, ne doivent pas être négligées.

Pour corriger ces conséquences négatives qui risquent de renforcer les effets de la discrimination vis-à-vis de ces groupes, quels sont donc maintenant ces programmes et les impacts du libre-échange sur ces programmes ?

13. Peter Bakvis, Le rapport McDonald et le libre-échange — Interventions économiques — no. 17, p. 31.

14. Le libre-échange dans le secteur des services : un sujet d'inquiétude pour les femmes — le Conseil consultatif canadien sur la situation des femmes, 1987, p. 3.

15. Supra, note 14, p. 3.

16. Supra, note 14.

III Les programmes d'accès à l'égalité et d'égalité salariale

Les programmes d'accès à l'égalité

La Charte québécoise des droits et libertés prévoit plusieurs moyens pour corriger les effets de la discrimination. Deux, cependant, ont un impact plus global parce qu'ils visent à corriger la discrimination qui affecte des groupes de personnes. Ce sont les programmes d'accès à l'égalité et d'égalité salariale. Il convient de faire le point sur ces programmes au nord et au sud du 45^e parallèle.

Les programmes d'accès à l'égalité — Affirmative Action — sont une création typiquement américaine. Ce terme a été utilisé, pour la première fois, en 1945 dans une Loi antidiscriminatoire de l'Etat de New-York. Dans les années 1960, il devenait clair que l'ordonnance de Roosevelt en 1941, qui interdisait la discrimination était insuffisante et qu'un effort devait être accompli par le Gouvernement fédéral, si l'on voulait enregistrer quelques progrès et permettre un accès égal pour tous dans l'emploi. C'est ainsi que le Président, John F. Kennedy, émit l'ordonnance 10925, le 6 mars 1961. Cette ordonnance innovait en mettant sur les employeurs la responsabilité de prendre les moyens nécessaires et de développer des méthodes pour lutter contre la discrimination qui affecte les minorités ethniques, les femmes, les personnes âgées, les personnes handicapées et les vétérans du Viet-Nam.¹⁷

On assista, quelques années plus tard (1965), à la création de l'organisme qui devait assurer un contrôle et un suivi de ces programmes (O.F.C.C.P. — Office of Federal Contract Compliance Programs). En 1968, on reformule de façon plus précise et détaillée les règlements et on inclut, pour la première fois, les «goals and timetable». Malgré les réticences et les contestations, grâce à la détermination présidentielle, les programmes résistent aux assauts.

Au début des années 80, l'E.E.O.C. (Equal Employment Opportunity Commission) procédait à une évaluation des progrès accomplis durant ces vingt années. Je vous livre quelques-uns des résultats :¹⁸

- La proportion de personnes de race noire sur le marché du travail dans le milieu professionnel, est passée de 4.6 % à 13 % de 1961 à 1980.
- Le revenu moyen d'une famille noire est passé à 61 % comparativement à 54 % en 1960.
- Le revenu moyen des femmes, qui était de 31 % du revenu des hommes en 1960, est passé à 56 % en 1981.

17. John Feild — Affirmative Action — Center for National Policy, 1983.

18. Supra, note 17.

- En 1960, le revenu d'un travailleur noir était de 61 % du revenu d'un travailleur blanc ; en 1981, il est de 75 %. Pour les femmes noires, le salaire était en 1960 de 51 % de celui d'une travailleuse blanche ; il est passé à 92 % en 1980.

Pourtant, c'est au moment où on enregistre ces maigres progrès que les programmes d'accès à l'égalité connaissent une période plus douloureuse. En effet, durant les années de l'administration Reagan, on assiste à un retour à des pratiques sociales plus conservatrices et dans la foulée de la déréglementation qui s'en est suivie plusieurs ont mis en doute les effets bénéfiques de ces programmes. Les propos de l'assistant Procureur général traduisent bien cette tendance. William Bradford Reynold affirmait ainsi : «Affirmative action is non productive and counter productive». ¹⁹

Paradoxalement — et la chose est digne de mention dans le contexte du libre-échange — ce sont les employeurs qui, aujourd'hui, signalent les bénéfices de ces programmes. Ainsi, une enquête menée à l'automne 82 auprès de grandes entreprises américaines, démontrait que les employeurs étaient, non seulement satisfaits des progrès accomplis, mais que l'application de ces programmes était devenue un outil privilégié d'une saine gestion du personnel et que, à la fin du compte, «cela était bon pour les employés et les entreprises». ²⁰ Le constat fait en 1985 par la revue *Fortune* est au même effet «We will continue goals and timetable, no matter what the Government does» répond le Président d'une grande entreprise. ²¹

Alors que les employeurs ont intégré dans leur gestion les programmes d'accès à l'égalité, la Cour suprême des États-Unis, dans l'affaire *City of Richmond v. J. A. Croson Co.*, a invalidé le plan de la municipalité qui prévoyait que 30 % du montant des contrats accordés par la Ville devraient être octroyés aux contracteurs des minorités. Selon la Cour suprême, le plan ne démontrait pas — bien que dans le passé seulement 0.67 % des contrats étaient octroyés aux minorités pour une population à 50 % composée de Noirs, que la Ville avait fait de la discrimination à l'égard de ces contracteurs. ²²

Cette récente décision de la Cour suprême n'arrêtera cependant pas les entreprises dans la mise en place des programmes d'accès à l'égalité. Ainsi, en juin dernier, General Motors des États-Unis signait une entente mettant fin à un litige qui l'opposait à ses employés noirs qui lui reprochaient ses politiques discriminatoires. L'entente conclut que

19. *Supra*, note 17.

20. *Supra*, note 17.

21. *Fortune*, Hiring by the numbers Septembre 1985.

22. *City of Richmond v. J.A. Croson Co. Supreme Court of the United States No. 87-098*, Decided January 23, 1989.

*l'entreprise doit établir deux nouveaux systèmes informatiques, l'un pour gérer les promotions et l'autre pour les augmentations salariales. Ces deux systèmes prévoient des mécanismes qui permettent de vérifier l'atteinte des objectifs fixés. Ce règlement a une importance particulière dans le domaine des programmes d'accès à l'égalité, car on y met l'accent, cette fois, sur la promotion des groupes visés à l'intérieur de l'entreprise, plutôt que seulement sur le recrutement et sur l'embauche.*²³

Vous l'aurez constaté, les programmes d'accès à l'égalité sont soumis à une certaine mouvance. On a connu l'effervescence de l'époque Kennedy, l'épisode réactionnaire de l'administration Reagan, la période Bush qui semble apporter, suivant l'expression d'un observateur éclairé de la scène américaine sur ces questions, Peter C. Robertson, dans une note qu'il adressait, en février 1989, aux collègues canadiens : «un souffle nouveau depuis Washington». Il fait état, dans sa note, d'une série de mesures démontrant la ferme intention du gouvernement de se démarquer de l'administration Reagan en donnant un message clair à l'effet que l'action positive «part du haut vers le bas, et que ce sera sérieux».²⁴

Du côté canadien et québécois, inspirés par nos voisins, ce n'est que plus tard qu'on devait découvrir les vertus de ces programmes et c'est surtout sous la pression des groupes féministes qu'ils prirent naissance à travers le pays. Quelques dates serviront de point de repère pour décrire notre cheminement.

On a inscrit dans la Charte québécoise des droits et libertés, et dans notre Constitution, le principe de l'égalité. Depuis l'adoption de ces textes, nous avons fait davantage pour concrétiser ce principe. Des mesures précises ont été prises, autant sur le plan fédéral que provincial.

Le 26 juin 1985, le Gouvernement du Québec mettait en vigueur la partie II de la Charte des droits et libertés, portant sur les programmes d'accès à l'égalité et, quelque temps plus tard, le 1^{er} septembre 1986, la réglementation sur les programmes obligatoires.

Le 3 octobre 1986, la Commission des droits de la personne adoptait les lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi.

Le 23 septembre 1988, le Gouvernement québécois annonçait son intention de soumettre les entreprises contractant avec lui, à l'obligation de mettre en place, le cas échéant, des programmes d'accès à l'égalité. Cette obligation s'applique maintenant à toutes les entreprises de plus de 100 employés et pour des contrats de 100 000 \$ et plus, de même

23. Memorandum from Peter Clendemin Robertson to ORC Corporate Equal Opportunity Group Members — June 14, 1989.

24. Memorandum from Peter C. Robertson — EEO Through the Bush Administration — February 6, 1987.

qu'aux subventions de 100 000 \$ et plus, aux entreprises ayant plus de 100 employés.

Pour sa part, le Gouvernement fédéral, à la suite des recommandations du rapport Abella, a soumis un projet de loi qui fut voté le 23 avril 1986 sur l'équité en emploi, mettant en place un train de mesures visant l'objectif inscrit dans le titre de la Loi.

Le Gouvernement fédéral soumet également les entreprises qui exécutent des contrats de plus de 200 000 \$ et ont des effectifs de plus de 100 employés, à des obligations contractuelles.

Enfin, le plus haut tribunal du pays a rendu une décision unanime dans l'affaire *Action-Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada*, confirmant la légalité des programmes d'accès à l'égalité qui constituent un remède systémique à un problème systémique.

Les programmes d'égalité salariale

L'autre aspect des normes et des politiques qu'il convient de décrire, est celui des mesures d'égalité salariale. Il est nécessaire de s'y attarder parce qu'elles ont un impact majeur sur la condition des personnes qui sont victimes de cette discrimination, elles entraînent des répercussions monétaires importantes et ont des effets sur la compétitivité des entreprises.

Dès 1975, la *Charte des droits et libertés*, par son article 19, consacre le principe du salaire égal pour un travail équivalent. Le Québec devenait le premier gouvernement au Canada à reconnaître ce principe. Malgré les lacunes du système de plaintes mis en place pour corriger les disparités, le principe est donc fermement «enchâssé» et ouvre la porte à des réclamations qui se chiffrent par centaines de millions de dollars. La Commission des droits de la personne enquête, pour sa part, sur quelque 16 plaintes provenant des syndicats et portant sur les politiques salariales du secteur public et para-public, et rejoint, du même coup, les employés qui œuvrent dans 200 établissements de la santé et de l'éducation au Québec.

Ailleurs, au Canada, de nombreuses législations dites pro-actives, ont établi des mécanismes plus contraignants auprès des entreprises pour corriger ces inégalités.

La situation, du côté américain, est passablement différente. Sur le plan fédéral, c'est le «Equal Pay Act de 1963» et l'ordonnance 11 246, qui prévoient le principe d'un salaire égal pour un travail égal. C'est là, vous le noterez, une différence majeure. D'autre part, contrairement au Canada, peu d'États ont adopté, à l'instar du Minnesota, des lois pro-actives. Un examen de la jurisprudence américaine amenait Mme Marie-Thérèse Pontbriand, recherchiste à la Commission des droits de la personne, à la conclusion suivante : «ce que l'on constate

en matière d'équivalence salariale aux États-Unis, c'est une perspective qui veut cerner de façon très étroite et très précise, la faute de l'employeur qui est fortement imprégnée par les principes du libéralisme économique, notamment la souveraineté de l'employeur dans les questions salariales». ²⁵

IV Les impacts sur les programmes

Nous avons décrit, d'une part, la réalité économique des groupes de personnes les plus vulnérables, les effets du libre-échange sur certains secteurs d'activités et, par voie de conséquence, sur ces groupes. Enfin, nous avons précisé les paramètres des programmes qui visent à contrer les effets de la discrimination. Quels sont maintenant les impacts sur ces programmes ?

Ce n'est pas, bien sûr, dans l'entente sur le libre-échange qu'il faut chercher la réponse ; il n'y a pas de clause garantissant leur existence, pas plus qu'une interdiction d'importation ou d'exportation. Ces programmes n'ont pas de barrières ; nous subissons déjà fortement l'influence du «management» américain ; elle s'accroîtra davantage avec cet accord qui nous liera désormais.

Ainsi, les programmes d'accès à l'égalité, sous l'impulsion donnée par l'administration gouvernementale américaine, l'implication du monde des affaires, les pressions de groupes voués à la défense des droits, malgré une légère tendance à la baisse à la Cour suprême des États-Unis, seront transigés à la hausse sur les marchés américains. Cette remontée devrait avoir une influence bénéfique pour le Québec. Il faut cependant tempérer notre enthousiasme.

En effet, il ne faut pas perdre de vue que la structure des entreprises québécoises est bien différente de l'organisation américaine. Ces programmes d'accès à l'égalité ont été conçus pour de grandes entreprises qui mobilisent un nombre important d'employé(e)s. Les assises de l'entreprise québécoise reposent, en bonne partie, sur les PME. Quarante-cinq pourcent des employé(e)s appartiennent à des entreprises de moins de cent employé(e)s et ces entreprises ne sont pas touchées par les programmes d'obligations contractuelles et sont peu incitées à préparer des programmes d'accès à l'égalité volontaires, à cause de l'ampleur de la tâche. Force nous est de constater que si le libre-échange peut avoir un effet positif sur l'avenir de ces programmes, il est mitigé par la dimension même de nos entreprises et n'améliorera donc pas, de façon significative, le sort de ceux et celles qui seront affecté(e)s par les effets négatifs du libre-échange.

D'autre part, il faut être conscient de la limite des programmes d'accès à l'égalité qui n'ont évidemment pas pour objectif de créer des

25. Supra, note 5, p. 39.

emplois et, en conséquence, de réduire les pertes d'emplois occasionnées par le libre-échange.

Pour ce qui est des programmes d'égalité salariale, il convient de noter à nouveau qu'ils sont du côté canadien et québécois plus contraignants que chez nos voisins du sud et que, de part et d'autre, la réduction des écarts salariaux hommes-femmes, blancs-noirs, majorité-minorité ethnique enregistre des progrès extrêmement lents et que ces acquis sont fragiles et qu'ils trébuchent facilement sur les moindres obstacles économiques. Dans la course à la compétitivité, les salaires ont une incidence majeure. Il est à craindre que les impératifs d'une concurrence accrue amenuisent notre ardeur pour réduire les écarts salariaux et que ce sont les plus vulnérables, ceux et celles qui sont déjà victimes de discrimination qui en feront les frais.

Face à ces constats, quelques conclusions et recommandations s'imposent.

L'accord de libre-échange aura assurément des effets bénéfiques mais, à n'en pas douter, sur les groupes victimes de discrimination, ils auront des effets négatifs que les programmes actuels ne réussiront pas à corriger et qui risquent même, pour ce qui est des programmes d'égalité salariale, d'être amoindris.

Pour faire en sorte que tous puissent tirer avantage des bénéfices potentiels, il faut renforcer la portée des programmes. Escomptant les profits à venir, il faut, dès maintenant, et cela sans attendre que les effets néfastes ne se manifestent, investir dans des programmes d'accès à l'égalité orientés sur la formation, la réadaptation des groupes de personnes considérées comme victimes de discrimination, des programmes vigoureux qui leur permettront de se tailler une place le moment venu dans ces nouveaux emplois.

Enfin, constatant que l'accord du libre-échange ne contient aucune garantie que ces programmes de redressement seront protégés, il faudrait qu'au plus haut niveau, tant canadien qu'américain, on s'engage fermement et conjointement à respecter et renforcer ces politiques ou toutes politiques visant les mêmes objectifs.

DISCUSSION

Question

Le premier intervenant retient, par rapport au libre-échange, qu'il devrait avoir des effets bénéfiques particuliers. Allons-nous assister à un clivage entre les entreprises qui bénéficieront des avantages du libre-échange et celles qui en subiront les effets négatifs ? En d'autres mots, les effets bénéfiques seront-ils généralisés ?

Réponse

Monsieur Bertrand croit aux effets bénéfiques généralisés. Dans une perspective historique, on se rend compte que les pays riches sont des pays commerçants. Ces mêmes pays ont aussi tendance à hausser les standards de tout l'ensemble, par suite des structures de clientèle. Dans un tel contexte, la tendance sera à la hausse. Le Québec en fournit un bon exemple, puisque nous sommes récemment industrialisés. Depuis les années 1940, il y a eu une montée des P.M.E. Lorsqu'on regarde les standards de ces entreprises en matière de santé et sécurité il y a à peine quinze ans, c'était effrayant (exemple le secteur du bardeau). Maintenant, la nouvelle technologie assure la sécurité et la productivité. Dans une société, les standards s'élèvent toujours à condition que cette même société soit assez riche pour se les payer. La norme est essentiellement une norme commerciale. Même si les niveaux de qualité devraient s'étendre, il restera des zones non privilégiées (exemple les secteurs mous). De manière globale, il devrait y avoir une hausse du niveau de vie et une hausse des standards, à condition qu'on reste sur le marché. Monsieur Bertrand reconnaît cependant qu'il faudra des structures étatiques pour assurer la généralisation des bénéfices. Comme société, nous devons prendre le virage actuel. Ce qui est désolant, c'est l'absence d'outils pour aider les intéressés à prendre ce virage. Il faut reconvertir les usines, en particulier celles des P.M.E., mais personne ne semble y penser. Il faudrait des programmes ; il faudrait aussi y impliquer les grandes entreprises, le gouvernement et les syndicats.

Monsieur Lachapelle s'intéresse plus aux individus qu'aux entreprises. Les gens qui vont souffrir à cause du libre-échange sont ceux qui paient déjà la note dans notre système (les femmes, les minorités). Il n'y a aucun programme pour leur venir en aide. De tels programmes devraient être en vigueur dès maintenant ; ils devraient assurer le recyclage de la main-d'œuvre vers les secteurs de pointe où la rémunération et l'expertise prédominent. D'un autre côté, il n'est pas possible de supprimer la discrimination par la seule création de normes.

La discrimination est un phénomène très subtil (exemple la discrimination systémique). Par ailleurs, une plus grande concurrence entre les entreprises peut faire en sorte que ces dernières ne voudront pas investir dans des programmes d'accès à l'égalité.

Question

Un intervenant relève l'équivalence entre le Canada et les États-Unis en matière d'égalité salariale pour les femmes et les minorités. Pourquoi le libre-échange devrait-il changer la situation? Pourquoi devrait-on assister à un accroissement des écarts salariaux entre ces travailleurs défavorisés et la main-d'œuvre en général?

Réponse

Monsieur Lachapelle mentionne qu'aux États-Unis, tout comme au Québec, il y a peu ou pas de programme visant l'égalité salariale. Mais en Alberta, au Nouveau-Brunswick et au Manitoba, il existe des programmes vigoureux. La compétition ne devrait pas faire augmenter ce genre de programme. Les syndicats vont sûrement continuer à négocier avec les gouvernements. Cependant, les gains qu'ils ont obtenus ne sont pas mirobolants. Des écarts salariaux existent toujours.

Question

Considérant que, dans le secteur manufacturier, le Canada est moins fort que les États-Unis, et que dans ce même secteur 20 % des femmes seront touchées par le libre-échange, va-t-on avoir un plus grand écart salarial, ou verra-t-on plutôt ces femmes perdre leur emploi? Y a-t-il des programmes pour remédier à la situation?

Réponse

Monsieur Lachapelle fait ressortir la nécessité des programmes. Bien que le libre-échange puisse créer des emplois plus rémunérateurs et plus intéressants, encore faut-il former les personnes touchées pour qu'elles puissent éventuellement les occuper. Il faut dès maintenant commencer à appliquer des programmes vigoureux.

Question

Un intervenant souligne l'existence de programmes sociaux au Québec, aux États-Unis et au gouvernement fédéral canadien. Cependant, l'ère Reagan a fait très mal aux programmes américains, en termes d'administration: les agences gouvernementales fédérales ont été sous-financées (exemple O.S.H.A.). En conséquence, les programmes existent aux États-Unis, mais ils sont plus ou moins appliqués. De plus, le taux de syndicalisation y est beaucoup plus bas qu'au Québec. Or, ce sont les syndicats québécois qui soutiennent ces programmes: la présence syndicale est une garantie de leur application efficace. Dans une perspective de libre-échange où les entrepreneurs

québécois se retrouvent en compétition directe avec les entrepreneurs américains et où ces derniers subissent moins de pressions syndicales et institutionnelles, est-ce qu'il y aurait une tendance chez les entrepreneurs québécois à éviter des coûts en contournant les exigences gouvernementales, sachant qu'il est facile pour eux de le faire ? Le libre-échange serait-il une incitation supplémentaire à ne pas respecter ces programmes ? L'intervenant a une vision pessimiste face à l'efficacité de nos programmes si, du côté américain, il n'y a pas de tels efforts.

Réponse

L'opinion de l'intervenant rejoint l'hypothèse de Monsieur Lachapelle. Celui-ci mentionne qu'il y aura un choix de société à faire. Il faudra que la société croie aux vertus de la formation. La tendance de l'entrepreneur face à la concurrence est de diminuer les programmes et leur niveau d'application.

Monsieur Bertrand mentionne que l'ère Reagan n'a pas réussi à déréglementer le domaine de la santé et de la sécurité, à cause du lobbying américain qui est très fort. Le lobby n'existe pas au Québec et au Canada. C'est phénomène typiquement américain. Sur le plan du commerce, ce sont les Japonais qui nous ont montré la voie. Ils démontrent beaucoup «d'agressivité commerciale» mais possèdent des standards de sécurité très élevés. C'est une question de culture. Ils refusent d'importer de la main-d'œuvre. Ils se sont obligés à produire avec une main-d'œuvre vieillissante et ils se doivent de la protéger.

Question

Se pourrait-il que les Japonais aient rehaussé leurs standards parce qu'ils commerçaient avec les Américains qui, eux, avaient déjà des standards élevés ?

Réponse

Monsieur Bertrand soulève deux points. D'abord, les Japonais ont mis en place des produits de haute qualité. Deuxièmement la participation des travailleurs est importante pour eux. Il faut respecter les gens et leur faire confiance. Ici, il existe une barrière de méfiance et beaucoup d'affrontements. De plus, il faut du temps pour éliminer un tel climat. Il faut abaisser le taux de méfiance pour encourager la créativité et la formation. Si nous n'agissons pas de cette manière, nos standards subiront une dégringolade.

Monsieur Lachapelle mentionne que la France démontre un ratio salarial entre hommes et femmes de l'ordre de 80 %, contre 66 % chez nous. Pourtant, la France n'a pas de programme d'accès à l'égalité, ni de programme de redressement salarial. Cependant, la notion de formation en entreprise y est importante.

Question

Étant donné la nouvelle concurrence et les coûts de main-d'œuvre, le libre-échange va-t-il nuire à la qualité de vie au travail si, par exemple, il faut réduire le nombre d'employés? Le libre-échange aura-t-il pour effet de faire travailler les gens plus intensément?

Réponse

Monsieur Bertrand souligne les limites de la force humaine. Les pays qui ont beaucoup de main-d'œuvre peuvent agir de cette manière. Ce n'est pas le cas du Québec aujourd'hui. Pour avoir des gains de productivité, il faut profiter des avantages que l'on a (exemple, électricité à faible coût) et utiliser une meilleure technologie.

ATELIER

LES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX VISANT À ADAPTER LA MAIN-D'ŒUVRE AUX CONSÉQUENCES DE L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE

PREMIER EXPOSÉ
Yves Poisson, directeur
Emploi et Immigration Canada

Avant de décrire les différents genres de programmes d'emploi gouvernementaux qui ont pour but d'aider les travailleurs à s'adapter à de nouvelles situations, notamment à celles accompagnant le libre-échange, il importe de mettre en perspective les forces du marché qui entraînent l'adaptation de l'industrie et la redistribution des travailleurs dans l'ensemble de l'économie.

Cette démarche est capitale pour deux raisons. Premièrement, jusqu'ici, les forces du marché se sont révélées efficaces dans la plupart des cas pour réaffecter les travailleurs en fonction des besoins de l'économie. Le marché du travail, qui est basé sur les décisions individuelles des travailleurs, des employeurs et des syndicats, fonctionne de façon généralement satisfaisante. Par conséquent, pour élaborer des mesures gouvernementales appropriées, il est essentiel de cerner les secteurs où les mécanismes du marché se heurtent à des obstacles. Ces derniers ne pourront d'ailleurs être surmontés que si la relation entre le gouvernement et le secteur privé n'est vue que comme une forme de partenariat.

À mon sens, les répercussions négatives de l'Accord de libre-échange en matière d'emploi et l'aide à apporter aux travailleurs déplacés par suite des compressions seront relativement réduites comparativement à l'adaptation régulière et constante à laquelle les travailleurs doivent se soumettre dans notre économie.

Cependant, *d'autres* facteurs entrent en jeu. Pour tirer profit des possibilités offertes par un marché en expansion, y compris celles associées au libre-échange, il est nécessaire que le secteur privé accroisse considérablement ses activités de formation. En effet, comme ces possibilités résultent d'une accélération généralisée de l'évolution technologique, nous aurons besoin d'une population active possédant des compétences et capacités accrues.

Le secteur privé doit accroître sa participation et son engagement en matière de formation des travailleurs. Les comparaisons établies avec

les activités de formation mises en œuvre par le secteur privé dans d'autres pays sont tout à fait révélatrices à cet égard.

Les gouvernements ont pour rôle de soutenir le secteur privé afin qu'il aide les travailleurs à acquérir les compétences qu'exige l'économie. Ainsi, les politiques annoncées en avril dernier, la stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre, visent à identifier les moyens d'améliorer et de renforcer le partenariat secteur privé-gouvernement, de même qu'à réorienter les budgets des programmes gouvernementaux passifs de soutien du revenu, (notamment l'assurance-chômage) qui sont destinés aux chômeurs, vers des mesures actives d'investissement dans la mise en valeur des ressources humaines.

L'ADAPTATION DE L'INDUSTRIE ET LA REDISTRIBUTION DES TRAVAILLEURS DANS L'ENSEMBLE DE L'ÉCONOMIE

Le marché du travail canadien se distingue par sa nature extrêmement dynamique et des situations de changements d'emploi constants. Ce modèle fondamental se répète dans toutes les provinces canadiennes. Comme l'indique un rapport du ministère des Finances :¹

«Les travailleurs canadiens ont une forte capacité d'adaptation à l'évolution des possibilités d'emploi. Au cours d'une année typique, on dénombre plus de cinq millions de changements d'emploi touchant environ quatre millions de travailleurs.»

D'après les données² récentes tirées de la nouvelle enquête de Statistique Canada intitulée «Activité sur le marché du travail», près du quart des travailleurs qui occupaient un emploi à plein temps au début de l'année ont changé d'emploi dans une période de 12 mois.

Au cours de cette même période, près de la moitié des personnes qui ont ainsi quitté leur emploi en ont trouvé un autre, également à plein temps, ailleurs. Il s'agissait, dans une large mesure, de déplacements interentreprises et intersectoriels.

Plus de 85 % ont trouvé du travail chez un nouvel employeur, et plus de 50 %, chez un nouvel employeur *d'un autre secteur*. Parallèlement à ces déplacements intersectoriels, une adaptation professionnelle considérable a été observée dans l'économie (environ 50 %).

De manière plus générale, les données administratives de la Commission dans le domaine de l'assurance-chômage indiquent que, au cours d'une année moyenne, près de 30 % de tous les travailleurs licenciés d'une entreprise peuvent s'attendre à être sans emploi pendant

1. Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis — Une évaluation économique, Ministère des Finances, 1988.

2. Ces données sont tirées de l'enquête Activité sur le marché du travail de 1986.

moins de cinq semaines et qu'environ 10 % seulement peuvent prévoir le demeurer plus d'un an.³

Ces données confirment une capacité globale d'adaptation *extrêmement* grande. Toutefois, cette capacité d'adaptation et de redistribution de la main-d'œuvre n'est pas répartie également dans l'ensemble de la population active.

Cependant, d'après les chiffres résultant de l'enquête «Activité sur le marché du travail», il est manifeste que le degré d'adaptation est *moindre* chez les groupes suivants :

Les femmes :

Même si, en proportion, plus de femmes que d'hommes quittent leur emploi, *le taux de réaffectation des hommes est beaucoup plus élevé ; l'écart se situant à près de 20 %.*

Les travailleurs âgés de 45 ans ou plus :

Le taux des départs est élevé jusqu'à l'âge de 25 ans et il baisse ensuite radicalement jusqu'à l'âge de 55 ans où les effets du retrait de la vie active commencent à se faire sentir. *Le pourcentage de «partants» qui ont réussi à se trouver un autre emploi grâce au mécanisme du marché est plus élevé chez les jeunes, puis baisse graduellement avec l'âge jusqu'à la période critique allant de 45 à 54 ans où se produit alors une diminution très nette.*

Chez les travailleurs moins instruits :

Les travailleurs sans diplôme d'études secondaires sont susceptibles d'avoir beaucoup plus de difficultés à obtenir un autre emploi.

Notons que le modèle d'adaptation des travailleurs comporte une certaine dimension régionale. Le taux annuel de réaffectation des «partants» est un peu plus élevé en Ontario et dans les Prairies qu'ailleurs au pays, Québec y compris (la différence globale s'élève à environ 10 points de pourcentage).

C'est, dans ce contexte, que l'aide fournie pour les programmes gouvernementaux est importante, en ce sens qu'elle complète le mécanisme du marché du travail en cas de difficultés sérieuses d'adaptation.

ÉVALUATION DE L'INCIDENCE DU LIBRE-ÉCHANGE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

En comparaison des perturbations rattachées au processus courant d'adaptation et de redistribution de la main-d'œuvre décrit précédemment, les bouleversements supplémentaires découlent de

3. Selon la définition, les travailleurs licenciés sont ceux qui changent d'employeur. Abstraction faite des chiffres présentés, un petit pourcentage de travailleurs a été considéré comme des personnes qui avaient quitté le marché du travail.

l'introduction de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis ne poseront probablement pas de problèmes majeurs. Cette incidence réduite tient en partie à l'existence de tarifs douaniers peu élevés dans la plupart des secteurs, au moment où l'Accord a été conclu. Le processus de réduction progressive, c'est-à-dire sur une période de dix ans, des barrières commerciales restantes constitue un autre facteur⁴. On considère qu'à long terme, le libre-échange aura dans l'ensemble des répercussions nettes favorables sur la production, la productivité et l'emploi.

D'après les estimations du ministère des Finances au sujet de l'Accord de libre-échange, l'ampleur des transferts intersectoriels qui se produiraient probablement pendant les dix années de la phase de transition se situe à environ 16 000 travailleurs par an en moyenne — et environ 25 000⁵ travailleurs, si l'on tient compte des transferts intra-sectoriels et des transferts intersectoriels. Par rapport à l'importante dynamique de l'ensemble du marché du travail — dans le cadre de laquelle environ 4 millions de travailleurs passent par une forme quelconque d'adaptation du marché du travail à l'occasion d'une mise-à-pied, d'un changement ou d'une cessation d'emploi — il faut souligner la faible proportion des adaptations découlant de contraction du marché du travail attribuables à l'Accord.

Bien qu'il soit difficile de déterminer les causes exactes de chaque licenciement, il reste que ces chiffres *demeurent* faibles par rapport au nombre total de travailleurs touchés par une adaptation au marché du travail dans le processus économique normal. De plus, pour la période allant de janvier à juin, une augmentation nette d'environ 65 000 (en chiffres dessaisonnalisés) du niveau de l'emploi total a été enregistrée. Enfin, comme il a déjà été mentionné, ce ne sont pas tous les travailleurs qui ont de la difficulté à trouver un autre travail.

Dans l'ensemble, même si des chiffres un peu plus élevés pourraient être associés à cette période, reste à voir quel profil se dessinera à long terme (les chiffres du ministère des Finances résultent de moyennes calculées sur une période de dix ans).

L'implication découlant de ce qui précède est que le recours aux *mesures gouvernementales en place constitue* la meilleure façon de procéder à l'adaptation du marché du travail dans le contexte du libre-échange.

4. Les données de cette partie reposent essentiellement sur le document intitulé *Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis — Une évaluation économique*, Ministère des Finances, Canada, 1988.
5. D'autres évaluations ont indiqué une incidence plus marquée. En se fondant sur les six premiers mois de mise en œuvre de l'Accord, le Congrès du travail du Canada a conclu que 33 000 licenciements, au total, étaient directement et uniquement attribuables au libre-échange.

D'ailleurs les programmes du gouvernement fédéral ont, au cours des quatre dernières années, été davantage axés sur des problèmes-clés en matière d'adaptation structurelle et économique.

Comme nous allons le voir plus loin, cette nouvelle orientation des programmes gouvernementaux destinés au marché du travail, qui d'ailleurs prend de l'ampleur, est le reflet d'autres facteurs ayant une *influence importante* sur le rythme de l'adaptation structurelle et l'intégration à l'économie globale. Tenant compte de ces facteurs, il est essentiel de profiter des marchés en expansion et des possibilités d'emploi qui en découlent.

NOUVELLES EXIGENCES S'APPLIQUANT À LA MAIN-D'ŒUVRE CANADIENNE. APERÇU DES BESOINS DE COMPÉTENCES DANS UNE ÉCONOMIE TRÈS INDUSTRIALISÉE

D'ici la fin des années 90, l'économie aura subi diverses mutations et restructurations très importantes. Celles-ci ont déjà commencé, et tout semble indiquer que la tendance vers l'adaptation structurelle va en s'accélégrant depuis le début des années 80.

Ces données sont tirées du document : «Le nouveau mode d'emploi, EIC, mai 89».

Essentiellement, ces adaptations reflètent les répercussions des changements technologiques touchant les systèmes de transport, d'information, et les méthodes de production. Ceci devrait nous mener à une plus grande intégration de notre économie mondiale et à une plus grande concurrence sur les marchés internationaux.

Ces tendances affectent tous les pays et nous obligeront à accroître la compétitivité de l'économie canadienne.

La valeur des échanges mondiaux, mesurée en dollars constants, est actuellement huit fois plus grande qu'elle ne l'était en 1960. La part du Canada dans les exportations mondiales est restée à 4 %, mais la nature des exportations du Canada a profondément changé. En 1963, les matières premières représentaient 40 % de nos exportations, en 1987, elles ne représentaient plus que 22 %. C'est peut-être là un cliché, mais le Canada doit passer d'une économie basée sur les matières premières à une économie basée sur la matière grise. Ce changement structurel, (et l'adaptation de la main-d'œuvre qu'il nécessite) est vital, pour que le Canada possède l'avantage comparatif requis par les technologies, sous-jacentes à l'échange de ces biens et services.

Du point de vue du marché du travail, les nouvelles technologies ont les répercussions suivantes sur l'économie canadienne :

- Avec l'avènement de la technologie, certains emplois seront dépassés et, dans certains cas, les travailleurs seront déplacés.

Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, ce processus est déjà en marche depuis longtemps.

- Lorsque des adaptations ou des déplacements sont nécessaires en raison de changements technologiques, on assiste souvent à une demande accrue de travailleurs dans d'autres emplois.
 - Une étude du Conseil économique du Canada a révélé que, de 1971 à 1981, si l'accroissement de la productivité des travailleurs a réduit de 10 % l'emploi, la croissance de la demande l'a fait augmenter de 39 %, d'où un gain net de 29 %.
- a) *Accroissement des exigences sur le plan des études et des compétences :*
- Dans nombre de cas, les travailleurs devront se recycler dans leur domaine.
 - Une étude effectuée en Grande-Bretagne suggère que les changements technologiques ont déjà fait augmenter les compétences requises pour 42 % des métiers manuels et pour 55 % des emplois non manuels. Les travailleurs canadiens peuvent s'attendre à une augmentation analogue des exigences professionnelles à mesure que la compétitivité mondiale suscitera la diffusion de nouvelles technologies.
 - Entre 1986 et l'an 2000, 64 % de tous les *nouveaux* emplois exigeront plus de 12 années d'études et de formation, et près de la moitié, 17 années d'études et de formation.
- b) *Changement des compétences :*
- Dans un grand nombre de cas, les travailleurs devront acquérir un nouvel ensemble de compétences, plutôt que d'améliorer celles qu'ils possèdent déjà.
 - Un grand nombre de travailleurs devront non seulement posséder des compétences différentes ou perfectionnées mais également une gamme plus large de compétences, en raison de l'informatisation croissante.

Nombre des changements touchant la demande de main-d'œuvre seront absorbés naturellement par les travailleurs canadiens dans le cadre des processus normaux d'adaptation au marché. Jusqu'à maintenant, tout tend à démontrer qu'il existe une capacité importante d'adaptation au marché du travail.

Toutefois, on devra accorder davantage d'importance au recyclage et à l'augmentation du niveau académique des travailleurs étant donné les exigences accrues, au plan des études et des compétences, nécessaires au bon fonctionnement de l'économie.

Comparativement à plusieurs pays industrialisés, le secteur privé au Canada ne répond pas adéquatement à ces besoins de formation.

Bien qu'il incombe aux gouvernements d'offrir une formation de base générale, les employeurs ont une responsabilité en matière de perfectionnement professionnel — surtout celui axé sur les activités spécialisées du secteur industriel ou de l'entreprise visée.

À l'heure actuelle, les sommes que les employeurs consacrent à la formation s'élèvent à 1,4 milliards de dollars, soit moins que 0,3 % du produit intérieur brut. Cette proportion est de moins de la moitié de celle affectée à la formation par les entreprises américaines.

PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX DESTINÉS À AIDER LES TRAVAILLEURS ET LES EMPLOYEURS QUI SE HEURTENT À DES PROBLÈMES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les programmes fédéraux destinés au marché du travail représentent une partie importante de l'aide fournie par les gouvernements pour aider les personnes qui sont déjà sur le marché du travail ou qui ont de la difficulté à y entrer. Bien que les données soient très approximatives, la proportion au niveau canadien serait de l'ordre de 80 %.

Déjà en 1984, les politiques du gouvernement fédéral reconnaissent la nécessité d'une approche plus stratégique pour régler les problèmes du marché du travail. La Planification de l'Emploi a été mise en œuvre à cette époque et a évolué graduellement pour offrir une gamme de plus en plus variée de programmes pour résoudre ces problèmes. À l'heure actuelle, le budget global de la PE représente 1,7 milliards de dollars, dont environ 420 millions au Québec.

Les caractéristiques essentielles des programmes de la PE découlent d'une approche sélective et d'objectifs stratégiques visant à consacrer toutes les ressources disponibles aux problèmes-clés du marché du travail, notamment :

- a) les compétences nécessaires pour assurer la croissance de l'économie (adaptation économique),
- b) les besoins des travailleurs qui éprouvent des difficultés graves à entrer sur le marché du travail et à participer activement à la vie économique du pays (amélioration de l'employabilité), et
- c) les besoins en matière de développement de l'emploi des petites collectivités qui sont constamment aux prises avec un taux de chômage élevé.

Parmi les six programmes de la PE, les programmes Pénurie de main-d'œuvre et Acquisition de compétences correspondent à des mesures d'adaptation économique, les programmes Développement de l'emploi et Intégration professionnelle à des mesures d'amélioration de l'employabilité, et le développement des collectivités à des mesures d'aide aux collectivités.

De façon plus précise, les moyens mis en œuvre dans le cadre de ces programmes incluent la formation en établissement des chômeurs mais également des personnes en cours d'emploi, l'assistance financière aux firmes qui entreprennent des programmes de formation pour leurs travailleurs ou de nouveaux travailleurs, des subventions salariales pour certains travailleurs, le partage du travail associé au régime d'assurance-chômage et la mise en place de comités d'adaptation de la main-d'œuvre. La Commission supporte, dans le cadre de tels comités, l'étude des problèmes d'adaptation au niveau de la firme ou d'un secteur industriel de même que la planification des ressources humaines.

D'autres types de programmes visent l'intégration sur le marché du travail des sans-emploi par des projets, associant la formation brève et l'expérience de travail. Des efforts particuliers ont également été faits au cours des dernières années pour réintégrer dans le marché du travail les assistés sociaux. Bien que l'on ne dispose que d'un nombre limité d'indications sur le rendement de ces programmes, il semble que la PE soit assez efficace en termes de proportion de participants se trouvant un emploi suite à leur participation à l'un des programmes.

Les données tirées des études de suivi de trois mois effectuées par la Commission indiquent que le taux de succès va de 60 à 80 %. Cela signifie que trois mois après avoir bénéficié de l'aide du programme, la majeure partie de la clientèle a trouvé du travail alors que certains autres se sont inscrits à un cours de formation.

En outre, et ceci revêt une importance particulière pour l'aide à l'adaptation économique, une étude entreprise par les experts-conseils du secteur privé confirment⁶ que les programmes d'adaptation du marché du travail financés par le gouvernement ont donné lieu à une augmentation appréciable du nombre de réaffectations des travailleurs, réaffectations qui auraient été difficiles autrement. Sans cette aide, les travailleurs auraient dû subir une diminution de salaire ou faire face à des problèmes de chômage plus graves.

PROGRÈS À VENIR EN CE QUI A TRAIT AUX PROGRAMMES FÉDÉRAUX TOUCHANT LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Reconnaissant les changements importants qui surviennent dans l'économie et les répercussions des exigences en matière de formation pour la main-d'œuvre canadienne, la ministre de l'Emploi et de l'Immigration a annoncé un certain nombre de propositions importantes, au

6. *Worker Redeployment Between Industry Sectors In Response to Market Division Adjustment in the Economy*. Irving Silver Associates, Ottawa, 1989. Selon les données de l'enquête Activité sur le marché du travail, l'étude conclut que même si la demande est très forte dans l'économie en général, les clients du programme feraient face à des périodes beaucoup plus longues de chômage suite aux réaffectations. Ces périodes pourraient dans certains cas dépasser deux ans.

mois d'avril de cette année, en vue de modifier et d'améliorer les programmes du marché du travail canadien.

- Une réaffectation d'environ 1,3 milliards de dollars des crédits de l'assurance-chômage, dont la plus grande partie, soit 800 millions sera transféré d'un soutien passif du revenu à des programmes actifs d'adaptation du marché du travail.

Cette stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre se distingue des programmes courants principalement sur deux points :

- a) des mesures en vue d'accroître les activités de formation du secteur privé, qui doivent être élargies considérablement si nous voulons demeurer concurrentiels avec les autres pays industrialisés ; et
- b) des mesures additionnelles destinées à aider les chômeurs, particulièrement les travailleurs déplacés qui ont du mal à trouver un autre emploi.

De fait, ces nouvelles mesures qui seront mises en œuvre d'ici quelques mois constituent une augmentation de plus de 50 % des sommes disponibles pour le développement des ressources humaines en provenance du gouvernement du Canada.

Le gouvernement, cependant, ne veut pas agir seul et la ministre de l'Emploi et de l'Immigration a confié au Centre canadien de la productivité et du marché du travail, la tâche de formuler des recommandations quant aux programmes qui doivent être mis en œuvre. Les domaines faisant l'objet de ces consultations sont :

- les mesures destinées aux prestataires d'assurance-chômage
- l'apprentissage et la formation initiale
- les mesures destinées aux travailleurs âgés
- les mesures destinées aux bénéficiaires d'aide sociale et
- la planification des ressources humaines.

Le Centre a établi des groupes de travail où sont représentés les travailleurs et les employeurs. Il organise des symposiums qui auront lieu d'ici la fin de l'année et serviront de base aux recommandations que le Centre formulera à la ministre. Ces initiatives seront suivies de consultations et de discussions avec les provinces et de la mise en œuvre de mesures nouvelles ou modifiées.

Le marché du travail canadien est très dynamique et le libre-échange ne constitue pas en lui-même une source majeure de bouleversements. Le libre-échange sera plutôt un mécanisme élargissant davantage les marchés canadiens, avec notre principal partenaire commercial, favorisant une expansion des emplois à moyen terme. L'élargissement des marchés, la concurrence accrue qui en découle à

l'échelle mondiale, la recherche d'une meilleure productivité impliquent que la main-d'œuvre canadienne doit être mieux formée pour faire face à ces défis. C'est dans ce contexte que le secteur privé doit davantage s'impliquer dans la formation et le recyclage des travailleurs en association avec les gouvernements. Ces derniers, par ailleurs, doivent adapter les programmes d'emploi et de formation pour tenir compte des réalités du marché du travail et réintégrer le plus rapidement possible les travailleurs qui ne peuvent seuls faire la transition vers les nouvelles exigences.

ANNEXE

Titre du programme	Orientation du programme	Problème du marché du travail
a) Pénurie de main-d'œuvre	Aider la main-d'œuvre canadienne à mieux s'adapter aux besoins de l'économie	La demande de main-d'œuvre pour le soutien par le gouvernement fédéral des programmes d'apprentissage qui doivent demeurer des mécanismes d'auto-adaptation
b) Acquisition de compétences	Aider au recyclage des travailleurs pour qu'ils s'adaptent aux changements technologiques	Adaptation structurelle aux changements technologiques des entreprises qui ont des difficultés d'adaptation
c) Développement des collectivités	Aider les collectivités qui sont constamment aux prises avec des taux de chômage élevés à s'adapter (tant par l'aide aux entrepreneurs du secteur privé que par l'adaptation de la main-d'œuvre)	Dimension géographique du chômage structurel
d) Développement de l'emploi	Aider les chômeurs de longue date à participer davantage à l'économie grâce à une formation axée sur l'expérience de travail	Sous-secteurs du marché du travail qui sont aux prises avec des problèmes de pénurie d'emploi, d'excédent de main-d'œuvre ou de chômage structurel
e) Intégration professionnelle	Aider les groupes à problèmes à entrer sur le marché du travail	Nouveaux arrivants et personnes qui réintègrent le marché du travail et qui ont des problèmes d'emploi

DEUXIÈME EXPOSÉ

Claude Rioux, conseiller syndical

Fédération des Travailleurs du Papier et de la Forêt (CSN)

Pendant le difficile débat qui a précédé la conclusion de l'Accord de libre-échange (ALE), sont ressorties des prises de position polarisées. Toutefois, un constat a semblé faire en quelque sorte l'objet d'un consensus, à savoir que l'Accord de Libre-Échange entraînerait des modifications importantes à l'égard de la main-d'œuvre canadienne.

Les organisations syndicales ont fait valoir que ce nouveau type de relations avec les États-Unis serait préjudiciable au niveau de l'emploi. De leur côté, les associations d'employeurs estimaient, en général, que l'accord serait favorable en autant que l'économie canadienne devienne plus concurrentielle et dans ce sens, cela exigerait des changements dans les différentes caractéristiques de la main-d'œuvre. D'ailleurs d'aucuns ont mis en cause pendant ce débat, la philosophie sociale qui est à la base du filet de sécurité canadien, des particularités du système canadien des relations du travail et de plusieurs aspects concernant la formation de notre main-d'œuvre.

D'autre part, il est important de se rappeler que le gouvernement fédéral a confié à un conseil consultatif le mandat de cerner les questions d'adaptation découlant de la mise en vigueur de l'ALE et de recommander des ajustements favorisant l'adaptation. En mars dernier, le comité remettait son rapport.

Quelques conséquences

Il ne fait aucun doute que cet accord aura de sérieuses conséquences sur la structure de la société canadienne, notamment sur son économie. Lorsque l'on considère les spécialisations des économies régionales du Canada ainsi que la structure de la production des biens et de la dispensation des services, nous sommes persuadés que les conséquences découlant de l'application de l'ALE seront diversifiées. C'est au cours du processus de l'application que nous verrons les possibilités réelles d'intervention du gouvernement canadien, à l'égard des disparités régionales et conséquemment, sur l'emploi.

De même, nous serons sûrement témoins d'une restructuration au niveau des entreprises, ce qui se traduira par des fermetures d'établissements, des reconversions et des redéploiements d'activités et finalement, par des réorganisations soit par voie de fusion, ou encore par voie d'acquisitions. Ce phénomène sera d'autant plus important lorsque l'on prend en compte l'effet d'une plus grande ouverture du marché canadien

aux producteurs américains et des possibilités qu'auraient certains producteurs canadiens, aptes à pénétrer les marchés américains.

Les effets de ces changements sur la main-d'œuvre, nous sont déjà connus. L'inconnu réside dans l'ampleur de ces changements. Il s'agit donc de voir quelles sont les possibilités qui s'offrent aux travailleurs et aux employeurs qui devront faire face à ce processus de libéralisation des échanges.

L'adaptation du marché du travail canadien

La question de l'adaptation aux changements qui affectent le marché du travail n'est pas nouvelle. Afin d'atténuer les imperfections de ce marché, des instruments de «régulation» ont été développés au niveau des entreprises et des organisations de travailleurs et surtout, au niveau gouvernemental. C'est dans ce cadre qu'ont été lancés les programmes publics destinés à ajuster le marché du travail à des événements plus ou moins prévisibles.

On regroupe généralement les programmes publics dans deux grandes catégories. Au Canada, le programme le plus important dans la gestion du marché du travail est celui de l'assurance-chômage. Conçu en premier lieu en fonction du principe de l'assurance, ce programme est devenu aussi, partiellement, un programme de soutien du revenu.

En effet, en raison des caractéristiques régionales, si importantes au Canada, un principe tenant davantage de la redistribution a été introduit, dans le but de contrôler les écarts de revenus entre les régions. Parmi ces caractéristiques, signalons que dans certaines provinces, notamment celles de l'Est, les activités saisonnières ont une incidence majeure sur l'emploi et le régime d'assurance-chômage canadien a été ajusté en conséquence.

Il faut remarquer que cette catégorie de programmes représente 75 % des dépenses publiques en matière d'emploi et de sécurité du revenu du travail au Canada. En Suède, cette catégorie retient seulement 30 % des ressources affectées à la gestion du marché du travail, le reste étant destiné aux programmes de développement de l'emploi. Il faut cependant se rappeler que les taux de chômage canadiens sont de quatre à cinq fois plus élevés qu'en Suède, pays qui poursuit depuis longtemps une politique de gestion active du marché du travail, qui s'inscrit dans une politique économique basée sur le plein-emploi.

Une deuxième catégorie concerne justement le développement de l'emploi. Les programmes qui s'y retrouvent sont diversifiés et on peut les regrouper selon les sous-catégories suivantes :

1) Création d'emploi

Ces programmes sont destinés à promouvoir et à supporter les initiatives de création d'emploi. Le gouvernement fédéral a mis en place le

programme d'aide à l'innovation, celui du développement des collectivités, de l'aide de l'adaptation de l'industrie.

2) Formation de la main-d'œuvre

Parmi les programmes visant à promouvoir la formation, il y a ceux visant les chômeurs de longue durée, ceux destinés à l'acquisition de compétences et dans une certaine mesure, diverses initiatives de formation conçues à des fins de réinsertion sur le marché du travail, ce dans le cadre de programmes sociaux existants.

3) Recherche d'emploi

Parmi les programmes dont l'objectif est de faciliter la recherche d'emploi, certains visent les demandeurs d'emploi des catégories spécifiques, tels que les femmes et les jeunes.

Cela permet ainsi d'agir du côté de l'offre. Il en est ainsi du programme fédéral relatif aux pénuries de main-d'œuvre et de celui qui aide les communautés à identifier et répertorier les possibilités d'emploi.

Un autre volet des programmes publics touchant le marché du travail relève du rôle du gouvernement dans le fonctionnement du système des relations industrielles. Au cours des dernières années, des initiatives ont été prises, dans le but de faciliter l'exercice des relations patronales-syndicales. Ce sont l'introduction d'un service de médiation préventive et ceux destinés à offrir une information fiable sur les diverses données qui affectent les décisions qui doivent être prises, notamment dans le processus de la négociation collective.

Finalement, afin de faire face aux situations de transformations importantes ou de fermetures dans les entreprises, les gouvernements financent les activités de reclassement ou d'adaptation de la main-d'œuvre. Il existe donc une variété étendue de programmes touchant les questions relatives à la main-d'œuvre. Il nous reste donc à savoir si ce «système» est suffisamment efficace pour répondre aux conséquences sur la main-d'œuvre, qui découleront de l'application de l'Accord de libre-échange.

Deux grandes conséquences : restructuration et concurrence accrue.

Nous pouvons identifier deux grandes conséquences découlant de l'accord. En premier lieu, nous retrouvons les effets qui se feront sentir au niveau de l'emploi lui-même, par suite de la disparition ou la réduction d'activités dans certains secteurs déjà prévisibles. Cela signifie, à notre avis, qu'il nous faut des mécanismes capables d'anticiper les changements à venir, en fonction des échéances qui sont prévues dans l'accord quant à l'abandon des barrières tarifaires. Il s'agit donc de la mise sur pied d'une commission mixte, chargée de recueillir l'information requise

à l'égard du déroulement du processus d'adaptation du secteur en cause.

Cela devrait permettre d'identifier quelles entreprises et quels groupes de travailleurs seront touchés et conséquemment, d'articuler autour d'eux les programmes gouvernementaux déjà disponibles. Parmi les actions qui doivent être menées, il ne faut pas se restreindre aux seuls programmes touchant la sécurité du revenu. Il faut aussi, dans plusieurs secteurs industriels, préparer l'avenir par une réflexion approfondie des perspectives qui s'offrent à l'industrie. Dernièrement, le service canadien des forêts publiait une étude sur l'industrie forestière du Canada.

Cette analyse stratégique dégage, pour les vingt prochaines années, les perspectives et les priorités de l'industrie en tenant compte de la situation nouvelle du libre-échange, tant au niveau de la disparition des barrières tarifaires que de l'intensification de la concurrence qui en résultera. Déjà, cela nous indique les transformations majeurs qui se réaliseront dans cette industrie, notamment celles conduisant à une plus grande différenciation des produits. À notre avis, une telle initiative devrait se répandre dans d'autres secteurs de l'économie, soit en raison de leur importance stratégique ou encore, en raison de leur exposition aux effets du libre-échange.

Dans ce cas, les programmes de formation seront très importants et ils seront efficaces, en autant qu'ils permettront aux employeurs et aux syndicats de répondre, d'une façon souple, aux exigences nouvelles découlant de ces transformations. Néanmoins, ces transformations auront des effets plus difficiles à gérer. Nous pensons aussi aux cessations d'opérations ou encore, à la relocalisation. Il faut améliorer le processus de notification en matière de licenciement, tant au point de vue des délais que de l'établissement des profils professionnels des travailleurs et des mesures spéciales prises pour faire la transition.

C'est ce que le rapport de la Commission de Grandpré recommandait, sans toutefois soumettre une réelle proposition visant à permettre aux organisations syndicales et aux employeurs de disposer du temps nécessaire pour améliorer sensiblement ce qui existe en matière de notification au Canada.

À l'égard de cette question, nous croyons que l'expérience des services de reclassement et d'adaptation doit être revue. Il faut améliorer leur «vitesse d'exécution» en réduisant les délais administratifs requis présentement, en établissant des banques de ressources compétentes et en s'assurant que les responsables des comités aient à leur disposition les informations requises pour entreprendre des opérations cohérentes de recherche d'emploi, d'acquisition de connaissances et de recyclage.

Formation et concurrence

D'aucuns estiment que l'une des conséquences de l'entrée en vigueur de l'ALE sera l'intensification de la concurrence. Les intérêts des travailleurs dans un tel contexte sont facilement identifiables.

Précisons d'abord qu'il ne saurait être question, pour les organisations syndicales, de se lancer dans la «course» à la compétitivité, pour une simple et bonne raison, nous n'avons aucune emprise là-dessus. Cependant, les travailleurs savent que la productivité et la qualité des produits font partie de leur sécurité d'emploi et sont des éléments qui contribuent à élever le niveau de vie de l'ensemble de la société. Nous savons que des améliorations sont nécessaires et que cela requerra davantage de formation.

À notre avis, il faut que débouche le débat de la formation professionnelle, de façon à ce que cela devienne une priorité sociale de premier rang.

Les programmes tels que conçus actuellement manquent de perspectives, souvent parce qu'ils négligent la formation générale de base, qui permettrait l'acquisition de connaissances nouvelles, afin de répondre aux technologies nouvelles et à la spécialisation de certaines productions.

Nous sommes d'accord pour que ce volet de la programmation gouvernementale, en matière de promotion de l'emploi, prenne de l'ampleur. La Commission Jean au Québec et la Commission de Grandpré ont ouvert des avenues en matière de formation, dont la base est tout à fait pertinente.

Il faut que pendant la vie active une partie de la masse salariale serve à la formation, de façon à garantir la pérennité des programmes et ainsi mieux planifier le travail de formation, en tenant compte de l'évolution de l'activité économique. Il faut donc mettre en œuvre un programme public cohérent qui sera, en matière de formation, à la base de l'intervention de l'État. Cela ne signifie pas que ce programme doit être identique dans tous les secteurs et toutes les provinces. C'est l'obligation d'en avoir un qui doit être le facteur national.

Un point qui nous intéresse particulièrement, concerne les changements dans les relations industrielles. Ce contexte accru de concurrence et les changements que l'on peut prévoir dans les entreprises vont amener des modifications importantes dans les conventions collectives, notamment à l'égard de l'organisation du travail. Nous avons déjà entrepris ces discussions dans notre fédération et au niveau de la CSN. Les «nouvelles» conceptions de l'organisation du travail, valorisées aux États-Unis, tel que le «team work concept» font leur apparition au Québec.

Il faut aussi que les services gouvernementaux, chargés des relations du travail, se penchent sur ces points et en tiennent compte dans leur mode d'intervention. Car, ce seront des négociations difficiles qui se dérouleront parce que l'impact de ces changements touche l'ensemble des relations dans l'entreprise et parce qu'il affecte le niveau d'emploi. Ceci nous amène à élargir le champs du négociable surtout, dans les matières liées à la sécurité et la durée de l'emploi.

Le libre-échange : une occasion ratée ?

Il ne faut pas se leurrer. Les préoccupations des entreprises en matière de formation sont récentes au Canada. Les législations touchant le licenciement et l'adaptation sont peu élaborées et souvent disjointes. Du côté de la recherche et du développement, nous attendons toujours la mise en action d'un consensus national, qui permettrait de dégager les ressources requises pour faire de l'économie canadienne, une économie plus dynamique et mieux diversifiée.

Ceci nous porte donc à penser que les programmes de sécurité du revenu demeureront encore une forte nécessité. D'ailleurs, le début est mal parti, encore une fois. Dans le cadre de sa politique économique centrée sur un problème réel, soit le déficit budgétaire. Le gouvernement fédéral procède à une refonte de la Loi sur l'assurance-chômage afin, semble-t-il, de favoriser les activités de formation. C'est là un manque flagrant de perspective.

Ce qui a été suggéré par tous ceux qui ont examiné la question de formation, réside avant tout sur la nécessité de construire un système basé sur la participation des employeurs, des travailleurs et de l'État de façon autonome, par le biais d'un financement et d'un objectif établi à partir des masses salariales.

La réforme proposée vise bien plus à amenuiser le volet de la «redistribution», lorsque l'on considère les moyens prétentieusement invoqués pour accroître les ressources en formation. Ce n'est pas par l'allongement des délais de carence, ni par les pénalités imposées à ceux qui changent ou quittent leur emploi, que l'on inculquera, dans l'ensemble de la société canadienne, la notion de formation continue, en cours d'emploi.

Conclusion

Pourra-t-on dans le contexte du libre-échange utiliser les programmes gouvernementaux aux fins de favoriser l'adaptation ? Difficilement à notre avis. Surtout si l'on considère l'ampleur prévisible dans les secteurs manufacturiers. Nous croyons que les programmes ne pourront remplir leur mission, en raison de leur caractère défensif et en raison du rang peu élevé qu'ils occupent dans les priorités politiques des dirigeants de ce pays.

Il est encore temps de réagir. L'expérience de ces programmes n'est pas nécessairement négative. Certaines réalisations, dans le cadre du programme d'aide à l'innovation, ou encore l'utilisation d'éléments de programmes par des groupes de promotion de l'emploi nous paraissent valables, tel que nous avons pu le constater lors de notre participation à deux forums régionaux sur l'emploi, tenus au printemps dernier.

Il nous faut donc regarder plus loin et envisager une gestion active du marché du travail. Lorsque l'emploi est considéré plus comme un problème qu'une obligation par les responsables politiques, nous développons une approche parcellaire. C'est à cela qu'il faut s'attaquer. Alors l'Accord de libre-échange aurait un côté nettement positif pour les travailleurs et les travailleuses.

TROISIÈME EXPOSÉ
Jean Sexton, professeur
Département des relations industrielles
Université Laval

Il ne s'agit pas, dans ce court commentaire, de décrire chacun des programmes gouvernementaux visant à adapter la main-d'œuvre aux changements en général ou aux conséquences de l'Accord de libéralisation des échanges (ALE).

Mon propos visera exclusivement la question des licenciements, bien que le rapport du Conseil consultatif sur l'adaptation (Rapport de Grandpré)¹ touche d'autres sujets. Le choix de cette orientation est consécutif à la préoccupation de plusieurs groupes canadiens à l'effet que l'ALE sera destructeur d'emplois. J'aborderai d'abord l'approche générale en la matière (ou l'absence d'approche) pour ensuite examiner de plus près la partie plus pertinente au phénomène du licenciement dans le Rapport de Grandpré.

I D'abord une question d'attitude

Tout programme de main-d'œuvre exige, pour son bon fonctionnement, beaucoup plus que des mécanismes bureaucratiques, des ressources financières et des ressources humaines. Il requiert beaucoup plus souvent qu'autrement une attitude positive des intervenants sur le marché du travail et même des changements d'attitudes.

L'expérience en ce domaine enseigne que plus il y aura consensus sur la nature et sur les caractéristiques du problème, meilleures seront les chances de succès des interventions en matière de main-d'œuvre car alors les attitudes ou les changements d'attitudes nécessaires auront eu le temps de se manifester.

Dans le cas de l'ALE, nous faisons face à une difficulté sérieuse à cet égard. En effet, l'ALE est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1989 sans qu'aucun programme gouvernemental d'adaptation de la main-d'œuvre à ses potentielles conséquences négatives ne soit établi par le gouvernement canadien. Ce gouvernement a certes mis sur pied un comité pour étudier cette question (Le Comité consultatif sur l'adaptation), mais son rapport n'a été déposé qu'en mars 1989 et plusieurs de ses recommandations ne sont pas encore adoptées.

Ceci est d'autant plus lourd de conséquences que le débat autour de l'ALE a été l'un des plus vifs au pays depuis le début du 20^e siècle.

1. *S'adapter pour gagner*. Rapport du Comité consultatif sur l'adaptation, Ministère des approvisionnements et services Canada. Ottawa, mars 1989, 144 pages et annexes.

L'absence de consensus eu égard aux conséquences sur la main-d'œuvre canadienne de cet accord rend très difficile l'élaboration de moyens susceptibles de régler les problèmes de marché de travail que cet accord est susceptible de causer à un degré ou à un autre.

Dans un tel contexte, les changements d'attitudes souvent nécessaires au succès des mesures de main-d'œuvre (pensons par exemple au préavis) n'auront simplement pas le temps de se produire. Ceci constitue une difficulté très sérieuse pour l'administrateur des programmes de main-d'œuvre.

II Ensuite, la nécessaire collaboration des parties

L'application efficace d'une politique de main-d'œuvre et partant de tout programme et encore forcément plus en ce qui a trait à l'adaptation requiert la collaboration et la participation dynamique, active et suivie des parties intéressées. Il s'agit ici d'une condition essentielle au succès de tout effort en la matière. D'ailleurs le Rapport de Grandpré fait la même observation dans le cadre des enseignements qu'il tire des mesures d'adaptation prises à l'étranger².

Cette nécessaire collaboration entre les parties est-elle présente chez nous ? À ce jour, la réponse à cette question semble négative. En effet, pour plusieurs groupes, dont les syndicats canadiens, l'ALE constitue une menace pour les programmes sociaux, pour la culture et pour la souveraineté du Canada et les bénéfiques escomptés (élargissement des marchés et prix plus bas à la consommation) risquent d'être inférieurs aux risques impliqués³.

Les syndicats canadiens s'inquiètent de certaines menaces spécifiques pour leurs membres et pour eux-mêmes comme organisations. Ainsi, même si la plupart des scénarios prédisent une création nette d'emplois, tous sont unanimes pour conclure que plusieurs emplois existants disparaîtront. Et ce processus de destruction d'emplois, selon eux, s'attaquera proportionnellement plus aux emplois syndiqués⁴.

Dans un tel contexte, la nécessaire collaboration du monde syndical est pour le moins difficile à obtenir.

Mais il semble y avoir eu une certaine évolution à ce chapitre. D'une analyse négative, on semble être passé à une participation prudente au développement et à l'administration des politiques d'adaptation. Jusqu'à quel point ce changement s'est-il réalisé partout ? Il semble qu'il soit trop tôt pour l'établir. Une chose demeure certaine cependant, aucune mesure d'adaptation ne sera efficace sans la collaboration de toutes les parties impliquées.

2. *Ibid.*, p. 13.

3. À cet égard, voir R. J. Adams and J. White, «Labor and the Canada-U.S. Free Trade Agreement» *ILR Report*, N.Y.S.S.I.L.R., Cornell University, Fall 1989, pp. 15-21.

4. *Ibid.*

III Finalement, des mesures d'adaptation proposées en cas de licenciement

Parmi les différentes propositions du Rapport de Grandpré, certaines visent plus spécifiquement l'adaptation à la suite d'une perte éventuelle ou subie d'emploi. Ces mesures visent les préavis de licenciement, les indemnités de départ, la protection des salaires, l'aide au réemploi des victimes de licenciements importants dans une localité, l'adaptation des collectivités et les programmes destinés aux travailleurs âgés.

L'examen de ces mesures exige d'abord des remarques plus générales. D'abord, ces mesures ne sont aucunement reliées dans ce rapport à une politique de main-d'œuvre ni même à une politique générale d'adaptation. Cette carence nous empêche de clairement y retrouver les objectifs poursuivis et de faire les liens nécessaires avec l'ensemble des mesures de main-d'œuvre. Il y a aussi ici le danger de se perdre d'une mesure à l'autre en l'absence de tel commun dénominateur.

Une autre remarque s'impose. Certes le rapport propose différentes mesures. Mais le caractère plutôt conservateur de celles-ci est notoire. On y fait peu de place à l'innovation et on bâtit peu sur l'expérience acquise.

Ainsi le rapport insiste sur le fait que

«le préavis de licenciement constituait un élément clé dans toute stratégie efficace de réemploi, puisqu'il donne aux personnes et à la collectivité touchées un certain temps pour se préparer et s'adapter au changement» (p. 61).

Cette conclusion est certes louable. Mais le rapport propose à toutes fins utiles un préavis minimal de licenciement dont la durée maximale est déterminée par le nombre de personnes licenciées et ne dépasse pas celle prévue à l'article 45 de la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre* (L.R.Q., c. F-5) en vigueur au Québec depuis juin 1969.

De plus, cette recommandation (p. 62) peut aller à l'encontre de l'article 82 de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., c. N-1.1) qui impose des préavis de licenciement dont la longueur est déterminée par la durée de service continu de la personne licenciée.

Au Québec, la longueur maximale de préavis de licenciement prévue à la *Loi des normes du travail* est égale à la longueur minimale (12 mois) du préavis exigé par l'article 45 de la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles de la main-d'œuvre*.

Il n'y a donc entre ces deux lois québécoises aucun problème de coordination, du moins sur ce point. On ne peut cependant pas conclure de la même façon en regard du Rapport de Grandpré puisqu'il

recommande un préavis minimal de deux semaines pour tout employeur qui licencie une à quatre personnes.

Que faire maintenant avec ce préavis? Le rapport réfère aux indemnités de départ, à une caisse nationale de protection des salariés contre les faillites, à un service de réemploi «à guichet unique» dans les collectivités où un licenciement a des effets importants, au programme de Développement des collectivités et à la question des travailleurs âgés.

Mais les auteurs du rapport non seulement ne précisent aucune stratégie d'adaptation de la main-d'œuvre mais encore ne tiennent à peu près pas compte des grandes leçons que l'expérience enseigne en ce domaine au Québec et ailleurs eu égard à l'importance primordiale du travail préventif et des mesures concrètes à mettre en place avant l'actualisation d'un licenciement qui ne peut réellement pas être évité. Pensons ici aux expériences des comités de reclassement québécois qui démontrent clairement l'efficacité des efforts effectués avant la réalisation des licenciements.

La référence à la convention 158 et à la recommandation 166 de l'OIT aurait été utile ici, ne fût-ce que pour suggérer à nouveau des idées soulevées fois soulevées mais ici complètement ignorées comme par exemple le congé de recherche d'emploi.

En somme, les propositions mises de l'avant par le Rapport de Grandpré sont grandement incomplètes en regard de l'objectif déclaré du rapport à savoir l'adaptation de la main-d'œuvre. Répétons qu'il établit un principe vertueux en ce qui a trait au préavis de licenciement, mais il le définit de façon beaucoup trop restrictive, si on se fie aux leçons tirées de l'expérience passée et surtout ne propose aucune stratégie concrète d'utilisation de ce préavis.

La connaissance exacte des causes d'un licenciement peut être très difficile à obtenir. Mais l'importance relative de certaines peut suggérer de mettre l'emphase ici plutôt que là selon les circonstances. Tous les licenciements au Canada ne seront pas causés par l'ALE, c'est clair, d'autres raisons ont déjà été identifiées: mauvaise administration, difficulté d'approvisionnement en matières premières, changement technologique, etc.

Dans un tel contexte, l'approche préventive au licenciement ne peut pas être écartée. Elle doit être systématiquement poursuivie puisqu'il est prouvé que certains licenciements peuvent être évités.

Une telle approche doit s'attaquer directement aux attitudes et exige la collaboration des parties pour son fonctionnement et son efficacité. Ce n'est pas encore acquis. Mais il n'est pas trop tard.

S'adapter pour gagner, dit le Rapport Grandpré. Peut-être faut-il prévenir pour s'adapter pour gagner?

DISCUSSION

La discussion a débuté par des réactions et des commentaires de la part des conférenciers sur les exposés de leurs collègues.

Selon Monsieur Yves Poisson, l'entreprise privée doit s'impliquer dans le processus décisionnel des programmes d'adaptation de la main-d'œuvre ; elle doit aussi y participer financièrement. Le ministère de l'Emploi et de l'Immigration s'est fixé comme objectif, d'ici 1994, que les entreprises canadiennes doublent les sommes consacrées à la formation professionnelle. Monsieur Poisson est d'accord avec le changement d'attitude des intervenants que souhaite Monsieur Jean Sexton ; il croit que des discussions doivent être entamées par les parties, afin de définir les moyens à prendre pour changer ces attitudes. Les parties doivent cependant tenir compte de l'ensemble des variables du marché du travail, comme les facteurs démographiques, l'immigration et le déficit gouvernemental.

Monsieur Claude Rioux, pour sa part, s'interroge sur la capacité des petites et moyennes entreprises de faire de la formation, étant donné les coûts très élevés qu'elle implique. Il croit qu'une intervention gouvernementale est nécessaire. Il suggère aussi la mise sur pied de mécanismes d'anticipation des marchés, comme cela s'est fait dans l'industrie papetière, en 1984, en créant un conseil consultatif. Ce conseil a permis aux intervenants d'identifier les problèmes auxquels l'industrie devait faire face, suite à l'adoption de différentes législations américaines à caractère protectionniste ; l'industrie a pu ainsi réagir promptement. Enfin, les réinvestissements proposés par la réforme de l'assurance-chômage dans des programmes de formation faussent le débat, car les besoins des régions éloignées ne sont pas les mêmes que ceux des grands centres.

Monsieur Jean Sexton, pour sa part, ne partage pas l'optimisme de Monsieur Poisson relativement à la création d'emplois à la suite de la libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis. Certains secteurs, comme le textile et l'industrie papetière, seront très touchés par des pertes d'emplois. Les stratégies gouvernementales doivent viser particulièrement ces secteurs, non seulement en matière de formation professionnelle mais surtout en matière d'emploi. Pour adapter la main-d'œuvre, encore faut-il qu'il en reste... La formation professionnelle n'est pas une panacée.

Monsieur Poisson souligne que les mesures curatives, comme les comités de reclassement, vont se poursuivre et s'améliorer ; mais le gouvernement a l'intention d'encourager l'implantation de comités préventifs visant à adapter la main-d'œuvre et à réduire les mises-à-pied, ainsi qu'à inciter les entreprises à introduire des changements technologiques. Monsieur Sexton donne l'exemple de l'industrie de la construction, où les

parties s'entendent sur la nécessité de planifier les travaux afin de réduire les mises-à-pied ; mais c'est le gouvernement qui doit prendre les moyens qui permettraient d'atteindre l'objectif.

Commentaire

Une participante œuvrant dans le milieu syndical souligne que le débat doit aller plus loin que la formation professionnelle et le recyclage de la main-d'œuvre. L'objectif prioritaire est de réduire les taux de chômage trop élevés par l'établissement d'une politique de plein emploi. Elle ajoute que, même si on parle de relocalisation de la main-d'œuvre, on ne doit pas oublier que les différences linguistiques de la population canadienne ont pour effet de freiner cette relocalisation. Pour atteindre l'objectif du plein emploi, elle propose de prendre un virage environnemental, par exemple en développant l'industrie des pâtes recyclées.

Réponse

Monsieur Claude Rioux répond que les Américains ont déjà commencé à exploiter ce secteur, ce qui confirme son affirmation précédente à l'effet de mettre sur pied des mécanismes d'anticipation des marchés. Monsieur Yves Poisson est d'accord avec une politique de plein emploi, mais il souligne qu'on ne doit pas mettre de côté d'autres mesures importantes, comme une meilleure information sur les possibilités d'emploi, une politique d'équité en emploi, des mécanismes qui favorisent l'adaptation de la main-d'œuvre et le développement économique des collectivités.

Question

Un participant, qui travaille en formation, s'adresse à Monsieur Yves Poisson. Il lui mentionne qu'étant donné la compétition entre les entreprises, le budget de formation est souvent le premier à être diminué ou supprimé lors de restrictions budgétaires. Pour cette raison, il croit qu'un partenariat est nécessaire avec le ministère de l'Éducation, ce qui permettrait d'éliminer les problèmes de recrutement.

Réponse

Monsieur Yves Poisson ajoute que ce ministère doit aussi s'occuper des « décrocheurs », qui sont de plus en plus nombreux. Cependant, selon lui, les entreprises ont la responsabilité de la formation de leurs employés. La formation des chômeurs relève du gouvernement. Dans le cas de la formation des employés d'une entreprise, l'approche gouvernementale sera de confier, dans le futur, la gestion des programmes de formation aux parties impliquées, afin d'éliminer les problèmes administratifs. Le rôle du gouvernement sera de définir les grandes orientations de ses programmes. Les intervenants auront beaucoup plus de liberté dans la recherche de solutions aux problèmes d'application.

Monsieur Claude Rioux rappelle que les gouvernements japonais et scandinave s'impliquent activement dans les programmes d'adaptation de la main-d'œuvre, et il semble que ces interventions soient bénéfiques. L'intervention gouvernementale n'est pas nécessairement contraire à l'efficacité, à condition que les objectifs à long terme soient bien déterminés, en vue d'assurer une gestion du marché du travail cohérente. Il ajoute que la libéralisation des échanges et l'élimination des barrières tarifaires vont activer les choses au Canada.

Commentaire

Un représentant syndical des charpentiers-menuisiers, œuvrant dans l'industrie de la construction, soutient que le libre-échange aura peu d'impact sur cette industrie. Il ajoute que le programme de formation relatif à ce secteur leur a été imposé par le gouvernement et qu'il ne correspond pas à leurs besoins. Même si les parties ont un plus grand rôle à y jouer, le ministère de l'Éducation garde les grandes responsabilités en matière de formation; cette formule ne convient pas, étant donné les caractéristiques de cette industrie. Selon lui, la formation doit se faire sur les chantiers et non dans les écoles. Les programmes ne sont pas adaptés aux besoins des parties impliquées.

Réponse

Monsieur Jean Sexton souligne que le ministère de l'Éducation et le ministère du Travail ne poursuivent pas toujours les mêmes objectifs que les intervenants. Quant à Monsieur Claude Rioux, il ajoute que des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs ne veulent pas toujours que la formation soit faite dans les usines mais plutôt dans les écoles, sauf dans les cas de changements technologiques où la formation doit se faire sur les lieux de travail.

Commentaire

Un dernier intervenant croit que la taxe sur la masse salariale proposée par le gouvernement pour le financement des programmes de formation est inacceptable car elle aurait pour effet de hausser les coûts de production.

Réponse

Monsieur Yves Poisson répond que la position actuelle du ministère de l'Emploi et de l'Immigration est d'encourager les investissements volontaires des entreprises. Pour sa part, Monsieur Claude Rioux conclut en affirmant que si cette taxe est appliquée, la main-d'œuvre sera beaucoup plus productive.

CONFÉRENCE II

L'IMPACT DE L'ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE SUR LES RELATIONS DU TRAVAIL AU QUÉBEC ET LEUR ENCADREMENT LÉGAL

Gilles Trudeau, professeur
École de relations industrielles
Université de Montréal

L'accord de libre-échange conclu entre le Canada et les États-Unis vise de façon générale l'élimination progressive de tous les droits de douane appliqués aux produits originaires de l'autre pays. Il est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1989 et produira pleinement ses effets à compter du 1^{er} janvier 1998. L'accord crée donc une vaste zone commerciale à l'intérieur de laquelle les produits et services originaires de chacun des deux pays pourront circuler en franchise complète d'un territoire à l'autre.

L'application du traité entraînera inéluctablement de nombreux effets, dans plusieurs domaines, pour la société canadienne et québécoise. On pense, bien sûr, immédiatement à son impact commercial. Le libre accès à un nouveau marché de la taille du marché américain comme la disponibilité, au Canada, de biens et services américains libérés de tout tarif douanier, modifiera de façon profonde plusieurs pratiques commerciales et industrielles canadiennes. Dorénavant, la plupart des entrepreneurs québécois et canadiens seront en compétition directe avec leurs vis-à-vis américains. Le traité produira aussi des effets importants dans d'autres aspects de la vie sociale. En fait, tout élément de la société canadienne qui a un impact sur la capacité concurrentielle des entreprises risque d'être touché par l'application de l'accord. Cet effet sera d'autant plus grand que l'élément social considéré affecte directement les coûts de production des biens et services.

Dans cette perspective, il est évident que les relations du travail canadiennes et québécoises, de même que leur cadre légal, ressentiront les soubresauts de l'application de l'accord. Là où la question est plus délicate, c'est la mesure dans laquelle ces effets seront ressentis. A ce sujet, toutes les hypothèses sont permises, comme en fait d'ailleurs foi le débat public qui se tient sur la question depuis quelques années. La validité de chacune de ces hypothèses est cependant très difficile à vérifier : quoique l'on dise, on demeure dans le domaine des conjectures.

C'est dans ce contexte qu'intervient cette présentation. Dans ce débat hautement spéculatif, elle veut avant tout insister sur certains faits objectifs dont la connaissance permettra la définition d'hypothèse plus précises sur le sujet. C'est d'ailleurs la seule prétention que j'avais en acceptant de donner cette conférence.

Il est indéniable que les coûts de production sont tributaires, quoique dans une proportion tout aussi indéterminée que variable, des relations du travail à travers lesquelles la main-d'œuvre fournit sa prestation. Dans la mesure où les producteurs canadiens agissent à l'intérieur d'un cadre de relations du travail différent de celui applicable à leurs concurrents américains, et dans la mesure où ils perçoivent ce cadre plus coûteux, ces producteurs exerceront des pressions pour modifier ce cadre et le rendre moins onéreux. On peut même penser que ces pressions viseraient alors l'uniformisation avec le cadre américain.

Il importe donc avant tout de bien connaître les différences qui existent entre les relations du travail canadiennes et celles qui ont présentement cours aux États-Unis. C'est l'objet principal de ma présentation. Parce qu'au Canada, les relations du travail et le droit qui les encadre sont principalement de compétence provinciale, je m'attarderai surtout à la situation prévalant au Québec. On peut cependant affirmer que les grandes composantes du système québécois des relations du travail se retrouvent généralement aussi dans les autres provinces canadiennes. De plus, sans pour autant négliger les autres composantes d'un système de relations du travail, j'insisterai surtout sur le droit du travail en vigueur au Québec et aux États-Unis.

Mon analyse des relations du travail prévalant dans ces deux États ne se limitera pas aux rapports collectifs du travail. J'entends m'arrêter tout autant aux règles et institutions des rapports individuels du travail. Ce dernier exercice est rendu nécessaire particulièrement par le taux relativement faible de syndicalisation aux États-Unis.

Une fois présentées les grandes caractéristiques des deux systèmes de relations du travail, je me risquerai à proposer quelques hypothèses concernant l'impact de l'accord de libre-échange sur les relations du travail au Québec. Pour ce faire, je ferai largement référence aux différents propos déjà publiés sur le sujet.

Avant d'aborder le cœur du sujet, je crois d'abord nécessaire de présenter sommairement les grandes lignes du traité de libre-échange et quelques informations sur l'étendue des relations commerciales qui existent actuellement entre le Québec et son voisin du Sud. C'est ce qui constitue la première partie de mon exposé.

Partie I L'accord de libre-échange et quelques données sur le commerce entre le Canada et les États-Unis

Dans cette première partie, je présenterai très brièvement le contenu de l'accord de libre-échange. Par la suite, je communiquerai

quelques données concernant l'état du commerce entre le Québec et les États-Unis.

1.1 Un survol du contenu de l'accord

L'article 102 de l'accord de libre-échange canado-américain contient entre autres les trois objectifs suivants :

- l'élimination des obstacles au commerce des produits et des services entre les territoires des deux pays signataires ;
- la facilitation de la concurrence loyale à l'intérieur de la zone de libre-échange ;
- la libéralisation de façon sensible des conditions d'investissement à l'intérieur de la zone de libre-échange¹.

L'atteinte de ces objectifs se fera par l'élimination progressive des droits de douane, des mesures tarifaires, des restrictions quantitatives et des autres mesures restrictives appliquées à la frontière à l'endroit des biens et services originaires de l'autre pays.

Le traité est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1989, mais l'application des mesures qu'il prévoit se fera de façon graduelle. Ainsi, les droits de douane ont été complètement éliminés dès le 1^{er} janvier 1989 à l'égard des produits jugés prêts à faire face à la concurrence immédiatement. Par contre, d'autres produits bénéficient d'une élimination graduelle des droits de douane répartie sur cinq ou dix ans². C'est, par exemple, le cas des textiles et vêtements, auxquels la franchise complète ne s'appliquera qu'à compter du 1^{er} janvier 1998.

L'élimination graduelle des droits de douane est apparue nécessaire aux négociateurs du traité, pour permettre aux entreprises de s'adapter aux nouvelles règles de concurrence engendrées par l'accord de libre-échange. N'oublions pas que l'imposition de tarifs douaniers à l'égard des produits étrangers a toujours été le moyen privilégié pour protéger les producteurs nationaux contre la concurrence étrangère. Pas surprenant que l'élimination des tarifs applicables aux produits et services américains suscite une certaine appréhension au Canada.

L'accord de libre-échange prévoit une libéralisation des échanges commerciaux entre les deux pays dans tous les secteurs de l'économie, y compris l'agriculture. Il s'applique aussi bien aux échanges de services que de produits. En plus de l'élimination des tarifs douaniers, l'accord mentionne qu'aucune règle discriminatoire ne doit être imposée par l'État à l'endroit des biens et services originaires de l'autre pays. Ainsi, chaque pays conserve le droit de définir ses propres normes techniques, en

1. *Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis*, deuxième édition/17-11-1988, Ministère des Approvisionnements et Services Canada, 1988.

2. Article 401 (2) de l'accord.

matière d'étiquetage par exemple, mais ces normes ne doivent pas être discriminatoires à l'égard des produits et services de l'autre pays. Cette règle, appelée la règle du «traitement national», s'applique aussi en matière d'investissement : le Canada doit accorder aux investisseurs américains le même traitement que celui qu'il accorde à ses propres investisseurs, et vice-versa³. L'accord libéralise aussi les règles applicables aux voyages d'affaires entre les deux pays.

Il est utile de rappeler que le traité de libre-échange canado-américain se limite à assurer la libéralisation des échanges de biens et services entre les deux pays. Les parties signataires n'ont rien abdiqué de leur souveraineté. Ce traité ne consacre pas la création d'une communauté économique comme l'a fait le Traité de Rome pour la Communauté européenne en 1957. Par exemple, chacun des deux pays demeure libre d'appliquer les mesures douanières qu'il juge appropriées à l'endroit des produits en provenance de pays tiers, ce que les États membres de la communauté européenne ne peuvent faire. Alors que le Traité de Rome prévoit explicitement l'harmonisation vers le haut des législations sociales des pays membres, le traité canado-américain n'aborde pas ce sujet⁴.

1.2 L'état du commerce entre le Canada et les États-Unis

La première information à considérer en ce qui concerne le commerce entre le Canada et les États-Unis, c'est que plus de 75 % des échanges commerciaux entre ces deux États se faisaient en franchise de droits avant l'entrée en vigueur du traité de libre-échange⁵. L'accord ne fait que libéraliser davantage un marché déjà fortement ouvert. Dans cette mesure, on peut d'emblée supposer que, dans plusieurs secteurs économiques, l'entrée en vigueur de l'accord ne modifiera pas profondément l'état de la concurrence.

Les États-Unis sont depuis longtemps le principal partenaire commercial du Canada. Cependant, la part du commerce extérieur canadien vers les États-Unis a considérablement augmenté au cours des vingt-cinq dernières années. Ainsi, de 57 % qu'elle était en 1965, cette part représentait 77 % du commerce extérieur canadien en 1987 et on prévoit qu'elle augmentera à 85 % d'ici 1995⁶.

3. Sur la règle du traitement national, voir les articles 501, 1402 et 1602 de l'accord.
4. Sur ce point, voir Jean Bernier, «Le libre-échange Canada-États-Unis et les relations du travail à la lumière de l'expérience du Marché commun européen», dans *Un marché, deux sociétés ? 2^{ème} partie, Libre-échange : aspects socio-économiques*, Les Cahiers scientifiques n° 51, Montréal, ACFAS, 1987, pp. 140-157.
5. *Accord de libre-échange*, op. cit., à la note 1, à la p. 45 ; Céline Cossette, «Une offensive des commerçants», *Vie ouvrière*, sept.-oct. 1986, 16, à la p. 16.
6. André Coupet et Réjean Dancause, «L'impact du libre-échange sur les stratégies de développement de l'entreprise», (1988) 13 *Gestion* n° 1, pp. 6-12.

Les mêmes tendances peuvent être observées à l'endroit du secteur manufacturier québécois⁷. Ainsi, environ 70 % des exportations totales du secteur manufacturier québécois ont pris le chemin des États-Unis entre 1971 et 1980. Ce chiffre atteignait les 80 % en 1985-86. Par contre, la part des importations en provenance des États-Unis dans l'ensemble des importations manufacturières québécoises a quelque peu diminué pendant la même période. De 50% entre 1971 et 1980, elle se situe aujourd'hui autour de 45 %.

Le solde commercial entre le Québec et son partenaire américain s'est donc sensiblement amélioré de 1970 à 1986. Ceci est particulièrement vrai pour la période s'échelonnant de 1980 à 1986, alors que le dollar canadien était particulièrement dévalorisé par rapport à la devise américaine. L'état de la balance commerciale entre les deux partenaires dépend en fait grandement du taux de change. Si la monnaie américaine était dévaluée par rapport au dollar canadien, la situation américaine pourrait rapidement s'améliorer dans les rapports commerciaux avec le Canada et le Québec. C'est d'ailleurs le scénario qui apparaît le plus vraisemblable à l'heure actuelle, alors que les États-Unis cherchent à éprouver une partie du déficit énorme qu'affiche leur commerce extérieur.

Quoiqu'il en soit, les États-Unis demeurent de loin le principal partenaire commercial du Québec. Dans cette perspective, l'accord de libre-échange aura nécessairement un impact considérable pour les entreprises québécoises. On peut donc s'attendre à ce que des pressions soient exercées sur le système québécois des relations du travail, si celui-ci est perçu comme affectant négativement la position concurrentielle des entrepreneurs québécois face aux producteurs américains.

Ceci nous amène donc à regarder plus attentivement notre régime de relations du travail par rapport à celui qui prévaut actuellement chez nos voisins du Sud. C'est l'objet des prochaines sections de ma présentation.

Partie II Le cadre des relations du travail au Québec et aux États-Unis.

Je diviserai ici ma présentation en trois sections. Je discuterai d'abord du cadre légal applicable au secteur non syndiqué en vigueur au Québec et aux États-Unis. Ce cadre comprend à la fois les règles du droit commun et celles issues des lois d'application générale. La

7. Les données qui suivent sur le commerce entre les secteurs manufacturiers québécois et américains proviennent d'une analyse parrainée par le ministère du Travail du Québec. Cette étude a été largement utilisée pour la préparation de cette conférence. Voir : Ministère du Travail, *Les lois du travail, les conventions collectives et le libre-échange, une première évaluation*, Rapport du groupe de travail sur l'évaluation de l'impact de la libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis sur les lois du travail et les conventions collectives, Québec, Gouvernement du Québec, 1988, 237 pages, aux pp. 65-70.

deuxième section traitera essentiellement du droit des rapports collectifs du travail. Enfin, j'aborderai dans la dernière section quelques caractéristiques propres aux relations du travail de chacun des deux territoires.

2.1 Les rapports individuels du travail

Tant au Québec qu'aux États-Unis, l'embauchage, d'un salarié se fait par la conclusion d'un contrat individuel de travail dont le contenu est déterminé avant tout par la volonté des deux parties contractantes. Il s'agit en effet d'un contrat consensuel, dénué de tout formalisme, et soumis au principe de la liberté contractuelle. Toutefois, le législateur a imposé un contenu minimal à ce contrat par l'adoption de lois d'application générale. Je présenterai d'abord les principes de droit commun pour discuter par la suite du contenu de ces lois du travail.

Le droit commun

Le droit commun laisse donc aux parties le soin de définir elles-mêmes les conditions à l'intérieur desquelles se réalisera la prestation de travail du salarié. Souvent, ces conditions ne sont pas vraiment négociables dans les faits, le pouvoir du salarié se limitant à accepter ou refuser l'offre patronale dont le contenu est déterminé par des règlements ou politiques d'entreprise préétablis. De ce point de vue, il n'y a aucune différence entre les situations québécoise et américaine. Le droit commun des deux juridictions diverge cependant profondément dans les règles prévalent en matière de cessation d'emploi.

Les parties peuvent spécifier la durée du contrat d'emploi : il s'agit alors d'un contrat à durée déterminée qui se terminera automatiquement à l'arrivée du terme. Juridiquement, pendant la durée d'un tel contrat, ni l'une ni l'autre des deux parties ne peut unilatéralement mettre fin sans cause au contrat. Dans cette perspective, le travailleur jouit donc d'une certaine sécurité d'emploi, du moins jusqu'à l'arrivée du terme. À cet égard, il n'y a pas de différence entre les deux systèmes de droit sous étude. Toutefois, il est permis de croire que c'est une minorité de travailleurs qui est partie à un contrat à durée déterminée. La grande majorité est plutôt liée à un contrat qui ne fixe aucune limite à la durée de l'engagement. Il s'agit alors d'un contrat à durée indéterminée.

Le droit commun québécois permet à l'une ou l'autre des deux parties de mettre fin unilatéralement au lien d'emploi pour cause. Cette cause doit être suffisamment sérieuse pour équivaloir à l'inexécution fautive des obligations contractuelles de l'autre partie. Une partie peut aussi unilatéralement rompre en tout temps le contrat de travail et ce, sans nécessité d'établir une cause quelconque. C'est le mécanisme de la résiliation unilatérale. Toutefois, la partie qui veut se prévaloir de ce droit de résiliation unilatérale doit en aviser l'autre au préalable. La longueur de ce préavis varie largement selon les circonstances.

Même si l'employeur peut exiger un préavis de la part du salarié, le droit québécois s'est surtout préoccupé de la longueur de celui dont le salarié est le créancier. L'article 82 de la *Loi sur les normes du travail* en fixe la longueur pour les salariés non cadres : celle-ci varie d'une à huit semaines selon la durée de la continuité des services du salarié auprès de son employeur. Ce dernier peut toujours substituer au préavis une compensation monétaire équivalente au salaire qu'aurait reçu le salarié s'il avait travaillé pendant la durée du préavis.

C'est le droit commun, d'origine jurisprudentielle sur ce point, qui détermine la longueur du préavis auquel l'employé cadre a droit. Ce préavis doit être d'une longueur raisonnable compte tenu de toutes les circonstances. Il s'agit en fait d'allouer suffisamment de temps à l'employé pour qu'il puisse trouver un emploi équivalent. Il n'est pas rare que ce préavis atteigne plusieurs mois après quelques années de service auprès d'un employeur.

Si aucune durée n'est spécifiée par les parties, le droit commun américain traditionnel considère que le contrat d'emploi peut se terminer au bon plaisir de chaque partie. C'est ce qu'on appelle l'*employment at will doctrine*. En vertu de cette règle, un employeur peut rompre le lien d'emploi avec un salarié sans aucune cause ou même pour un motif injuste, voire immoral. Aucun préavis ne conditionne l'exercice de ce droit discrétionnaire. Le droit américain s'est écarté en cela de la *Common law* britannique. L'*employment at will doctrine*, qui est graduellement apparu dans les décisions des tribunaux américains au cours du 19^{ième} siècle⁸, empêche le salarié de contester son congédiement judiciairement, quelque soit la cause à la base de la décision patronale.

Le caractère anachronique de cette règle, de même que les profondes injustices qu'elle peut engendrer, ont amené les tribunaux civils de plusieurs États à l'adoucir quelque peu. On estime aujourd'hui que les tribunaux se sont plus ou moins écartés de la règle dans quarante-et-un États⁹. Ces modifications, ou exceptions à l'*employment at will doctrine* varient grandement d'un État à l'autre¹⁰. Elles peuvent toutefois être regroupées de la façon suivante.

Premièrement, quelques tribunaux ont tiré du contenu du contrat individuel de travail ou des circonstances entourant l'engagement du salarié, une garantie de sécurité d'emploi. Cette promesse implicite peut, par exemple, être dégagée parfois des règlements de l'entreprise dont copie est transmise à l'employé lors de l'embauchage.

8. Sur l'origine de cette règle, voir : J.M. Feinman, «The Development of the Employment At Will Rule», (1976) XX *The American Journal of Legal History*, pp. 118-135.
9. Voir Warren Martin, «Employment At Will: Just Cause Protection though Mandatory Protection», (1987) LXII *Washington Law Review*, 151.
10. Pour une présentation générale des exceptions à la règle de l'*employment at will*, consulter : Note, «Protecting Employees at Will against Wrongful Discharge : The Public Policy Exception», (1983) 96 *Harvard Law Review*, 1930.

La seconde exception est plus généralisée. Plusieurs tribunaux ont fait droit à l'action de l'employé dont le congédiement menace l'application d'une politique publique (*public policy*). La définition de la notion de politique publique varie cependant beaucoup d'un tribunal à l'autre. Celle-ci peut découler d'une loi : c'est par exemple le cas de la compensation des victimes d'une lésion professionnelle. Congédier un travailleur parce qu'il produit une réclamation à sa commission des lésions professionnelles nuit évidemment au bon fonctionnement de cette politique étatique. Dans d'autres cas, les tribunaux ont dégagé eux-mêmes la politique publique menacée, en l'absence de toute loi sur le sujet. Non seulement le caractère illégal du congédiement est-il alors inféré judiciairement, mais ainsi en est-il de l'aspect public de la politique. Dans cette perspective, les tribunaux de certains États ont invalidé le congédiement du travailleur qui avait été assigné d'office comme juré, qui avait refusé de se parjurer lors d'un témoignage judiciaire à la demande de son employeur, ou encore qui avait dénoncé publiquement le danger que représentaient pour les enfants certains produits manufacturés par son employeur. On note que, dans tous ces exemples, c'est l'intérêt de la société en général, plutôt que celui particulier de l'employé, qui a amené les tribunaux à déclarer illégaux de tels congédiements.

Les tribunaux de quelques États sont allés beaucoup plus loin dans la définition de la politique publique. Ainsi, la Cour suprême du New Hampshire a-t-elle déclaré, en 1974, qu'un congédiement imposé de mauvaise foi n'était pas conforme au meilleur intérêt du système économique ou à l'intérêt public en général. Le congédiement d'une travailleuse qui avait refusé les avances de son contremaître fut donc invalidé parce que contraire à la politique d'amélioration des relations du travail dans l'État¹¹. Une approche aussi progressiste de la notion de politique publique n'a cependant pas été largement suivie.

Ces exceptions judiciaires à l'*employment at will rule* posent un problème d'uniformité d'un État à l'autre. Même à l'intérieur d'un même État, un tribunal pourrait écarter une décision qu'il a rendue antérieurement en recourant à la technique du *distinguishing*. Dans une autre perspective, les remèdes judiciaires disponibles ne sont pas satisfaisants et paraissent surprenants à nos yeux québécois. La notion de préavis n'existant pas aux États-Unis, les tribunaux doivent se rabattre sur d'autres éléments pour établir le quantum des dommages subis par le travailleur congédié. Or, jusqu'à maintenant, l'évaluation des dommages subis s'est faite de façon complètement erratique, contribuant ainsi à exacerber l'incertitude des règles américaines en matière de cessation d'emploi.

11. *Monge v. Beebe Rubber Co.*, 316 A.2d 549 (N.H. 1974), commentée dans «*Employment at Will Limitations on Employers' Freedom to Terminate*», (1975) 85 *Louisiana Law Review*, 710.

Parallèlement aux tribunaux, les législateurs fédéral et des différents États ont défendu le congédiement basé sur certains motifs particuliers. Tel est le cas d'un congédiement motivé par les pratiques syndicales du travailleur, par son appartenance à des catégories de personnes protégées par les lois anti-discrimination, etc.

Ces règles américaines en matière de cessation d'emploi contrastent grandement avec celles applicables chez nous. En plus de l'exigence du préavis, on ne doit pas oublier les recours que la loi québécoise met à la disposition des travailleurs congédiés pour certains motifs. Ainsi, est illégal le congédiement fondé sur l'exercice par le travailleur d'un droit établi dans plusieurs lois (*Code du travail, Loi sur les normes du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, etc.*), sur l'état de grossesse de la travailleuse, sur la lésion professionnelle, etc. Si ces différentes prohibitions existent aussi dans la loi de différents États américains, le recours du travailleur québécois devant le commissaire du travail pour contester un congédiement illégal, recours qui peut lui permettre d'obtenir la réintégration dans son emploi, n'a pas d'équivalent aux États-Unis. Le travailleur américain doit en général s'adresser aux tribunaux de droit commun et surmonter toutes les difficultés inhérentes à l'exercice d'une telle démarche.

Le droit québécois est nettement avant-gardiste par rapport au droit américain dans l'établissement du recours du travailleur à l'encontre du congédiement sans cause juste et suffisante dont il se croit la victime. Tout travailleur, y compris le cadre, peut contester telle sanction s'il justifie de cinq ans de service continu auprès de son employeur. Cette contestation, régie par les articles 124 à 135 de la *Loi sur les normes du travail*, lui permettra de faire juger son congédiement par un arbitre nommé par la Commission des normes du travail. L'arbitre en disposera à partir de critères similaires à ceux élaborés dans la jurisprudence arbitrale issue des conventions collectives. Il peut ordonner la réintégration du travailleur dans son emploi avec ou sans compensation monétaire. Il peut encore n'ordonner qu'une simple indemnité. Au Canada, seule la Partie III du *Code canadien du travail* contient un recours similaire (disponible en fait à tous les salariés d'un an ou plus de service continu chez le même employeur) alors qu'aux États-Unis, aucun État n'a adopté une telle disposition contre le congédiement injuste¹².

12. La doctrine américaine contient plusieurs propositions de recours en cette matière. Par exemple, consulter : C.W. Summers, «Individual Protection against Unjust Dismissal : Time for a Statute» (1976) 62 *Virginia Law Review*, 481. Pour une recension de ces propositions, voir Gilles Trudeau, *Statutory Protection against Unjust Dismissal for Unorganized Workers*, Thèse de doctorat, Harvard Law School, 1985, 476 pages, disponible pour consultation au centre de documentation de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Les lois d'application générale

Les rapports individuels du travail sont aussi largement réglementés par les lois du travail d'application générale. Au Canada, ces lois relèvent de la compétence de chaque province. À l'inverse, aux États-Unis, ce sont surtout des lois fédérales qui s'appliquent en ce domaine. Dans les lignes qui suivent, nous comparerons brièvement le contenu des principales lois québécoises et américaines pertinentes.

Les normes minimales du travail

La *Loi sur les normes du travail*¹³ établit plusieurs conditions en deçà desquelles il est illégal de faire effectuer un travail salarié au Québec. Il s'agit bien sûr du salaire minimum, actuellement de 5,00 \$ de l'heure, mais aussi des heures de travail, du congé annuel, des jours fériés, du congé de maternité, du préavis de cessation d'emploi, etc. À ces normes, s'ajoutent les recours en cas de congédiement illégal ou sans cause juste et suffisante auxquels je réfèrais plus haut. Le contenu de la *Loi sur les normes du travail* est d'ordre public et s'applique généralement à tous les salariés du Québec.

Aux États-Unis, c'est le *Fair Labor Standards Act* qui établit au niveau fédéral les principales normes minimales du travail¹⁴. Il s'applique à environ 90% de la main-d'œuvre salariée américaine. Ses dispositions interviennent en matière de salaire minimum, d'heures de travail et de temps supplémentaire. Parallèlement à cette loi, les États peuvent définir des normes différentes. Dans la mesure où elles sont plus avantageuses que les normes fédérales, ces normes s'appliqueront aux salariés soumis au *Fair Labor Standards Act*.

Le tableau qui suit présente les salaires minima et la durée de la semaine de travail au Québec, en Nouvelle-Angleterre et au niveau fédéral américain. Notons qu'à ce point de vue, les normes minimales québécoises se situent environ au même niveau que celles en vigueur aux États-Unis.

La loi fédérale américaine ne contient aucune norme en matière de jours fériés. La loi québécoise en fixe six, en plus de la fête nationale, qui doivent tous être chômés et payés. Dans les États de la Nouvelle-Angleterre, les lois sur les normes en définissent en général dix. L'employeur n'a toutefois pas l'obligation de rémunérer le temps chômé à l'occasion de ces jours fériés. Quant au congé annuel, le travailleur québécois doit bénéficier d'un minimum de trois semaines payées après

13. L.R.Q., c. N-1.1.

14. Les informations au sujet de cette loi sont tirées des deux ouvrages suivants : Ministère du Travail, *Les lois du travail, les conventions collectives et le libre-échange*, op. cit., note 7. aux pp. 88 à 94 ; S.A. Levitan, P.E. Carlson, I. Shapiro, *Protecting American Workers*, Washington, D.C., The Bureau of National Affairs, Inc., 1986, 280 pages, aux pp. 78 à 99.

dix ans de service continu chez son employeur. Aucune disposition à cet effet n'existe dans la loi fédérale américaine ni dans celles en vigueur dans les États du nord-est américain.

TABLEAU I

Salaires minima généraux et durée de la semaine de travail au Québec, en Nouvelle-Angleterre et au niveau fédéral américain en \$ U.S. (à jour au 1^{er} janvier 1988)

	Salaire minimum	Heures normales /semaine	Heures suppl. Facteur de majoration
Québec	3.56 ¹	44	1,5
Fédéral américain	3,35	40	1,5
Connecticut	3,75	40	1,5
Maine	3.65	40	1,5
Massachusetts	3,65	40	1,5
New Hampshire	3,55	—	—
Rhode Island	3,65	40	1,5
Vermont	3,55	40	1,5
New Jersey	3,35	40	1,5
New York	3,35	40	1,5
Pennsylvanie	3,35	40	1,5

Source: Ministère du travail du Québec, Les lois du travail, les conventions collectives et le libre-échange, Québec, Gouvernement du Québec, 1988, 237 p., à la page 51.

Aucun équivalent aux autres normes et recours contenus dans la *Loi sur les normes du travail* du Québec ne se retrouve dans la législation américaine. Certaines de ces normes sont importantes: le préavis de cessation d'emploi, le congé de maternité et la prohibition de la retraite obligatoire.

L'intervention étatique québécoise dans le domaine des normes minimales du travail a donc été beaucoup plus large qu'aux États-Unis. En matière de salaire minimum et d'heures de travail, le niveau des normes québécoises se compare à celui des normes en vigueur en Nouvelle-Angleterre. Les résultats de la comparaison varient cependant beaucoup avec la fluctuation du taux de change. Le Québec se distingue toutefois dans l'adoption d'autres normes qui, malgré leur importance, n'existent tout simplement pas aux États-Unis.

Enfin, rappelons que la loi québécoise est administrée par la Commission des normes du travail, un organisme relativement autonome et financé entièrement par les employeurs. Le *Fair Labor Standards Act* américain relève, quant à lui, du Département du travail fédéral.

La santé et la sécurité au travail

Le législateur québécois a procédé, en 1979, à une ambitieuse réforme en matière de santé et de sécurité au travail. La loi adoptée dans ce domaine vise l'élimination des risques et dangers que le travail et son environnement créent à l'égard de l'intégrité physique du travailleur. Dans cette perspective, la Commission de la santé et de la sécurité du travail a adopté et administre une imposante réglementation visant l'accomplissement sécuritaire de travaux dangereux, la gestion de produits dangereux sur les lieux du travail, la protection contre des contaminants spécifiques, etc. Au-delà de cette réglementation, la loi confère plusieurs droits au travailleur. En plus de celui à un environnement exempt de risques injustifiés, ce dernier a, par exemple, droit à l'information et à la formation en matière de santé et de sécurité au travail et à des services adéquats de santé. Il a aussi le droit de refuser d'exécuter un travail qui, de façon raisonnable, lui apparaît dangereux ou encore, d'être relocalisé s'il est exposé à un contaminant et que sa santé présente des signes d'altération. La travailleuse qui est enceinte ou qui allaite bénéficie aussi du droit au retrait préventif.

La loi de 1979 innovait en associant tous les intervenants à la poursuite de son objectif. Pour ce faire, elle créait des structures de participation paritaires sur les lieux du travail. Ainsi, dans les secteurs déclarés prioritaires par règlement de la Commission, un comité paritaire de santé et de sécurité du travail au sein duquel la représentation des travailleurs est élue, peut être formé dans chaque établissement de plus de vingt travailleurs. Un tel comité à un mandat précis dont notamment l'approbation du programme de sécurité que doit élaborer l'employeur. Un travailleur, représentant à la prévention, peut aussi être choisi par les salariés pour les assister dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail et pour veiller en général à l'application des normes en cette matière.

On peut affirmer que le respect de la réglementation québécoise en matière de santé et de sécurité est onéreuse pour les employeurs. Ils

doivent aussi rémunérer les travailleurs libérés pour exercer des fonctions prévues dans la loi. La Commission de la santé et de la sécurité du travail est de plus financée totalement par les employeurs. Toutefois, on ne peut porter aucun jugement sur le coût de cette législation sans connaître et tenir compte de son effet préventif. Les bénéfices qu'elle procure contrebalancent certainement une partie, si ce n'est la totalité, des coûts encourus.

Le législateur fédéral américain est intervenu dans le secteur de la prévention des lésions professionnelles en adoptant en 1970 l'*Occupational Safety and Health Act*¹⁵. Cette loi poursuit le même objectif que la loi québécoise en ce domaine. Le modèle retenu est très centralisé : une agence gouvernementale, l'OSHA, élabore une réglementation très détaillée dont elle assure l'application par un système d'inspection. En vertu de la loi fédérale, les États peuvent exercer certaines responsabilités en matière d'administration des normes de l'OSHA. Au total, l'agence fédérale et les administrateurs au niveau des États inspectent par année moins de 4% de tous les établissements de travail américains.

Dans une structure aussi centralisée, les parties, et particulièrement les travailleurs, ne sont pas mises à contribution autant qu'au Québec. Elles peuvent toutefois bénéficier de programmes de formation. Les travailleurs ont aussi le droit d'être informés des normes applicables, de la façon dont leur employeur les applique et de l'équipement de protection disponible. Ils peuvent de plus porter plainte à l'OSHA et assister à l'enquête qui s'ensuivra, le cas échéant. Enfin, un règlement adopté par l'OSHA permet au travailleur de refuser d'exécuter un travail lorsqu'il croit de bonne foi qu'une telle exécution l'expose à un danger mortel ou à une blessure grave¹⁶.

On peut donc constater que l'intervention législative québécoise en matière de santé et de sécurité au travail est plus imposante que l'intervention américaine. Même si les normes québécoises et américaines peuvent se comparer, les mécanismes d'adoption et de mise en œuvre diffèrent beaucoup. Alors que l'approche québécoise est avant tout participative et décentralisée, le modèle américain est à l'inverse centralisé, non participatif et son efficacité dépend avant tout de la force dissuasive de l'inspection. Enfin, il est important de souligner que l'OSHA est financée complètement par le trésor fédéral contrairement à son pendant québécois, dont les revenus proviennent essentiellement de cotisations patronales.

15. De façon générale, voir : Levitan *et al.*, *op. cit.*, à la note 14, aux pp. 100 à 130.

16. La validité de ce règlement a été reconnue par la Cour suprême des États-Unis dans *Whirlpool v. Marshall*, 445 U.S. 1 (1980). Voir à ce sujet : Larry Drapkin, «The Right to Refuse Hazardous Work after *Whirlpool*», (1980) 4 *Industrial Relations Law Journal*, 29.

Aux États-Unis, le régime d'indemnisation des victimes de lésions professionnelles relève des États et non pas du gouvernement central. On retrouve sensiblement le même type de régime d'un État à l'autre, régime de même nature que celui en vigueur au Québec. À ce chapitre donc, pas de différences profondes entre les deux juridictions.

La discrimination en emploi

La *Charte des droits et des libertés de la personne* du Québec défend toute forme de discrimination fondée sur des facteurs tels la race, le sexe, l'âge, la religion, etc. Cette prohibition s'étend à toutes les étapes de la relation de travail, que ce soit à l'embauche, dans la détermination des conditions de travail ou lors de la terminaison de l'emploi. L'article 19 de la Charte prescrit que pour un travail équivalent, le salaire doit être égal. Malgré une certaine hésitation jurisprudentielle, il semble bien que la discrimination systématique ou indirecte tombe aussi sous le coup de la Charte¹⁷.

Au niveau des remèdes, les dispositions légales québécoises sont plutôt timides. La Charte est administrée par la Commission des droits de la personne, un organisme qui reçoit les plaintes et qui peut aussi faire enquête de son propre chef. Si les recommandations qu'elle formule à la suite d'une enquête ne sont pas appliquées, elle peut s'adresser aux tribunaux de droit commun pour les faire respecter. Depuis les amendements à la Charte apportés en 1983 et l'adoption, en 1986, d'un règlement à cet effet, les tribunaux peuvent forcer l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité dans une entreprise pour redresser les effets des pratiques discriminatoires passées.

Dans le domaine de la législation anti-discrimination, des problèmes sociaux particulièrement exacerbés ont amené les États-Unis à innover¹⁸. Dès 1963, le législateur fédéral adoptait l'*Equal Pay Act* qui impose aux employeurs de payer un salaire égal pour un travail égal. Le *Civil Rights Act*, adopté l'année suivante, visait spécifiquement l'accès non discriminatoire à l'emploi. Son Titre VII prohibe la discrimination fondée sur la race, la couleur, la religion, le sexe ou l'origine nationale au niveau de l'embauche, de la rémunération et des promotions. Cette loi s'applique aujourd'hui à toutes les entreprises de 15 employés ou plus. C'est une agence gouvernementale, l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), qui administre la loi. Elle doit s'adresser aux tribunaux fédéraux si ses recommandations ne sont pas suivies ou encore pour obtenir réparation au nom des victimes d'actes discriminatoires.

17. Voir de façon générale : Pierre Bosset, *La discrimination indirecte dans le domaine de l'emploi — Aspects juridiques*, Cowansville (Qué.), Les Éditions Yvon Blais inc., 1989, 136 pages.

18. À ce sujet, consulter Levitan *et al.*, *op. cit.*, à la note 14, aux pp. 57 à 78.

Les tribunaux ont interprété largement le Titre VII. En 1971, la Cour suprême reconnaissait que le Titre VII défend non seulement la discrimination ouverte mais aussi la discrimination indirecte, c'est-à-dire les pratiques neutres en apparence mais dont l'effet est discriminatoire¹⁹. La validité des programmes d'accès à l'égalité (*affirmative action*) fut aussi confirmée, y compris l'usage de quotas numériques. De plus, le Congrès a étendu le domaine d'application des programmes d'accès à l'égalité aux vétérans et aux personnes handicapées.

Enfin, l'*Age Discrimination in Employment Act* de 1967 défend la discrimination fondée sur l'âge contre les travailleurs âgés de quarante à soixante-dix ans en ce qui concerne l'embauche, la rémunération, les promotions et la sécurité d'emploi. L'âge maximal limite pour la retraite obligatoire demeure soixante-dix ans.

Les autres lois québécoises

En terminant cette partie, quelques mots au sujet de lois québécoises qui n'ont pas d'équivalent américain. La *Loi sur les décrets de convention collective* permet au gouvernement, sur recommandation du ministre sur Travail, de rendre obligatoires, par règlement, certaines conditions de travail négociées pour l'ensemble des travailleurs d'une industrie ou d'un métier dans une région donnée. Ces conditions de travail proviennent d'une entente négociée par un ou plusieurs employeurs et une ou plusieurs associations de salariés d'un secteur donné. L'entente doit revêtir une importance prépondérante pour être étendue. Le décret rend donc obligatoires pour toute la main-d'œuvre du secteur, syndiquée ou non, certaines conditions de travail négociées, dont le salaire, les heures de travail, les congés payés et les avantages sociaux. Ces conditions de travail sont obligatoires et d'ordre public; leur application est contrôlée par un comité paritaire.

Il est important de souligner que le ministre du Travail doit, dans sa recommandation au gouvernement concernant l'opportunité d'étendre par décret certaines conditions de travail, tenir compte des inconvénients qui peuvent résulter de la concurrence des pays étrangers²⁰.

En 1987-88, un peu moins de 150 000 travailleurs québécois étaient couverts par un décret, soit environ 6 % de l'ensemble des salariés du Québec. De façon plus spécifique, on estime que les conditions de travail d'environ 20 % des effectifs rémunérés à l'heure dans le secteur manufacturier étaient déterminées par décret²¹.

On ne peut passer sous silence la *Charte de la langue française* qui fait du français la seule langue officielle du travail. Elle contient

19. *Griggs c. Duke Power Co.*, 401 U.S. 424, (1971).

20. *Loi sur les décrets de convention collective*, L.R.Q., c. D-2, article 6.

21. Ministère du Travail, *Les lois du travail, les conventions collectives et le libre-échange*, op. cit., à la note 7, aux pp. 94-95.

plusieurs dispositions visant la promotion de l'usage du français au travail. La Charte défend entre autres d'exiger la connaissance d'une autre langue pour l'obtention d'un emploi ou d'un poste, à moins que l'employeur puisse démontrer que la connaissance de cette autre langue est essentielle à l'exécution des fonctions.

* * *

Ceci termine ce tour d'horizon du droit des rapports individuels du travail. J'ai insisté assez longuement sur sa description vu le grand nombre de salariés qu'il régit tant au Québec qu'aux États-Unis. On constate qu'en dépit d'un fondement commun, soit la liberté contractuelle, le droit québécois se distingue de celui en vigueur aux États-Unis par son interventionnisme à la fois plus large et plus profond. L'intervention du législateur américain s'est faite beaucoup plus timidement et sur un moins grand nombre d'aspects.

Bref, l'État américain est demeuré plus soucieux de maintenir les principes de base du libéralisme économique dans les rapports individuels du travail. Nous verrons qu'il en est de même des rapports collectifs du travail dont les grandes règles font l'objet de la prochaine section.

2.2 Les rapports collectifs du travail

Tout étudiant apprend dans son premier cours de droit du travail que le *Code du travail* du Québec, comme d'ailleurs la législation correspondante des autres provinces canadiennes, est largement inspiré du *National Labor Relations Act* américain. La véracité de cette assertion ne doit cependant pas nous faire perdre de vue les importantes différences qui existent entre les deux ensembles de règles encadrant les rapports collectifs du travail. Au risque de me répéter, ces particularités sont elles-mêmes le reflet des profondes différences qui distinguent les deux sociétés.

Les principes de base des régimes québécois et américain sont les mêmes : reconnaissance et protection des droits syndicaux, monopole de représentation syndicale accordé au syndicat majoritaire au sein d'une unité locale et très décentralisée, procédure d'accréditation gérée par une agence gouvernementale, obligation de négocier les conditions de travail de bonne foi avec le syndicat accrédité, droit de recourir à la grève ou au lock-out pour influencer le cours des négociations, liberté des parties quant au contenu des négociations, suprématie et effet obligatoire de la convention collective. Les moyens de mise en œuvre de ces principes sont toutefois passablement différents²². J'insisterai surtout sur la nature de ces différences.

22. Concernant le droit américain, voir de façon générale : Robert A. Gorman, *Labor Law*, St-Paul, Minn., West Publishing Co., 1976, 914 pages ; Charles J. Morris, *The Developing Labor Law*, 2d ed., Vol. I, Washington, D.C., The Bureau of National Affairs, Inc., 1983, 991 pages.

Au préalable, rappelons que la réglementation des relations du travail aux États-Unis relève principalement de la compétence du gouvernement central. Seules les entreprises à caractère purement local et qui n'ont pas d'impact sur la circulation des biens entre les États échappent à la couverture du NLRA. À l'inverse, au Canada, ce sont les provinces qui détiennent la compétence législative de principe en matière de relations de travail.

La protection des droits syndicaux

Le *Code du travail* comme le NLRA reconnaissent et protègent les droits syndicaux des salariés. Notons que le mot salarié n'inclut pas ici l'employé cadre de quelque niveau hiérarchique que ce soit.

Ces droits comprennent notamment celui de former un syndicat, d'y adhérer et de participer à son administration. L'employeur ne doit pas agir de façon à en menacer l'exercice. Ainsi, il ne doit pas dominer ou entraver les activités d'une association de salariés. Il ne peut intimider un salarié ou exercer une discrimination à son endroit dans le but de le forcer à devenir ou à s'abstenir de devenir membre d'un syndicat ni le congédier à cause de ses activités syndicales.

Le *Code du travail* québécois sanctionne la violation de ces droits — appelée communément pratiques déloyales — de façon pénale principalement. Celui ou celle qui enfreint une disposition du Code et qui compromet le libre exercice des droits qu'il reconnaît est généralement passible d'une amende. Par ailleurs, le salarié victime d'un congédiement, d'une suspension ou d'un déplacement illégal peut obtenir d'un commissaire du travail un remède à caractère civil, soit un ordre de cesser d'exercer des mesures discriminatoires à son endroit et l'annulation de ces mesures. Il peut aussi obtenir, lorsque nécessaire, la réintégration dans son emploi avec pleine compensation salariale.

L'approche québécoise concernant la protection des droits syndicaux est très traditionnelle et très judiciarisée. Toutes les autres provinces canadiennes ont depuis plusieurs années opté pour le modèle administratif, en vertu duquel une commission des relations du travail dispose de larges pouvoirs lui permettant de choisir le type d'intervention le plus approprié, compte tenu des circonstances²³. Ce modèle, plutôt que de rechercher le coupable pour le mettre à l'amende, vise à remédier aux effets néfastes d'une pratique déloyale sur le libre exercice des droits syndicaux. C'est ce qu'on nomme en anglais le *make whole remedy*, remède par lequel on cherche à remettre les parties dans l'état où elles étaient avant la commission du geste illégal.

23. Consulter sur cette question Daniel Lavery, *Le traitement des rapports collectifs de travail par des organismes administratifs*, Québec, Les Publications du Québec, 1986, 293 pages.

Dès l'adoption du *Wagner Act* en 1935, le législateur américain a retenu ce modèle administratif et a conféré à l'agence gouvernementale responsable de l'administration de la loi, le National Labor Relations Board (NLRB), de très larges pouvoirs pour remédier aux dommages causés par une pratique déloyale. En plus du traditionnel *cease and desist order* et de la réintégration du salarié illégalement congédié, le NLRB utilise d'autres remèdes qui apparaissent très sophistiqués aux yeux de l'observateur québécois. Pour en comprendre la nature, on doit analyser les circonstances dans lesquelles ils s'appliquent, soit généralement lors de la procédure d'accréditation.

La sélection du syndicat représentatif et l'accréditation

Au Canada et au Québec, la décision de se regrouper ou non en syndicat et le choix du syndicat appartiennent exclusivement aux salariés. La loi tient l'employeur complètement à l'écart de cette prise de décision. Bien souvent, il sera confronté à un fait accompli au moment où il reçoit une copie de la requête en accréditation déposée par un syndicat au bureau du commissaire général du travail. S'il apprend que ses salariés essaient de former un syndicat avant le dépôt de la requête en accréditation, la loi lui défend d'intervenir auprès des salariés de façon à mettre en péril leur liberté syndicale.

Au Québec, dans la procédure en accréditation, le décompte des effectifs syndicaux se fait à partir du nombre d'adhésions pour chacun des syndicats requérants. Les organisateurs syndicaux n'ont en général qu'à faire signer des cartes de membre aux salariés. Le vote sous la direction d'un commissaire du travail n'est qu'une mesure d'exception.

Les choses sont fort différentes aux États-Unis où, au nom de la liberté d'expression, on permet à l'employeur de s'exprimer à l'intérieur du processus de formation d'un syndicat. Pour lui en donner l'opportunité, la loi prévoit que le caractère majoritaire d'un syndicat se mesure au moyen d'une élection au scrutin secret tenue au terme d'une véritable campagne électorale. Pendant cette campagne, les salariés sont non seulement courtisés par le ou les différent(s) syndicat(s) dans la course, mais aussi par leur employeur qui dispose d'un droit de parole légalement reconnu²⁴.

L'employeur peut donc exprimer son opinion à ses salariés par quelque moyen que ce soit en autant qu'elle ne renferme pas de menace de représailles ou de promesse d'avantages. On comprend que le NLRB ait rapidement dû intervenir pour encadrer le comportement patronal, et aussi celui des représentants syndicaux, durant la campagne d'organisation syndicale. Cette réglementation qui s'est élaborée de façon jurisprudentielle vise à assurer que le choix du salarié se fasse dans des conditions «de laboratoire». Cette réglementation très complexe et très détaillée vise tant le contenu que la forme du discours patronal.

24. *National Labor Relations Act*, 29 U.S.C. ss. 151-169, act. 8(c).

Si ces conditions de laboratoire ne sont pas assurées, le NLRB intervient pour les sauvegarder. Si, comme c'est souvent le cas, son intervention survient après le fait, il décide de la validité du résultat des élections. Le Board peut ordonner la tenue de nouvelles élections si c'est nécessaire. Il peut même ordonner à un employeur de négocier de bonne foi une convention collective avec un syndicat non accrédité si les pratiques déloyales patronales ont été telles que même une nouvelle élection ne pourrait en effacer les effets.

Le système est devenu victime de la sophistication de ses règles. Un tel degré de réglementation s'est avéré difficilement administrable. Premièrement, le système laisse place à la commission de plusieurs pratiques déloyales par un employeur qui serait désireux d'éviter la syndicalisation de ses salariés. Deuxièmement, en dépit de leur caractère innovateur, les remèdes du NLRB demeurent largement inefficaces. Le principal facteur d'inefficacité réside dans les très longs délais pour obtenir une décision finale du Board. De plus, pour que sa décision devienne exécutoire, le NLRB doit s'adresser à une cour d'appel fédérale. L'ensemble de la procédure peut facilement s'étendre sur deux à trois ans.

Certains auteurs posent l'hypothèse que le déclin dramatique de la densité syndicale aux États-Unis s'explique en partie par l'inefficacité du droit²⁵. Ainsi, Paul Weiler a noté une recrudescence marquée du recours aux pratiques déloyales depuis le début du déclin de la présence syndicale aux États-Unis.

En matière de détermination de l'unité de négociation appropriée, les politiques québécoises et canadiennes sont sensiblement les mêmes. On recherche généralement une unité à l'intérieur de laquelle les salariés partagent une communauté d'intérêts. Il s'agit d'unités décentralisées ne dépassant pas les limites de l'établissement ou de l'employeur²⁶.

Puisque la loi ne le prohibe pas expressément, le NLRB accepte d'accréditer des unités multipatronales. Cependant, contrairement à ce que souhaitent les promoteurs québécois de ce type d'accréditation, aux États-Unis on y recourt que sur une base strictement consensuelle. L'objection d'une seule partie, patronale ou syndicale, suffit pour empêcher le NLRB d'accréditer une unité multipatronale. Généralement, on accréditera ainsi une unité qui négocie déjà à l'échelle multipatronale²⁷.

25. Voir particulièrement Paul Weiler, «Promises to Keep: Securing Workers' Rights to Self-Organization under the NLRA», (1983) 96 *Harvard Law Review*, n° 8, 1769.

26. Pour un résumé de la politique suivie par le NLRB en matière de détermination d'unité appropriée, voir Levitan *et al.*, *op. cit.*, à la note 14, aux pp. 138 à 140.

27. Au sujet de l'accréditation multipatronale, voir Gorman, *op. cit.*, à la note 22, aux pp. 86 à 92; Morris, *op. cit.*, à la note 22, aux pp. 476 à 487.

L'obligation de négocier de bonne foi

L'accréditation d'un syndicat entraîne l'obligation pour l'employeur de négocier de bonne foi avec celui-ci dans le but de conclure une convention collective. Cette obligation n'implique cependant pas celle de faire des concessions. De plus, en principe, l'État ne s'immisce pas dans le contenu de la négociation. Il appartient aux parties de trouver un terrain d'entente mutuellement acceptable. La menace de recourir à des moyens de pression économique, ou leur utilisation, amènera chaque partie à assouplir sa position initiale afin de parvenir à un compromis. Même si les deux régimes sous étude partagent cette philosophie de base, on constate que le législateur québécois en a modifié certains aspects alors que les règles américaines la respectent toujours scrupuleusement.

Au Québec, le *Code du travail* oblige à la négociation de bonne foi de conditions de travail. Ce terme qui n'est pas défini dans la loi a reçu une interprétation jurisprudentielle large²⁸. Aux États-Unis, le NLRA oblige à la négociation de bonne foi des salaires, des heures de travail et des autres conditions de travail. La Cour suprême a divisé les matières sujettes à négociation en deux catégories : les sujets obligatoires et ceux qui sont facultatifs²⁹.

La première catégorie comprend, en plus des sujets énumérés plus haut, les règles de travail, les règles disciplinaires, l'ancienneté, le statut syndical et en général, tout ce qui revêt un intérêt vital pour les parties. Par contre, la décision de cesser les opérations d'un département d'une entreprise pour des motifs économiques, malgré les pertes d'emplois nombreuses qu'elle entraîne, ne tombe pas dans cette catégorie³⁰. Une partie ne peut pas refuser de négocier au sujet d'une matière obligatoire sans commettre une pratique déloyale.

Les parties peuvent accepter de négocier concernant une matière facultative. Une partie peut toujours refuser une telle négociation et l'autre ne peut alors pas utiliser de moyens de pression sans commettre une pratique déloyale. Les matières facultatives concernent généralement des matières qui relèvent des droits de la direction ou des affaires syndicales internes.

La grève et le règlement des impasses

La réglementation de la grève que proposent les deux systèmes sous étude diffèrent profondément. C'est dans ce domaine qu'on observe le mieux l'éloignement relatif de la législation québécoise des règles du marché.

28. *Syndicat catholique des employés de magasins de Québec. La Cie Paquet Ltée.*, [1959] R.C.S. 206.

29. *NLRB v. Borg-Warner Corp.*, 356 U.S. 342 (1958).

30. *First National Maintenance Corp. v. NLRB*, 452 U.S. 666 (1981).

Le *Code du travail* du Québec reconnaît le droit de grève et l'encadre fortement. Ainsi, la grève permise par la loi ne peut être que le fait d'une association accréditée. Elle est possible pendant la phase de négociation collective seulement. Ni la grève visant la reconnaissance d'un syndicat, ni celle survenant pendant la durée de la convention collective (sauf la possibilité offerte par une clause de réouverture) n'est légale.

Le salarié qui participe à une grève légale est bien protégé par la loi québécoise. Il conserve la qualité de salarié pendant toute la durée de la grève et il ne peut être congédié ou faire l'objet de mesures disciplinaires à cause de sa participation à l'arrêt de travail. À la fin de la grève, il a le droit de retrouver son poste de travail de façon préférentielle.

Pendant une grève, l'employeur ne peut engager de briseurs de grève pour faire effectuer le travail des grévistes. Cette prohibition très large vise notamment l'utilisation de salariés membres de l'unité de négociation en grève, de ceux d'autres unités ou établissements du même employeur, des cadres d'autres établissements non affectés par la même grève et des cadres embauchés après le début de la phase de négociation. Bref, l'employeur peut tenter d'opérer son établissement, mais seulement à l'aide des cadres de cet établissement et, le cas échéant, des autres établissements touchés par la même grève.

Il est aussi important de souligner que le *Code du travail* permet à une des deux parties, lors d'une première négociation collective, de demander la nomination d'un arbitre neutre qui aura le pouvoir d'imposer les termes de la convention. Cette mesure vise à pallier la disproportion dans la force des parties que l'on note souvent lors d'une première négociation.

Enfin, le *Code du travail* québécois reconnaît à l'employeur un droit au lock-out. Ce droit est soumis sensiblement aux mêmes règles que la grève.

La grève est beaucoup moins encadrée en droit américain. Elle est possible en tout temps sauf pendant les soixante jours précédant l'expiration de la convention collective. Le syndicat peut y renoncer pour la durée de la convention (généralement en échange d'une clause d'arbitrage obligatoire et exécutoire des griefs). Elle n'est pas uniquement le fait d'un syndicat accrédité, pouvant même viser la reconnaissance syndicale ou la cessation des pratiques déloyales de l'employeur.

Le droit américain distingue entre la grève protégée par le NLRA et celle qui ne l'est pas. Le salarié est légalement à l'abri des mesures de représailles patronales dans le cas d'une grève protégée seulement. La grève est protégée lorsqu'elle vise l'entraide ou la protection des salariés. Elle ne l'est pas si, par exemple, elle est l'occasion de la commission de gestes illégaux, si elle survient dans les soixante jours précédant l'expiration d'une convention collective ou pendant la durée d'une

convention collective la prohibant, ou encore, si le but de la grève est d'obtenir des concessions de l'employeur concernant un sujet de négociation non obligatoire.

Le droit des grévistes, dans le cas d'une grève protégée, est soumis à une deuxième distinction : celle que le droit établit entre la grève économique et la grève protestant contre une pratique déloyale de la part de l'employeur³¹.

Dans le cas d'une grève économique, c'est-à-dire qui vise la reconnaissance syndicale ou l'amélioration des conditions de travail, l'employeur peut remplacer le gréviste de façon temporaire ou permanente. Bien qu'il demeure alors un salarié au sens de la loi pendant la grève, le gréviste ne peut pas déplacer le briseur de grève embauché de façon permanente pour récupérer son emploi au terme de l'arrêt de travail. Il conserve par contre le droit d'être rappelé au travail de façon préférentielle, c'est-à-dire avant que l'employeur n'embauche de nouveaux travailleurs. Si le briseur de grève n'a été embauché que pour la durée du conflit, le gréviste a le droit de récupérer son emploi prioritairement et sans discrimination au terme de la grève.

L'employeur peut aussi embaucher des briseurs de grève pour la durée d'une grève provoquée par une pratique déloyale de sa part, comme son refus de négocier de bonne foi par exemple. Cependant, le gréviste a le droit strict de récupérer son emploi quand il en manifeste le désir et son remplaçant doit alors en être évincé.

La distinction quant à la nature de la grève a aussi un impact sur le droit de voter, pendant la grève, sur des questions de représentation syndicale, lors d'une procédure de retrait d'accréditation par exemple. D'une part, le gréviste peut voter, quelle que soit la nature de la grève à laquelle il participe. Par contre, dans le cas d'une grève économique, ce droit disparaît un an après le début de l'arrêt de travail. D'autre part, le briseur de grève embauché de façon permanente dans le cadre d'une grève économique peut aussi prendre part au vote. Aucun droit de vote n'est accordé au remplaçant d'un gréviste participant à un arrêt de travail provoqué par une pratique patronale déloyale.

Le droit américain reconnaît à l'employeur la possibilité de faire un lock-out dans la mesure où il ne vise pas à éliminer le syndicat et où il survient alors qu'il y a impasse à la table de négociation. L'état du droit semble encore imprécis quant à la possibilité d'embaucher des salariés en remplacement de ceux affectés par le lock-out. Enfin, est-il nécessaire de rappeler que le droit américain ne contient pas de mesure visant l'arbitrage de la première convention collective.

31. Concernant le droit des grévistes, voir : Gorman, *op. cit.*, à la note 22, aux pp. 339 à 353 ; A. Cox, D.C. Bok et R.A. Gorman, *Labor Law — Cases and Materials*, 9th ed., Mineola, New York, The Foundation Press Inc., 1981, 1215 pages, aux pp. 822 à 825 et 864 à 866.

En terminant ce bref tour d'horizon des rapports collectifs du travail, quelques mots concernant deux sujets particuliers : les *Right-to-Work laws* et la transmission des droits et obligations dans le cas de vente ou transfert d'une entreprise.

Le NLRA permet à chaque État américain de défendre par une loi l'adhésion syndicale comme condition obligatoire d'emploi³². Ainsi, vingt-et-un États³³, regroupés surtout dans le Sud et le Midwest, ont jusqu'à maintenant prohibé l'application de clauses d'atelier syndical et aussi, pour beaucoup d'entre-eux, d'*agency shop* (l'équivalent américain de la Formule Rand). Pratiquement, ceci signifie que dans ces États, le syndicat accrédité n'est jamais assuré de son caractère représentatif. De plus, il doit consacrer beaucoup d'énergie pour convaincre les salariés de l'unité à participer au financement du syndicat. On est loin, dans ces États, de la situation du Québec où le *Code du travail* permet la négociation de clauses de sécurité syndicale et rend obligatoire le précompte syndical dès l'accréditation.

Au Québec, l'application de l'article 45 du *Code du travail* en matière de transfert d'entreprise d'un employeur à l'autre, a engendré un large débat dont la décision de la Cour suprême dans l'affaire de la *Commission scolaire régionale de l'Outaouais*³⁴ constitue le point culminant. Cette disposition assure la transmission du dossier des relations du travail d'un employeur à l'autre lorsqu'il y a transfert d'entreprise.

Cette transmission survient de plein droit, du seul effet de la loi. Le nouvel employeur hérite du dossier des relations du travail de son prédécesseur. Ce dossier comprend non seulement l'accréditation en place ou toutes les procédures y afférentes, mais aussi la convention collective en vigueur, le cas échéant.

Pour qu'il y ait transfert d'entreprise, on doit retrouver substantiellement la même entreprise chez l'employeur cessionnaire. On considère l'entreprise comme un ensemble de facteurs (technologiques, humains, commerciaux, financiers, etc.) dont l'interaction permet la production d'un bien ou d'un service. La jurisprudence accepte de conclure à un transfert d'entreprise régi par l'article 45 même si la main-d'œuvre de l'employeur cédant ne se retrouve pas chez le nouvel employeur.

32. *National Labor Relations Act*, art. 14(b).

33. Ces États sont les suivants : Alabama, Arizona, Arkansas, Floride, Georgie, Iowa, Louisiane, Mississippi, Nebraska, Nevada, Caroline du Nord et du Sud, Dakota Nord et Sud, Tennessee, Texas, Utah, Virginie et Wyoming. Source : *Statistical Abstract of the United States*, 109th ed., U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, 1989.

34. *Syndicat national des employés de la Commission scolaire régionale de l'Outaouais c. Union des employés de service, local 298 (FTQ) et al.*, [1988] 2 R.C.S., 1048. Commentée dans Fernand Morin, «D'un entrepreneur à un autre l'accréditation ne suit pas», (1989) 44 *Relations industrielles*, n° 2, 315.

Le transfert d'entreprise entre deux employeurs se réalise au moyen d'une vente, d'une fusion, d'un sous-contrat, d'une concession ou autrement. La Cour suprême a toutefois conclu à la nécessité d'un lien de droit entre les deux employeurs.

On retrouve aux États-Unis un mécanisme limité de transmission de certaines obligations en matière de relations du travail en cas de transfert d'entreprise d'un employeur à l'autre³⁵. Ce mécanisme est essentiellement jurisprudentiel, la loi étant silencieuse à ce sujet. C'est ce qui explique son caractère limité, erratique et incertain. Il affiche plusieurs différences par rapport au mécanisme québécois.

La transmission au deuxième employeur des obligations dont le premier employeur est le débiteur ne s'effectue pas de plein droit. C'est le NLRB qui émettra généralement une ordonnance de négocier de bonne foi à l'intention de l'employeur cessionnaire à la suite d'une requête présentée en ce sens par le syndicat qui était en place chez l'employeur cédant.

L'objet de la transmission est restreint : il se limite à l'obligation de reconnaître le syndicat accrédité et de négocier de bonne foi avec lui. Le nouvel employeur, sauf s'il est « l'*alter ego* » du premier employeur (i.e. les deux employeurs sont en fait les mêmes personnes) n'est pas lié par la convention collective négociée et conclue par son prédécesseur. Ceci signifie qu'il n'est pas tenu d'embaucher les salariés de l'employeur précédent et que, s'il le fait, il peut modifier unilatéralement leurs conditions de travail au moment de l'embauche.

Le droit américain impose des conditions très restrictives pour conclure au transfert de l'entreprise. Il faut d'abord retrouver substantiellement la même entreprise chez le second employeur. La vérification de cette exigence se fait à l'aide de critères semblables à ceux utilisés au Québec. De plus, il n'y aura transfert d'entreprise que si la majorité de la main-d'œuvre du second employeur est formée de salariés qui travaillaient auparavant pour le premier employeur. À cet égard, comme mentionné plus haut, l'employeur cessionnaire n'est pas tenu de prendre à son service les salariés de l'employeur cédant, dans la mesure où il ne fait pas de discrimination sur la base des activités ou sympathies syndicales. Enfin, on doit retrouver chez le nouvel employeur sensiblement la même unité de négociation appropriée que chez son prédécesseur.

Il y aurait beaucoup plus à dire sur les similitudes et les différences entre le droit du travail américain et québécois. Je crois toutefois avoir insisté sur les différences les plus marquantes. Celles-ci nous permettent de constater que, malgré une grande complexité dans son contenu, le droit américain s'est moins éloigné des règles du libre marché. Le droit

35. À ce sujet, voir Morris, *op. cit.*, à la note 22, aux pp. 694 à 756. On trouve un bon résumé des différences entre les régimes québécois et américain à cet égard dans Ministère du Travail, *op. cit.*, à la note 7, aux pp. 84 à 86.

québécois, comme d'ailleurs le droit des autres provinces canadiennes, a pour sa part davantage modifié les règles du laissez-faire, créant ainsi un environnement plus favorable à l'exercice des droits syndicaux. Ceci ne serait pas étranger aux différences importantes quant au degré de pénétration syndicale aux États-Unis, au Canada et au Québec. La prochaine section est en partie consacrée à ces différences.

Enfin, il me semble important de noter le rôle très important du NLRB et des tribunaux supérieurs dans l'élaboration du droit du travail américain. Les personnes détenant des postes dans ces instances sont pour la plupart nommées par l'Administration. Or, elle choisit généralement des personnes sympathiques aux vues du parti politique en place. Ceci a une influence marquée sur le contenu des décisions de ces instances³⁶. Les règles québécoises sont moins perméables à ce type d'influence, surtout parce que leur provenance, avant tout légale, limite d'autant le rôle des instances juridictionnelles. Par contre, on pourrait assister à une intervention accrue des tribunaux supérieurs dans le contenu même des lois du travail à cause de l'application, maintenant généralisée, de la *Charte canadienne des droits et liberté*³⁷.

2.3 Quelques données concernant les relations du travail

Dans cette section, je présenterai d'abord quelques données concernant la présence syndicale aux États-Unis et au Québec. Par la suite, je ferai de même à l'égard des salaires moyens et de la productivité. Enfin, je ferai sommairement état des résultats d'une étude comparative du contenu des conventions collectives en vigueur dans les deux territoires.

La densité syndicale et l'activité de grève

Le Canada et les États-Unis affichent aujourd'hui des taux de syndicalisation fort différents. Alors qu'il est de 40,7 % au Québec et de 37,6 % au Canada, ce taux atteint à peine 17 % aux États-Unis. Ces chiffres peuvent cependant être trompeurs puisqu'ils incluent les secteurs public et parapublic. C'est pourquoi, le Tableau 2 présente aussi les données relatives au secteur manufacturier.

On note que la présence syndicale dans le secteur manufacturier québécois atteignait, en 1988, presque le double de celui du secteur manufacturier américain. Aux États-Unis, moins du quart de la main-d'œuvre de ce secteur est syndiquée.

De plus, la densité syndicale est en chute constante aux États-Unis depuis 1954 alors que près de 35 % de la main-d'œuvre non agricole

36. Voir Levitan *et al.*, *op. cit.*, à la note 14, à la p. 138.

37. Voir de façon générale à ce sujet : —, *Labour Law Under The Charter*, Proceedings of a Conference sponsored by Industrial Relations Centre/School of Industrial Relations and Faculty of Law, Queen's University at Kingston, Kingston, Queen's Law Journal and Industrial Relations Centre, Queen's University of Kingston, 1988, 332 pages.

était syndiquée³⁸. Elle dégringolait à 16,8 % en 1988, son plus bas niveau depuis cinquante ans³⁹.

TABLEAU 2

**Syndicalisation au Québec, au Canada et aux États-Unis :
taux général et taux dans le secteur manufacturier**

Année	Québec*		Canada**		États-Unis***	
	Général	Manufac- turier	Général	Manufac- turier	Général	Manufac- turier
1984	n.d.	62.1	—	39.7	—	—
1985	44.0	54.8	—	37.9	18.0 (20.5)	24.8 (26.9)
1986	42.4	48.7	34.1	38.3	17.5 (19.9)	24.0 (25.8)
1987	40.7	46.6	33.3	36.9	17.0 (19.2)	23.2 (24.7)
1988	—	—	—	—	16.8 (19.0)	22.1 (23.8)

* Québec : taux de présence syndicale

** Canada : taux de syndicalisation

*** États-Unis : taux de syndicalisation
taux de présence syndicale entre parenthèses.

Sources :

Québec : Ministère du Travail, *Les lois du travail, les conventions collectives et le libre-échange*, Québec, Ministère du Travail, 1988, à la page 42.

Canada : Statistique Canada, *Loi sur les déclarations des corporations et des syndicats ouvriers*, Partie II, catalogue 71-202, annuel.

États-Unis : *Current Wage Developments*, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

38. Voir Weiler, *op. cit.*, à la note 25, aux pp. 1771 à 1774 ; Richard B. Freeman, «What Does the Future Hold for U.S. Unionism ?», (1989) 44 *Relations Industrielles*, n° 1, 25.

39. «La syndicalisation prend du retard par rapport à la croissance de la main-d'œuvre au Canada», *Le Devoir*, jeudi le 17 août 1989, à la p. 12.

Le mouvement ouvrier américain est actuellement en crise. Selon Piore, pour la première fois de son histoire, il serait en difficulté dans des secteurs où il a toujours été fort⁴⁰. Les auteurs s'entendent pour expliquer une partie importante des difficultés du mouvement ouvrier aux États-Unis par l'adoption d'une stratégie antisyndicale féroce de la part du patronat. Toujours selon Piore :

La clé de cette nouvelle stratégie réside dans une série de techniques de plus en plus complexes qui permettent de bloquer la syndicalisation et de gérer une usine non syndiquée de façon à circonvenir le désir de syndicalisation de la part des employés. Il existe encore des gestionnaires qui tolèrent la présence des syndicats, mais il n'existe plus — contrairement à la période de l'après-guerre — d'entreprises qui se soient engagées à fonctionner dans un univers syndiqué⁴¹.

Le tableau 2 révèle une baisse sensible de la présence syndicale dans le secteur manufacturier au cours des dernières années au Québec. Je ne crois pas que l'adoption généralisée d'une attitude franchement antisyndicale par le patronat québécois soit la cause de ce phénomène. Des changements structurels et des facteurs conjoncturels seraient à mon avis davantage la véritable cause de cette diminution. Quoiqu'il en soit, sans parler de crise, le mouvement syndical québécois et canadien traverse aussi une période difficile⁴².

L'activité de grève est aussi une mesure importante du climat des relations du travail. Elle est largement tributaire de la présence syndicale. Comme le démontre le Tableau 3, et malgré le caractère approximatif des données qu'il contient, l'activité de grève est passablement plus élevée au Québec qu'aux États-Unis. On ne doit cependant pas perdre de vue que le temps de travail perdu à cause de la grève ne représentait qu'un cinquième de 1 % au Québec en 1987 et en 1988.

40. Michael J. Piore, «La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macro-économique», dans *La crise économique et sa gestion*, Montréal, Boréal-Express, 198, aux pp. 111 à 124.
41. *Id.*, à la p. 113 ; au même effet, voir Jack Barbash, «The New Industrial Relations in the U.S. Phase II», (1988) 43 *Relations industrielles*, n° 1, 32 ; Richard B. Freedman, «Le Canada et l'évolution du marché du travail dans le monde», dans *Perspective 2000*, une conférence parrainée par le Conseil économique du Canada, Ottawa, les 30 novembre et 1^{er} décembre 1988, 43 pages, à la p. 6.
42. Gérard Dion et Gérard Hébert, «L'avenir du syndicalisme au Canada», (1989) 44 *Relations industrielles*, n° 1, 5.

TABLEAU 3

Activité de grève exprimée en % du temps de travail total au Québec et aux États-Unis*

ANNÉE	QUÉBEC	ÉTATS-UNIS
1980	.71 %	.09 %
1981	.31 %	.07 %
1982	.23 %	.04 %
1983	.41 %	.08 %
1984	.18 %	.04 %
1985	.18 %	.03 %
1986	.35 %	.05 %
1987	.22 %	.02 %
1988	.21 %	.02 %

* Pour les États-Unis, seuls les arrêts de travail impliquant 1000 travailleurs et plus sont comptés.

Les travailleurs du gouvernement et de l'agriculture sont inclus dans le total des travailleurs et du temps travaillé. Les activités domestiques, la foresterie et les activités de la pêche sont exclues.

Sources :

Québec : «Grèves et lock-out au Québec en 1988», *Marché du travail*, mai 1989, p.55.

États-Unis : *Current Wage Developments*, U.S. Department of Labor, B.L.S., July 1989.

Le salaire horaire moyen et la productivité

Le coût de production d'un bien ou d'un service est directement affecté par les frais de rémunération. Le Tableau 4 compare le salaire horaire moyen des travailleurs de la production dans les secteurs manufacturiers québécois, canadien et américain.

TABLEAU 4

**Salaire horaire moyen des travailleurs de la production
dans le secteur manufacturier**

Mois, Année	Salaire horaire moyen sans t. supp. Can. \$			Taux de change
	Québec	Canada	États-Unis	
1987	—	12.24	12.57	1.3260
1988 (déc. 1988)	12.20	12.25	11.96	1.2309
Janv. 1989	—	13.30	11.76	1.1914
Fév. 1989	—	13.30	11.76	1.1890
Mars 1989	—	13.37	11.86	1.1953
Avril 1989	—	13.40	11.79	1.1886
Mai 1989	—	13.42	11.89	1.1927
Juin 1989	—	—	11.97	1.1984

Sources :

États-Unis : *Monthly Labor Review*, August 1989, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

Canada : Banque du Canada, *Revue de la Banque du Canada*, Août 1989.

Québec : Statistique Canada, *Emploi, gains et durée du travail*, Vol. 66, no. 12, déc. 1988, Catalogue 72-002.

Taux de change : *Revue de la Banque du Canada*, Septembre 1989.

Ces données demeurent générales et peuvent cacher des réalités très différentes d'un sous-secteur à l'autre. Notons aussi que le taux de change en vigueur a une influence marquée sur le résultat de la comparaison. Ainsi, l'évolution du taux de change de 1987 à 1989 a fait perdre au Canada sa position avantageuse par rapport au salaire horaire américain. Il est permis de croire que la politique de la Banque du

Canada à l'égard de la monnaie canadienne a un impact beaucoup plus grand sur la position concurrentielle des entreprises québécoises que le régime de relations du travail en place dans la province.

Il est aussi important de noter que les frais imputables aux avantages sociaux que les employeurs paient en plus du salaire direct sont un peu plus élevés aux États-Unis qu'au Canada. Ainsi, dans le secteur manufacturier, ces frais représentaient 38,8 % des coûts salariaux totaux aux États-Unis et 35,5 % au Canada en 1986⁴³. Selon l'économiste Richard Freeman, les entreprises canadiennes profiteront de l'existence des programmes gouvernementaux en matière sociale. Leur coût est supporté, au Canada, par l'ensemble de la population alors qu'aux États-Unis, étant généralement privés, ces régimes sont souvent défrayés par les employeurs⁴⁴.

Au chapitre de la productivité, il semble que les États-Unis jouissent d'un avantage marqué. Ainsi, selon le ministère du Travail du Québec, en 1984, la productivité des salaires des industries manufacturières québécoises était de 18 % inférieure à la figure américaine correspondante. Cet écart était de 14 % en ce qui concerne la productivité de l'emploi⁴⁵. Selon Rodrigue Tremblay, l'écart de productivité de 27 % à 29 % qu'il note entre les secteurs manufacturiers canadien et américain serait en grande partie dû à la dimension plus petite des entreprises canadiennes et à leur retard dans l'implantation de nouvelles technologies⁴⁶.

Le contenu des conventions collectives

Nous avons vu que le contenu des conventions collectives de travail est laissé à la libre négociation des parties tant aux États-Unis qu'au Québec. Il s'agit donc, d'une part, d'un mécanisme beaucoup plus flexible et plus sensible que la loi, du moins à court terme. D'autre part, une convention collective contient généralement l'ensemble des conditions de travail applicables aux salariés qu'elle couvre. Elle a, à ce titre, un impact appréciable sur les coûts de production d'une entreprise.

À partir de ces caractéristiques, on peut penser que l'impact qu'aura le libre-échange sur les rapports collectifs du travail se manifesterait d'abord au niveau de la convention collective. Si un employeur

43. Ministère du Travail, *op. cit.*, à la note 7, à la p. 228. Selon Levitan *et al.*, *op. cit.*, à la note 14, à la page 92. ce pourcentage (38,7 %) se répartissait comme suit en 1983 aux États-Unis : 10,1 % pour des cotisations exigées directement par les lois, 14,2 % pour les assurances et le fonds de pension et 9,6 % pour du temps payé mais non travaillé.

44. Freeman, *op. cit.*, à la note 41, à la p. 17.

45. Ministère du Travail, *op. cit.*, à la note 7, aux pp. 57 à 65.

46. Rodrigue Tremblay, «Contexte économique global du libre-échange nord-américain», dans *Un marché, deux sociétés ?*, *op. cit.*, à la note 4, pp. 14 à 22, aux pp. 16 et 17.

juge qu'elle impose des conditions trop coûteuses, compte tenu du nouvel environnement commercial créé par l'accord de libre-échange, il réagira à la table de négociation⁴⁷.

Il est donc important, dans une étude comme celle-ci, de comparer le contenu des conventions collectives en vigueur au Québec et aux États-Unis. Une telle étude a été effectuée sous l'égide du ministère du Travail du Québec⁴⁸. Je m'en remets aux principales conclusions de cette étude. Malheureusement, le manque de données fiables concernant le contenu des conventions collectives américaines limitent sérieusement la validité de la démarche effectuée. Les données à cet égard sont tirées de 245 conventions qui étaient en vigueur en 1986 dans dix sous-secteurs du domaine manufacturier. Le nombre de salariés couverts par ces conventions est inconnu : il s'agirait par contre de conventions-types (*trend setters*). Les données québécoises proviennent de l'analyse de 1448 conventions couvrant au moins cinquante salariés.

L'absence de différences majeures entre les conventions québécoises et américaines ressort comme la grande conclusion de cette étude préliminaire. Ceci étant dit, le résultat de la comparaison varie beaucoup d'un sous-secteur à l'autre ; on doit donc se méfier de toute généralisation. De plus, le manque de données empêche la comparaison du niveau des salaires négociés.

De façon plus particulière, au-delà de 50 % des conventions américaines étudiées limitent le recours à la sous-traitance alors que seulement 36,6 % des conventions québécoises le font. Nous devons cependant nous rappeler les différences majeures dans le droit applicable dans ces circonstances. À l'inverse, globalement, un plus grand nombre de conventions québécoises (60 % contre 26 %) encadrent les changements technologiques.

Tant au Québec qu'aux États-Unis, l'ancienneté est utilisée comme critère prioritaire ou secondaire d'attribution des postes vacants et de promotion dans une large majorité de conventions. Il en est de même en matière de mise-à-pied. De plus, on note aux États-Unis une plus grande présence de clauses de supplantation (*bumping*) et de clauses d'indemnité de départ en cas de mise-à-pied. Quant à la clause de préavis, elle est un peu moins fréquente dans les conventions américaines.

En ce qui concerne les heures de travail et la rémunération du temps supplémentaire, on ne relève pas de différences majeures dans l'ensemble des conventions étudiées. Notons toutefois que la semaine de travail de moins de huit heures est beaucoup plus répandue dans les

47. Cette hypothèse est formulée dans Johanne Pès, «Les conventions collectives au Québec et aux États-Unis : comparaison de clauses normatives dans des secteurs d'activité économique choisis», *Le marché du travail*, Avril 1989, pp. 54 à 65.

48. *Idem*.

conventions québécoises. Par contre, la rémunération au rendement se rencontre beaucoup plus fréquemment dans les conventions américaines (44,5 % contre 17,8 %). Quant à l'indexation au coût de la vie, elle est assurée dans deux fois plus de conventions américaines (51 %) que québécoises (22,2 %).

Un tiers des conventions québécoises analysées accorde des congés de maladie payés alors que seulement 18 % des conventions américaines le font. Par ailleurs, l'échantillon analysé révèle une médiane de onze jours fériés aux États-Unis et de douze au Québec.

Ils existent des différences sensibles entre les conventions américaines et québécoises au chapitre des avantages sociaux. Ainsi, toutes les conventions américaines étudiées contenaient un régime de retraite alors que ce n'était le cas que dans 42 % des conventions québécoises. Des différences presque aussi importantes ont été notées à propos de l'assurance-vie (96 % contre 54,3 %), de l'assurance-salaire (86,1 % contre 58,3 %) et de l'assurance-mort accidentelle (73,9 % contre 29 %). On doit souligner qu'aux États-Unis, sauf en matière de régime de retraite, les dispositions des conventions collectives suppléent à l'absence de régimes publics.

Après avoir effectué une comparaison des régimes des rapports individuels et collectifs du travail en vigueur aux États-Unis et au Québec, on peut maintenant dégager certaines hypothèses quant à l'effet qu'aura l'accord de libre-échange sur les lois et les relations du travail au Québec. C'est l'objet de la prochaine partie.

Partie III Conclusion : l'impact du libre-échange

Les éléments présentés jusqu'ici étaient objectifs. À l'opposé, l'impact de l'accord de libre-échange sur les relations et les lois du travail ne peut faire l'objet que de spéculation. Il demeure que quelques hypothèses s'imposent d'elles-mêmes et apparaissent réalistes.

Après la comparaison présentée ci-haut, on pourrait percevoir les États-Unis comme le paradis du laissez-faire en matière de relations du travail. Un taux de syndicalisation bas et en chute constante, un mouvement syndical en crise, une législation quasiment absente des rapports individuels du travail où la doctrine de l'*employment at will* survit encore en bonne partie, un régime des rapports collectifs qui accorde de grandes libertés aux employeurs et un gouvernement qui coupe les budgets des organismes responsables de l'administration des lois du travail.

Face à leurs pairs américains, les employeurs québécois apparaissent bien malheureux, eux qui sont aux prises avec un mouvement syndical demeuré relativement fort, avec une législation envahissante tant dans les rapports collectifs qu'individuels et avec des régimes sociaux obligatoires qu'ils doivent financer. Et voilà l'accord de libre-échange qui

vient rajouter à leur malheur en les mettant directement en concurrence avec les entreprises américaines.

Dans un tel contexte, comment ne pas croire au péril que représente l'accord de libre-échange pour notre régime de relations du travail. Les employeurs mettront au pilori les règles et pratiques qui augmentent leurs coûts de production et qui les privent de la flexibilité voulue pour réagir efficacement au nouvel environnement commercial. Les pressions pour modeler notre régime à l'image du régime américain seront nécessairement très fortes.

Je crois qu'il faut grandement pondérer ces clichés.

S'il est vrai que notre régime est différent du régime américain, il est moins certain qu'il soit à ce point désavantageux dans un contexte de libre-échange. Par exemple, l'*employment at will* apparaît regorger de promesses quant à la flexibilité dans la gestion de la main-d'œuvre. Cependant, les tribunaux de la plupart des États ont développé des exceptions qui, sans faire disparaître la règle, en atténuent certaines rigueurs. De plus, ces exceptions se sont développées de façon erratique, privant les parties de normes claires dans ce domaine. Il en résulte un terrain propice aux débats judiciaires coûteux, à l'issue incertaine, contraires aux principes élémentaires de l'efficacité.

Cet exemple pourrait être repris à l'égard de plusieurs autres caractéristiques des règles du droit du travail américain. Ainsi, ce droit est aujourd'hui non seulement largement inefficace, mais, parce que très judiciaire, il est imprévisible et coûteux. De plus, il est devenu incroyablement complexe. Il est vrai que ces caractéristiques semblent avoir contribué, dans une mesure toutefois inconnue, à la crise actuelle du mouvement ouvrier américain. Je demeure cependant convaincu que la société américaine, y compris les employeurs, paie un prix énorme pour cet état de fait, notamment en terme de détérioration du tissu social.

Par ailleurs, il n'est pas prouvé que nos lois et notre régime du travail, de même que nos politiques sociales, soient aussi inefficaces que certains le prétendent. On ne doit pas oublier les situations que ces lois et programmes évitent. Par exemple, est-il plus coûteux de prévenir les légions professionnelles ou d'en compenser les dommages? Je mentionnais plus haut que ce que nos régimes publics assurent, ce sont souvent les employeurs américains qui doivent le faire à leurs propres frais. De la même façon, il n'est pas certain qu'une entreprise dont les salariés sont syndiqués soit nécessairement moins efficace. Selon certaines études, la réalité serait plutôt à l'effet contraire⁴⁹.

Je soulignais, au début de mon exposé, que l'accord de libre-échange n'entraîne pas une modification fondamentale de nos relations commerciales avec les États-Unis. Il libéralise davantage des règles

49. Voir Richard B. Freeman et James L. Medoff, *What Do Unions Do ?*, New York, Basic Books Inc., Publishers, 1984, 293 pages, aux pp. 162 et suiv.

commerciales qui favorisaient déjà un commerce très ouvert entre les deux pays. Or, cette ouverture commerciale n'a pas empêché un développement autonome de nos lois du travail alors que les entrepreneurs québécois tiraient tout de même leur épingle du jeu. Pourquoi alors notre régime deviendrait-il totalement inadéquat avec l'accord de libre-échange ?

Enfin, il importe de souligner que le droit du travail n'est certainement pas le principal facteur affectant les coûts de production. Plusieurs autres politiques gouvernementales ont un impact beaucoup plus considérable à cet égard. Il suffit ici de n'en mentionner que deux : la politique monétaire et la politique fiscale. Les pressions devraient s'exercer principalement à l'endroit de ces politiques plutôt qu'à celles du travail.

Il y a toutefois un écart, parfois considérable, entre la réalité et la perception qu'on en a. C'est pourquoi, je suis convaincu que beaucoup de gens d'affaires québécois verront dans nos lois et dans notre régime du travail un facteur d'inefficacité. Ils tenteront donc de les modifier en conséquence. Il est aussi plausible qu'ils pointent la situation américaine comme étant la direction à suivre. Qu'en résultera-t-il ?

À l'égard de nos lois du travail, le lobbying patronal deviendra un peu plus fort, bénéficiant dorénavant d'un argument de plus. Les aspects légaux perçus comme les plus coûteux par rapport au régime américain seront le plus sévèrement attaqués. Les irritants deviendront plus irritants. Il n'est d'ailleurs pas inutile de rappeler les mesures susceptibles d'être au centre du lobbying patronal.

En matière de droits individuels, c'est certainement le recours à l'encontre du congédiement sans cause juste et suffisante, établi par les articles 124 à 135 de la *Loi sur les normes du travail*, qui sera le plus dénoncé. Ce recours n'a pas d'équivalent américain — c'est encore l'*employment at will doctrine* qui domine aux États-Unis — alors qu'au Canada, seuls le législateur fédéral et, de façon beaucoup plus limitée, celui de la Nouvelle-Écosse, ont adopté une telle législation. En matière de normes minimales du travail, le niveau du salaire minimum sera scruté dans une nouvelle perspective. Il subira certainement des pressions à la baisse ou, à tout le moins, pour limiter ses augmentations, pressions qui seront d'autant plus importantes que le taux de change sera moins favorable aux producteurs québécois. Quant aux autres normes à caractère économique, celles qui n'ont pas leur pendant aux États-Unis, telles les vacances annuelles et le préavis de cessation d'emploi, elles feront certainement l'objet de pressions de la part du monde patronale.

En matière de santé et de sécurité au travail, les employeurs contesteront peut-être davantage les mécanismes de participation des travailleurs et les moyens d'action proposés pour améliorer le dossier de la prévention des lésions professionnelles. Par exemple, les représentants patronaux siégeant au Conseil d'administration de la Commission de la

santé et de la sécurité du travail pourraient hésiter encore davantage à acquiescer à l'adoption de nouveaux secteurs prioritaires.

Dans le domaine des rapports collectifs du travail, on connaît déjà bien les irritants : ils ont été amplement dénoncés. Il deviendra encore plus facile de critiquer le précompte syndical obligatoire, l'arbitrage de la première convention collective et les mesures anti-briseurs de grève. À part le mécanisme d'accréditation et de protection des droits syndicaux, ce sont là les principales différences entre les systèmes québécois et américain.

Ce lobbying renforcé sera-t-il efficace ? Réussira-t-il à faire modifier notre législation du travail ? Je propose ici une réponse en deux volets.

D'abord, quant au contenu actuel de nos lois du travail, je ne crois pas qu'il change à cause de l'accord de libre-échange. Même si le lobbying patronal risque de devenir plus fort et plus efficace, il est déjà bien orchestré au Québec. Il constitue une composante dont le législateur tient compte même si ce n'est pas la seule. Les lois, et le droit en général, sont une émanation et le reflet de la société à laquelle ils s'appliquent. Ils sont le fruit d'un large éventail d'influence, de compromis et d'analyse. Dans cette mesure, je ne crois pas qu'un changement dans les relations commerciales avec un pays partenaire — si important que soit ce partenaire — amène une modification en profondeur de nos lois du travail. Ce nouveau contexte commercial sera plutôt un facteur, parmi bien d'autres, qui, à long terme, aura une influence quelconque sur le cours du développement de nos lois du travail.

Le contenu du droit du travail américain correspond à des caractéristiques propres à la société américaine⁵⁰. Ce droit a été en partie importé chez nous lorsque le législateur québécois s'est inspiré du *Wagner Act* pour bâtir sa *Loi des relations ouvrières*. Depuis, le droit du travail québécois a évolué de façon autonome pour refléter des valeurs propres à la société québécoise. Ces valeurs et, de façon générale les caractéristiques de la société québécoise, sont différentes de celles de la société américaine⁵¹. Elles ne disparaîtront pas avec l'entrée en vigueur de l'accord de libre-échange et le droit suivra nécessairement leur évolution.

Enfin, les échos que nous avons de l'expérience de la Communauté européenne nous incitent à croire que le libre-échange n'aura pas un impact dramatique sur le droit du travail québécois. En effet, malgré un traité beaucoup plus englobant et par lequel les partenaires ont cédé des compétences à des autorités supranationales, le

50. Voir à ce sujet, Derek C. Bok, «Reflections on the Distinctive Character of the American Labor Law», (1971) 84 *Harvard Law Review*, 1394.

51. Pensons seulement à la présence, au Canada et au Québec, de partis politiques émanant plus ou moins directement du mouvement syndical, phénomène inconnu aux États-Unis. L'influence de ces partis a été déterminante jusqu'à maintenant sur le contenu de notre droit du travail. Voir : Peter G. Bruce, «Political Parties and Labor Legislation in Canada and the U.S.», (1989) 28 *Industrial Relations*, n° 2, 115.

droit interne du travail des pays membres n'a pas été influencé de façon sensible par l'application de ce traité⁵². Or, le Traité de Rome prévoyait explicitement une harmonisation à la hausse des législations nationales dans le domaine social et du travail, sujet sur lequel l'accord de libre-échange est totalement silencieux.

Le deuxième volet de ma réponse concerne l'influence du lobbying patronal sur les réformes à venir de notre droit du travail. Je pense que les arguments du patronat fondés sur les contraintes engendrées par l'accord de libre-échange sont susceptibles de refroidir les ardeurs d'un gouvernement qui voudrait proposer des modifications législatives ou réglementaires ayant pour effet d'éloigner encore davantage le droit du travail québécois de celui en vigueur aux États-Unis. Il y a pour un gouvernement une différence importante entre retrancher un droit ou un mécanisme qui existe déjà dans la loi et renoncer à créer de nouveaux droits. Je crois que les arguments patronaux seront davantage entendus à ce dernier niveau.

Les relations du travail

L'impact du libre-échange risque de se faire davantage sentir à l'endroit de la pratique des relations du travail qu'à l'endroit de nos lois du travail. Cette pratique appartient exclusivement aux parties à la relation de travail. Elle sera modifiée dans la mesure où l'une ou l'autre des parties la juge incompatible avec le nouvel environnement. Or, il y a fort à parier qu'un certain nombre d'employeurs perçoivent dans les relations du travail qu'ils vivent actuellement, un frein à leur capacité de concurrencer adéquatement les producteurs américains. Ils réagiront donc en conséquence.

J'ai indiqué plus haut les différences marquées dans le taux de présence syndicale au Québec et aux États-Unis. J'ai aussi mentionné que les difficultés du mouvement syndical américain provenaient principalement de l'attitude d'un patronat voulant évoluer à tout prix dans un univers non syndiqué. Ce patronat est disposé à payer des salaires et des avantages monétaires plus élevés que ceux prescrits dans les conventions collectives pour empêcher le développement du désir de se syndiquer chez leurs salariés. On veut éviter la syndicalisation non pas pour diminuer le niveau des conditions de travail mais plutôt pour conserver toute la flexibilité possible dans l'organisation de la production⁵³.

Jusqu'à maintenant, cette attitude antisyndicale marquée ne semble pas avoir été partagée par le patronat québécois. Mais l'accord de libre-échange ne pourrait-il pas modifier cet état de fait ? Les employeurs québécois ne risquent-ils pas d'être tentés d'éliminer le syndicat en place ou, à tout le moins, d'empêcher la syndicalisation de leurs employés

52. Consulter à ce sujet Jean Bernier, *op. cit.*, à la note 4.

53. Voir M. J. Piore, *op. cit.*, à la note 40, à la p. 117.

dans le but de combattre les Américains à armes égales ? On pourrait, le cas échéant, retrouver ici les mêmes pratiques antisyndicales que celles observées aux États-Unis. C'est un danger sérieux qui guette actuellement le mouvement syndical.

Le libre-échange aura aussi un impact certain à la table de négociation. Le discours patronal risque d'y changer pour inclure maintenant la comparaison avec la situation américaine. Cette comparaison évoquera l'absence de syndicat chez les concurrents du Sud, des conditions de travail moins coûteuses, une productivité plus élevée, etc. On fera alors appel à la raison des négociateurs syndicaux pour convaincre leurs représentés d'accepter les concessions nécessaires à la sauvegarde de leur emploi. Ces concessions seront parfois monétaires, parfois reliées à l'organisation du travail. Les négociateurs syndicaux seront alors confrontés à une situation fort délicate : comment départager l'exagération propre à la stratégie de négociation de la vérité ?

L'argument du nouvel environnement commercial sera souvent servi par l'employeur à la table de négociation. Parfois, ce ne sera que pure tactique. À l'occasion, par contre, l'employeur devra obtenir des concessions importantes au niveau du contenu de la convention collective pour faire face à la concurrence américaine. Ce sera pour lui question de survie. Les représentants syndicaux devront faire la différence. Dans cette perspective, l'échange d'informations, notamment sur la capacité concurrentielle de l'entreprise, deviendra névralgique. Il sera aussi essentiel pour les négociateurs des deux parties d'avoir des informations très précises sur la situation des producteurs américains du même secteur d'activités et sur les conditions de travail qui y prévalent.

Pour se maintenir en place et pour protéger les emplois, il arrivera qu'un syndicat ait à faire des concessions. C'est, à mon avis, un résultat inéluctable de l'application de l'accord de libre-échange⁵⁴. Ces concessions toucheront entre autres les règles concernant l'organisation du travail. Dans ce sens, le contenu de certaines conventions collectives est appelé à évoluer.

J'ai esquissé ce qui me semble être le scénario le plus plausible quant à l'évolution de notre régime de relations du travail après l'avènement du libre-échange canado-américain. Les pratiques de relations du travail et la négociation collective risquent d'être beaucoup plus touchées que nos lois du travail. Cette évolution entraînera certainement le mouvement syndical dans une période difficile. Le maintien du caractère distinct de nos institutions de relations du travail et surtout de notre mouvement syndical, exigera une grande maturité de la part des parties en présence.

54. Voir Donald D. Carter, «The Comparative Effects of U.S. and Canadian Labor Laws and Labor Environment in the North American Competitive Context: The Canadian View», (1987) 12 *Canada-United States Law Journal*, 241 ; R.B. Freeman, *op. cit.*, à la note 41.

ATELIER

LE DÉFI DES RESTRUCTURATIONS

PREMIER EXPOSÉ

Alain Gosselin, professeur

École des Hautes Études Commerciales

Il est maintenant évident que nous sommes entrés dans une nouvelle ère que plusieurs appellent «la société post-industrielle»¹. De façon dramatique, depuis le début des années 80, de nouvelles règles du jeu viennent redéfinir qui seront les gagnants et les perdants. On n'a qu'à observer la rapidité avec laquelle des entreprises adoptent successivement de nouvelles stratégies et structures pour ensuite les abandonner, pour se convaincre que ce qui fonctionnait hier peut déjà être dépassé aujourd'hui. Dans un environnement qui change aussi dramatiquement et de façon continue, l'entreprise n'a pas d'autre choix que de se doter de la plus grande capacité d'adaptation possible si elle veut survivre au-delà de cette période de turbulence². Pour ce faire, la plupart des entreprises devront se restructurer en profondeur et le processus semble déjà bien engagé chez plusieurs. Les implications pour les individus qui font partie de ces entreprises sont directes et parfois brutales.

Mon exposé vise à mieux saisir les paramètres et les enjeux du contexte de restructuration pour les individus impliqués et, par conséquent, pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises qui se préparent à livrer une bataille économique non seulement à l'échelle de l'Amérique mais aussi à l'échelle mondiale. Je terminerai sur une brève discussion des principales contraintes que les intervenants liés à la gestion des ressources humaines devront affronter ainsi que des opportunités qui se présenteront à eux.

Les nouvelles règles du jeu

Il est intéressant de noter que plusieurs des entreprises qui hier servaient de modèle de gestion éprouvent maintenant certains problèmes de performance. Se pourrait-il que l'excellence ne soit pas suffisante pour survivre dans la nouvelle arène des affaires? On peut

1. J. Hage, *Futures of Organizations*, Lexington, Mass. : Lexington Books, 1988, p. 1.
2. D. Ulrich et M.F. Wiersema, "Gaining strategic and organizational capability in a turbulent business environment", *The Academy of Management Executive*, 1989, vol. 3, no. 2, pp. 115-122.

effectivement se questionner sur les facteurs-clés qui sont susceptibles d'engendrer le succès dans un contexte de libéralisation des échanges. Il est évident qu'il n'y a pas un ensemble de facteurs applicables à toutes les entreprises. Cependant, dans la mesure où la plupart d'entre elles font face à un environnement hostile et turbulent, il me semble que leur capacité d'adaptation est un facteur qui exercera un rôle déterminant dans le partage des gagnants et des perdants. Voyons brièvement les trois conditions qui, d'après moi, déterminent le degré d'adaptabilité d'une entreprise.

La première condition est la *compétitivité*, c.-à-d. la capacité de l'entreprise d'offrir un produit ou service à un prix et à une qualité équivalents, sinon supérieurs à ses concurrents. On a beaucoup fait état, au cours de la dernière année et dans ce colloque, de la libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis. Comme nous l'ont indiqué plus d'une trentaine de vice-présidents, ressources humaines, au cours d'une recherche il y a quelques mois, on devrait plutôt parler de la libéralisation des échanges à l'échelle mondiale. C'est sur ce plan que se situent les véritables opportunités et malheureusement aussi les contraintes pour nos entreprises québécoises. L'écart qui nous sépare de nos nouveaux compétiteurs aux plans des coûts de main-d'œuvre, de la productivité et de l'adoption de nouvelles technologies nous désavantage quant à cette première condition.

La deuxième condition est l'*opportuniste*, c.-à-d. la capacité de l'entreprise d'identifier les opportunités du marché et de prendre rapidement les décisions qui s'imposent dans un contexte d'incertitude élevée. Le développement de cette capacité exige que les initiatives remplacent l'inaction, que les décisions supplantent l'analyse et que la proaction se substitue à la réaction. Vous conviendrez avec moi qu'une telle capacité d'agir est en contradiction flagrante avec le modèle bureaucratique qui afflige beaucoup de nos entreprises. Dans un environnement dynamique et imprévisible, l'incapacité à prendre rapidement les décisions qui s'imposent peut avoir des conséquences désastreuses.

La troisième condition est la *flexibilité*, c.-à-d. la capacité de l'entreprise d'innover et de se transformer dans le sens requis par sa stratégie. De ces trois conditions, la flexibilité est peut-être la plus cruciale mais aussi la plus exigeante car elle demande une remise en question de la division du travail, du profil des employés, des acquis et de la culture³. En fait, il n'y a pas d'entreprise flexible sans employés flexibles. À ce propos, le faible investissement des entreprises dans la formation, le peu de cas que l'on fait généralement des suggestions des employés ou de leur sollicitation, les nombreuses rigidités dans nos conventions collectives et nos pratiques de gestion nous laissent entrevoir une route vers la flexibilité longue et ardue.

3. J.G. Lynch, "Organizational flexibility", *Human Resource Planning*, vol. 12, no. 2, 1989, pp. 21-27.

Le contexte de restructuration

Dans leur volonté d'accroître leur capacité pour rencontrer l'une ou l'autre des trois conditions de succès que je viens de mentionner, les entreprises adoptent, à un rythme effréné, un ensemble de mesures, parfois dramatiques pour les employés impliqués. Un rapport récent⁴ nous indique que la majorité des grandes corporations américaines (FORTUNE 1000) ont dû se restructurer de façon significative depuis le début des années 80, le plus souvent par voie de fusion/acquisition. La situation au Québec n'est sûrement pas différente si l'on considère que l'on est la deuxième province, après l'Ontario, où on connaît le plus grand nombre d'acquisitions et celle où l'augmentation relative fut la plus forte au cours des dernières années (37.4 % versus 10.2 % pour l'Ontario).⁵ Généralement, les fusions/acquisitions sont suivies d'une rationalisation des effectifs et de nombreuses transformations dans les opérations et le contenu du travail. Aux États-Unis, on estime de façon conservatrice qu'au moins 10 % de la main-d'œuvre totale a été affectée d'une façon ou d'une autre par une fusion ou une acquisition⁶. Une autre conséquence presque inévitable des fusions/acquisitions est la fréquente réorganisation des sociétés à portefeuille qui conduit à des fermetures d'usines. Les exemples récents de GM, de Gillette et du groupe Borden qui ont entrepris un vaste plan de réorganisation de leurs activités à l'échelle internationale démontrent la précarité de nombreuses usines québécoises, même si elles sont productives et rentables et, à plus forte raison, si elles ne sont pas associées à un marché en croissance. C'est ce que l'on appelle être condamné à l'excellence pour survivre.

Une autre dimension du contexte de restructuration associée à la recherche d'une plus grande compétitivité et qui risque d'affecter significativement le niveau d'emploi et les conditions de travail concerne l'innovation technologique et la modernisation des équipements. Au cours de consultations⁷ menées en 1988 auprès de nombreux entrepreneurs québécois sur les défis du libre-échange, ces derniers furent unanimes à reconnaître la nécessité d'effectuer rapidement le virage technologique dont on parle depuis si longtemps. Cependant, presque d'un même souffle, nos chefs d'entreprises se disent aussi très inquiets

4. C.R. Leana et D.C. Feldman, "When mergers force layoffs: Some lessons about managing the human resource problems", *Human Resource Planning*, vol. 12, no. 2, 1989, pp. 123-140.

5. L. Rousseau, *Les préalables*, 44^e Congrès des relations industrielles, Université Laval, 1989, p. 11.

6. A.F. Buono et J.L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco: Jossey Bass Pub., 1989, p. 5.

7. Y. Pomerleau, *Les entrepreneurs québécois et les défis du libre-échange*, Conférence prononcée lors de la rencontre annuelle des animateurs de séminaires, MICT, Auberge Mont-Gabriel, 18 mai 1989.

face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui leur permettrait de relever les défis de la compétition et de la haute technologie⁸.

Quant aux efforts pour accroître l'opportunité des entreprises, ils ont principalement porté, jusqu'ici, sur la réduction du nombre de paliers hiérarchiques et, par conséquent, sur la décentralisation des décisions vers des niveaux plus près des consommateurs et de l'action. La chasse à la bureaucratie, à la supervision excessive et aux blocages dans les communications est définitivement ouverte. Ce sont toutefois les cadres qui écopent cette fois-ci. Les licenciements, les démotions, les plafonnements de carrière prématurés, les mises à la retraite et des taux de supervision plus élevés sont de plus en plus le lot des cadres et professionnels. Les entreprises ne peuvent plus se permettre des structures décisionnelles lourdes si elles veulent être en mesure de saisir les opportunités. Il a été démontré que les entreprises à succès ont généralement au moins quatre paliers hiérarchiques de moins que celles qui sont peu efficaces⁹. En réduisant le nombre de cadres, la direction se rapproche de l'action, il leur est plus facile de responsabiliser les individus et les communications deviennent plus rapides.

Les entreprises qui ont choisi d'investir dans l'opportunité se doivent d'agir sur leur flexibilité si elles veulent être en mesure d'exploiter les opportunités identifiées ou de se repositionner face à un marché hostile. C'est dans cette optique que beaucoup d'entreprises développent des alliances stratégiques avec des compétiteurs, fournisseurs ou distributeurs. Dans un marché global, il est parfois impératif de partager les coûts et les risques associés à la pénétration d'un nouveau marché ou au développement d'un nouveau produit. À l'interne, la flexibilité doit nécessairement passer par une mobilité accrue de la main-d'œuvre, des compétences plus polyvalentes et des employés mobilisés qui mettent leurs idées et talents à contribution pour l'entreprise. Certaines d'entre elles ont déjà posé des gestes concrets en ce sens en réorganisant le travail autour de groupes semi-autonomes ou d'équipes pluridisciplinaires, en investissant massivement dans la formation continue ou en implantant des programmes de suggestions et de partage des gains.

Cependant, l'expérience récente nous a démontré que la plupart des entreprises ont plutôt opté pour une politique d'emploi de type «accrédion», c.-à-d. qui s'ajuste rapidement aux conditions économiques ou de marché. Dans cette approche, le focus est mis sur la création d'un groupe plus ou moins important d'employés embauchés sur un statut précaire (ex.: temps partiel, temporaire, contractuel, à la pige) et qui agissent comme tampon face à un environnement incertain. En bref,

8. Michel De Smet, «La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est un obstacle majeur à la croissance des PME», *Les Affaires*, 21 octobre 1989, pp. C-20 et C-21.
9. P.R. Nienstedt, "Effectively downsizing management structures", *Human Resource Planning*, vol. 12, no. 2, 1989, pp. 155-165.

en matière de flexibilité, on semble davantage privilégier la solution de facilité : se doter d'un statut d'emploi flexible plutôt que d'individus flexibles.

Ce bref survol des principales dimensions du contexte de restructuration et de ses enjeux nous permet de constater que gérer les ressources humaines dans un tel contexte impose toute une série de nouvelles contraintes mais ouvre aussi la porte à des opportunités qui demandent à être exploitées.

Les contraintes

Trop souvent les restructurations des entreprises se font dans un contexte de crise parce que non planifiées. L'entreprise qui n'a pas su développer une capacité d'adaptation suffisante ne réagira qu'à la dernière minute au moment où elle sera dans une situation difficile. Une telle situation ne permet pas, faute de temps et de ressources, de considérer toutes les options (ex. : alternatives aux mises-à-pied) ou de consulter les personnes impliquées ou leurs représentants. Aussi dans une situation de crise, les dirigeants auront-ils tendance à centraliser davantage l'autorité à leur niveau afin d'exercer un meilleur contrôle sur les décisions importantes¹⁰. Comme ils restreignent alors le nombre d'individus impliqués dans les décisions-clés, les intervenants en GRH voient donc réduites leurs chances de faire valoir leur point de vue. Cela signifie également que l'autonomie de ces intervenants se trouve passablement réduite.

Une autre contrainte importante concerne les nombreuses restrictions qui seront imposées sur l'information disponible dans l'entreprise. Bien que les besoins d'information soient décuplés dans un contexte de restructuration, étant donné l'ambiguïté qui entoure les rôles, responsabilités et liens d'autorité, de même que l'insécurité d'emploi reliée aux réductions d'effectifs, l'information officielle ne sera généralement donnée qu'au compte-gouttes. Bien sûr, pendant cette période, la rumeur comblera les besoins d'information et les scénarios retenus seront généralement les pires qui puissent survenir.

La profonde insécurité qui est ainsi créée chez les employés constitue peut-être la contrainte la plus importante à laquelle les intervenants seront vraisemblablement confrontés. Pour les individus affectés ou laissés dans l'incertitude, tous leurs acquis antérieurs aux plans professionnel et personnel sont soudainement remis en question. De telles préoccupations entraînent nécessairement un niveau élevé de stress qui peut avoir des répercussions tant pour l'individu et sa famille que pour l'entreprise. La déstabilisation créée par une restructuration peut entraîner

10. R.I. Sutton et T. D'Aunno, "Decreasing organizational size : Untangling the effects of money and people", *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no. 2, pp. 194-212.

une perte de productivité et de mobilisation qui peut prendre jusqu'à deux ans avant de se rétablir¹¹. Dans un environnement aussi compétitif que celui auquel nous faisons face, les conséquences de cette déstabilisation peuvent être dramatiques pour l'entreprise. C'est particulièrement vrai, si l'on considère le fait bien documenté que les meilleurs employés profitent souvent de la période de restructuration pour réorienter leur carrière vers des entreprises offrant de meilleures opportunités¹².

Enfin, une dernière contrainte importante qui est susceptible de limiter la contribution des intervenants liés à la GRH concerne la vision étroite et à court terme de la restructuration chez certains dirigeants. Presqu'exclusivement centrés sur les aspects stratégiques, financiers et opérationnels de la restructuration, ils seront peu sensibles aux aspects humains. Entre autres, ils auront tendance à négliger le fait qu'il existe des limites à la rapidité avec laquelle les individus peuvent changer et s'adapter.

Les opportunités

La structuration d'une entreprise impose une remise en question fondamentale de ses structures, de ses politiques, de ses systèmes et, bien sûr, de sa culture. Cette déstabilisation ne présente pas que des contraintes mais constitue également une opportunité pour les intervenants en GRH, surtout si l'entreprise a su se donner le temps nécessaire et a planifié les nombreux changements qui ne manqueront pas de survenir. En faisant en sorte que les considérations humaines s'ajoutent aux considérations stratégiques, financières et opérationnelles, qui ont jusqu'ici retenu l'attention des dirigeants, les intervenants en GRH peuvent faire la démonstration que les ressources humaines jouent un rôle de premier plan dans la capacité de l'entreprise à être plus compétitive, opportuniste et flexible. Pour cela, il faut que les intervenants en GRH se définissent comme des partenaires stratégiques et non pas comme des preneurs de commandes ou les gardiens du statut quo. Parallèlement à la remise en question de l'entreprise, les intervenants en GRH devraient réviser leurs systèmes et approches afin de s'assurer qu'ils contribuent davantage aux efforts de l'entreprise pour faire face au contexte difficile.

Dans ce cadre, il m'apparaît que trois nouvelles opportunités se présentent : redéfinir le travail autour de principes participatifs, accroître la compétence des employés et stabiliser l'emploi. La restructuration des entreprises devrait être l'occasion de revoir l'organisation du travail. Des employés mieux éduqués et mieux renseignés devraient retrouver un

11. P. Pritchett, *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Dow Jones-Irwin, 1985, 140 pages.

12. L. Greenhalgh, "Managing the job insecurity crisis", *Human Resource Management*, 1983, vol. 22, no. 4, pp. 431-444.

milieu de travail qui recherche et tient compte de leurs suggestions et initiatives. On devrait aussi faire une place importante à l'équipe et à la décentralisation des décisions aux individus les plus près de l'action. Enfin, une responsabilisation accrue des employés ne peut être viable que si elle permet aussi un partage équitable des gains.

J'ai indiqué précédemment que la flexibilité de l'entreprise passait par des employés flexibles. La meilleure stratégie pour se doter de tels employés reste encore l'investissement dans la compétence et la polyvalence des employés. Une étude récente du Work in America Institute¹³, qui s'est déroulée sur plus de trois ans, suggère que les entreprises à l'avant-garde au plan de la compétition internationale ont acquis leur avantage, en grande partie, en investissant massivement dans les connaissances et les habiletés d'une main-d'œuvre beaucoup plus mobile.

Finalement, le contexte de restructuration est une excellente occasion de se questionner sur l'importance et le contenu d'une politique de stabilisation à long terme des emplois dans l'entreprise. Il serait illusoire de s'imaginer que les employés vont accepter d'investir dans leur formation et les risques associés à une plus grande flexibilité si l'entreprise ne leur procure pas une perspective à long terme. De nombreuses entreprises¹⁴ ont fait depuis longtemps la démonstration qu'il existait un lien de réciprocité entre les employés et leur entreprise en ce qui concerne la loyauté et l'implication. Elles se sont engagées à fond dans la planification des surplus ou pénuries de main-d'œuvre afin d'éviter les situations de crise, la recherche d'alternatives aux mises à pied et l'adaptation constante des employés aux changements via la planification de carrières, le recyclage et les réaffectations.

Conclusion

Cet exposé visait à présenter les contraintes et opportunités de la gestion des ressources humaines dans une entreprise qui se restructure en vue d'accroître sa compétitivité, son opportunisme et sa flexibilité face à un environnement hostile et turbulent. La pression en faveur de cette restructuration est présente depuis déjà quelque temps mais elle est susceptible de s'intensifier dramatiquement au cours des prochaines années. Il est donc crucial que les intervenants en GRH portent une attention particulière non seulement aux événements traumatisants que l'on ne pourra pas complètement éviter, mais aussi, aux opportunités qui se présenteront afin d'améliorer la situation de l'entreprise et la qualité de vie des employés.

13. J.M. Rosow et R. Zager, *Training — the Competitive Edge*, San Francisco : Jossey-Bass Pub., 1988, 234 p.

14. J.F. Gutcher, *Employment Security in Action : Strategies that Work*, New York : Pergamon Press, 1985, 181 p.

DEUXIÈME EXPOSÉ

Carol Guindon, Directeur Relations industrielles
Brasserie Molson-O'Keefe

INTRODUCTION

Il est très intéressant et utile mais certes pas nécessaire de prendre connaissance de toute la littérature traitant des acquisitions et fusions d'entreprises pour découvrir qu'elles dérangent, insécurisent et préoccupent un bon nombre d'employés qui les vivent.

Les employés concernés n'ont généralement pas ou peu d'expérience dans ce domaine et comme ils n'ont pas eu à décider de cette fusion, elle représente pour eux beaucoup d'inconnu, de changements importants et d'inquiétude et ces conditions combinées peuvent aboutir à une certaine forme de résistance.

Les auteurs s'entendent pour dire que de nombreuses expériences d'acquisition et de fusion d'entreprises se sont soldées par des échecs. S'il existe un facteur important et décisif dans la réussite d'une telle réalisation, nous, professionnels en ressources humaines et relations industrielles, savons que c'est le facteur humain.

Le contexte

Le 17 janvier 1989, les Compagnies Molson Limitée (Molson) et Elders IXL (Elders) ont conclu une entente pour former une alliance brassicole internationale.

Ainsi, les exploitations brassicoles de Molson, fondées par John Molson en 1786 au Canada, ainsi que celles de O'Keefe fondées par Thomas Carling en 1843 et Eugène O'Keefe en 1861, vont fusionner en une seule entreprise autonome et autofinancée. La nouvelle entreprise de brassage appartient à part égale aux deux partenaires et s'appelle Les Brasseries Molson (Molson, O'Keefe).

Cette fusion d'entreprises est rendue nécessaire afin de permettre de mieux résister aux pressions de la concurrence actuelle et à venir.

Certaines réalités fondamentales expliquent cette alliance : plafonnement ou diminution de la consommation, nécessité d'utilisation à plein rendement d'usines plus vastes et plus efficaces ainsi que des systèmes de distribution couvrant un plus grand territoire, permettant de maintenir des coûts concurrentiels. De plus, les brasseries américaines, qui sont parmi les plus importantes du monde, ont un rendement de beaucoup

supérieur à celui de leurs concurrentes canadiennes. D'ailleurs, elles sont déjà très présentes ici grâce à la fabrication sous licence de leurs marques et aux exportations directes.

Ainsi, il existe aux États-Unis une capacité excédentaire de production d'environ 75 millions d'hectolitres (916,875,000 caisses de 24 bouteilles), soit environ trois fois et demie la consommation totale de bière au Canada.

Malgré l'exemption temporaire de l'industrie brassicole canadienne dans l'accord du libre-échange, l'assouplissement de la réglementation protectionniste se poursuivra et il s'agit manifestement d'une menace pour notre industrie étant donné ses coûts élevés et sa vulnérabilité devant la concurrence.

La création des nouvelles brasseries Molson (Molson, O'Keefe) entraînera l'intégration de la rationalisation de la production, de l'administration, de l'exploitation, de la distribution, de la commercialisation, des ventes et de l'exportation actuelle des brasseries Molson du Canada et de Carling. Nous aurons un nombre réduit de brasseries qui seront plus grandes et plus efficaces, et cette rationalisation entraînera une diminution des coûts de production directs et indirects au chapitre d'économie de main-d'œuvre, de matériel, d'entretien et d'autres services.

Quelques données intéressantes :

- La capacité de production annuelle des Brasseries Molson du Canada totalise environ 10 millions d'hectolitres (122,250,000 caisses de 24 bouteilles — Montréal 2,700,000 hectolitres ou 33,007,500 caisses de 24 bouteilles).
- La capacité de production annuelle de Carling O'Keefe totalise environ 8 millions d'hectolitres (97,800,000 caisses de 24 bouteilles — Montréal 2,336,000 hectolitres ou 28,557,600 caisses de 24 bouteilles).
- Consommation totale canadienne 21.2 millions d'hectolitres (259,170,000 caisses de 24 bouteilles).
- Capacité excédentaire de production américaine, environ 75 millions d'hectolitres (916,875,000 caisses de 24 bouteilles).
- Coût moyen de la main-d'œuvre en Ontario et au Québec, 12.00 \$ par hectolitre et aux États-Unis, 6.80 \$ par hectolitre.
- L'ouvrier américain produit 4.37 hectolitres de bière/heure (53.42 caisses de 24 bouteilles), alors que l'ouvrier canadien produit 1.3 hectolitre/heure (15.89 caisses de 24 bouteilles).

USINES AMÉRICAINES QUI POURRAIENT DESSERVIR LE CANADA*



Brasseur	Emplacement de l'usine	Taille (milliers de hl)
ANHEUSER-BUSCH	Baldwinsville, NY	9,3
	Columbus, OH	7,9
	Merrimack, NH	3,5
MILLER	Fulton, NY	9,4
	Trenton, OH	10,0
	Milwaukee, WI	10,0
STROH	Allentown, PA	4,1
	St. Paul, MN	3,5
HEILEMAN	Frankenmuth, Mich.	1,8
	LaCrosse, WI	6,5
	St. Paul, MN	2,6
	Portland, OR	2,4
	Seattle, WA	2,6
PABST	Milwaukee, WI	7,0
	Tumwater, WA	5,3
GENESEE	Rochester, NY	3,5

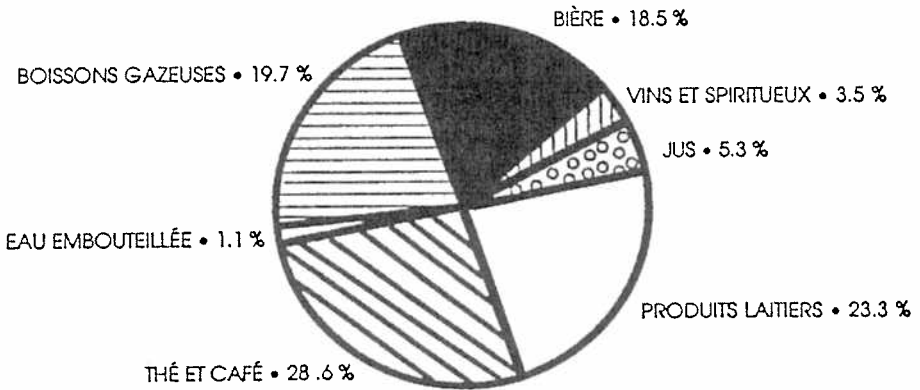
* Résultats basés sur la proximité et les coûts de transport et de distribution au Canada.

Source : BMC ; 1988 Beer Industry Update ; Woods Gordon Report.

Le marché des boissons

La bière n'est qu'une catégorie dans l'éventail des produits qu'offre le marché des boissons. Ces produits comprennent les boissons gazeuses, le café, le thé, le lait, les jus, les jus en poudre, les eaux embouteillées, les coolers, les vins, la bière et les spiritueux. On estime à 6,2 milliards de dollars les ventes réalisées en 1987 dans le marché des boissons au Canada; son volume représentait environ 112 millions d'hectolitres. Les boissons alcoolisées totalisent 22 % du marché total des boissons.

MARCHÉ DES BOISSONS EN 1987
PART DU VOLUME NATIONAL
 (% DE HL)



Source : BMC • Statistique Canada, Industrie des boissons, février 1988

Le défi de l'intégration harmonieuse des ressources humaines

Il convient, en tout premier lieu, de mentionner que les ressources humaines des deux entreprises dont nous discutons ici se composent au Québec, d'un ensemble d'employés non syndiqués et d'une population plus importante en nombre de syndiqués. Ainsi, le nombre total d'employés de bureau syndiqués et non syndiqués s'établit à environ

700, tandis que le nombre d'employés syndiqués des usines pour sa part est d'approximativement 1,700. Le nombre des employés syndiqués de distribution pour sa part s'élève à environ 500, représentant un grand total d'environ 2,900 employés.

Malgré cette mise au point et considérant la présence de l'intervenant syndical, il n'y a aucune différence fondamentale selon nous dans l'approche à utiliser et surtout, les problèmes humains à résoudre seront les mêmes.

FACTEUR HUMAIN

Effets psychologiques

Une gestion efficace du processus de la fusion des divers groupes d'employés requiert une préparation et une compréhension profonde vis-à-vis des effets du «choc émotionnel» de cette nouvelle réalité dans un environnement qui a toujours été très compétitif, entendre ici en compétition acharnée.

Il faut examiner attentivement les effets psychologiques de la fusion sur les employés et être prêts face à tous les groupes d'employés concernés à dissiper immédiatement la notion de «perdants» ou «gagnants», «eux» ou «nous» mais plutôt immédiatement parler d'équipe et systématiquement utiliser les expressions «ensemble, nos collègues».

Il est nécessaire d'être totalement transparent dans nos agissements et toute information doit être transmise aux divers groupes d'employés d'appartenance autrefois distincte, de façon scrupuleusement identique, et surtout en même temps afin de minimiser les rumeurs ou distorsions de l'information.

Chacun des groupes croit ainsi recevoir une attention et une importance égale, ce qui doit d'ailleurs être le cas.

La plus grosse préoccupation que la nouvelle entreprise va rencontrer chez ses employés est celle de la perte ou du maintien des emplois, combinée aux nouvelles perspectives de carrière.

Cette préoccupation est tellement importante que la nouvelle entreprise doit y répondre immédiatement en communiquant clairement comment elle entend traiter ses employés les plus âgés, ses employés ayant moins d'années de service et, si possible, établir des programmes d'indemnité de départ ou réaffectation de toute sorte, qui vont réduire la tension créée par ce phénomène d'insécurité.

La nature des programmes offerts à tous les groupes d'employés inciteront ces derniers à s'en prévaloir s'ils y voient une opportunité de partir en affaires, de retourner aux études, de profiter d'une indemnité de départ et se trouver un autre emploi, changeant ainsi le cheminement de leur carrière.

Le degré de succès de ces programmes aura certes pour effet de calmer les appréhensions de ceux qui restent en permettant de créer des opportunités d'emploi intéressant, favorisant même dans certains cas le développement et la promotion immédiate de certains d'entre eux.

Les ressources humaines appelées à œuvrer dans la nouvelle entreprise de façon permanente, représentent alors ce qui apparaît être la meilleure combinaison d'attitude, de comportement et de rendement au travail. Pour ce faire, il est naturel que l'ensemble des procédures, règles et critères qui présideront au choix des candidats soient connus et appliqués de la même façon à tous. Ainsi, la philosophie de l'organisation «SOYONS LES MEILLEURS» sera adoptée à tous les niveaux avec pour résultat que nous serons tous gagnants.

Il y aura inévitablement au cours de ce processus des situations où l'entreprise et un employé devront mettre fin à leurs relations pour divers motifs tels que l'incapacité de l'employé à s'adapter au nouvel environnement ou un niveau de rendement ne rencontrant pas les défis que cette nouvelle entreprise se doit de relever avec ses employés.

La façon juste et humaine de traiter chacun de ces cas sera méticuleusement observée par les employés et la motivation de certains de ces derniers en sera affectée si l'entreprise n'y attache pas la plus grande importance.

Puisque nous l'avons dit, les employés ne sont pas «eux» mais plutôt «nous». Il convient donc d'ajuster et d'intégrer le plus rapidement possible les différences entre les groupes en profitant de toutes les opportunités s'y prêtant.

À titre d'exemple, en date du 22 octobre dernier, nous organisons dans le cadre de la semaine de santé-sécurité une visite de l'usine pour tous les employés réguliers et leur famille. Nous avons alors profité de cette occasion pour y inviter nos collègues de O'Keefe ainsi que leur famille.

Cette invitation se voulait, de la part de tous les employés de Molson, une marque de bienvenue et devait permettre aux employés de O'Keefe de se familiariser avec leur futur lieu de travail, tout en profitant de cette occasion pour rencontrer d'éventuels collègues.

Les syndicats respectifs ont encouragé cette initiative de la compagnie et environ 2,100 visiteurs nous ont témoigné leur intérêt en participant à cette visite. On établit à plus de 1,000 le nombre de personnes en provenance de O'Keefe. Nous considérons que c'est une réussite et les syndicats aussi.

D'autres opportunités telles que de prochaines activités et occasions de rencontre organisées durant le temps des Fêtes, ainsi que l'accès pour les employés et leur famille à tous les produits Molson O'Keefe seront autant de façons d'affirmer concrètement notre alliance.

Enfin, tout au long de ce processus, il est également important que l'entreprise explique fréquemment et de différentes façons, la nécessité et l'objectif de cette fusion ou alliance, insistant particulièrement sur sa vision de ce qu'est la nouvelle entreprise, sa mission, ses succès et l'environnement stimulant qu'elle procurera à tous, renforçant le nouveau sentiment d'appartenance.

RÉALITÉ SYNDICALE

Relations Industrielles

On ne saurait trop réitérer l'importance et la nécessité d'obtenir la collaboration du ou des syndicats représentant tous les employés concernés dans une fusion d'entreprises. Dans cette perspective, on comprendra qu'il convient de communiquer aussitôt que possible, les conséquences probables de cette fusion au niveau des effectifs. Les syndicats apprécient une attitude franche de l'employeur. Les communications doivent d'ailleurs par leur clarté et leur concision permettre à tous les employés d'apprécier la situation à sa juste mesure.

Lorsqu'une fusion d'entreprises implique le mélange d'employés d'appartenance syndicale distincte, la situation se complique passablement.

Elle se compliquera particulièrement si un des deux syndicats envisage un risque élevé de perte de représentation d'une portion importante de ses membres.

Ici, la difficulté réside en ce que l'entreprise ne devienne pas le champ de bataille de rivalités inter-syndicales, et que les employés représentés par ces différents syndicats soient dérangés, déchirés et que leur attention ne soit monopolisée qu'à cet effet.

La sérénité dans l'environnement du travail n'est pas l'affaire de l'employeur seulement, les syndicats se doivent de jouer un rôle tout aussi important et responsable, car après tout ils sont les représentants de nos employés.

On ne saura jamais trop rappeler qu'il faut tenter d'éviter à tout prix ces guerres de tranchées car elles ont un effet négatif sur le moral des employés, se traduisant généralement par une démotivation et un rendement peu propice à l'atteinte des objectifs. Pire encore, si l'entreprise devient le théâtre de conflits sévères et de longues durées, les cicatrices n'en seront que plus difficiles à effacer.

N'est-ce pas exactement le contraire qui est nécessaire à l'épanouissement de la nouvelle entreprise ?

Pour sa part, le nouvel employeur devra adopter une attitude de parfaite neutralité vis-à-vis de tous les concernés.

En effet, au chapitre des communications, elles se devront d'être de même nature à l'égard de chacun des syndicats, d'éviter tout sujet qui laisserait croire à une quelconque préférence de l'employeur.

Dans cette perspective, l'employeur devra faire preuve de tact dans son appréciation des enjeux syndicaux.

Durant la période où ses employés sont couverts par des conventions collectives différentes, et ceci peut se manifester sous différentes formes, l'employeur se devra d'être équitable et de respecter d'une façon adaptée les importantes règles de ces dernières notamment au chapitre de l'ancienneté.

Le législateur a prévu une solution pour certains problèmes pouvant se poser en ces circonstances, et, ici de façon très marquée la démocratie devra jouer un rôle prépondérant.

Il sera alors essentiel que le plus rapidement possible les employés visés par des accréditations expriment leur souhait vis-à-vis du choix de leurs représentants, tout en respectant les procédures prévues par la loi.

Par la suite, et respectivement, la ou les conventions collectives qui feront l'objet d'une entente entre les parties s'appliqueront.

Ainsi, cette importante étape réglée, l'employeur, les employés, les syndicats pourront continuer à travailler ensemble à bâtir cette nouvelle entreprise.

LE DÉFI DE L'HARMONISATION DES PRATIQUES DE GESTION

Pratiques de gestion :

Une combinaison des définitions de «pratique» et de «gestion» selon le dictionnaire Dion pourrait s'énoncer de la façon suivante :

Manière habituelle d'agir dans la mise en œuvre par une personne responsable, des ressources qui lui sont confiées en vue d'atteindre, conformément à certaines normes, des objectifs visés.

Ainsi, une pratique de gestion consisterait à élaborer et à ajuster, aux fins définies par la direction, des moyens tactiques permettant d'obtenir les meilleures performances.

Les pratiques de gestion sont-elles compatibles ?

Lorsqu'il y a fusion d'entreprises, il y aura nécessairement des ajustements qui devront être réalisés au niveau des pratiques de gestion.

En effet, lorsque l'on parle de fusion, on parle d'intégration de deux ou plusieurs organisations qui ont une histoire et une culture organisationnelle qui leur est propre, ce qui signifie des pratiques administratives différentes et ceci même si elles œuvrent dans un même secteur d'activité.

Selon les circonstances et le milieu dans lequel se produit la fusion, les pratiques de gestion peuvent être plus ou moins similaires, mais elles sont rarement identiques. Plus les écarts sont marqués entre les différentes pratiques administratives et plus les ajustements qui devront en résulter seront importants.

Le défi à relever ici est qu'en recherchant l'efficacité dans l'application des pratiques de gestion, on s'efforcera d'en minimiser les impacts perçus comme défavorables par certains groupes d'employés.

À ce sujet, on notera qu'au Québec, les différentes pratiques concernant la gestion du personnel syndiqué dans le secteur de l'industrie brassicole sont similaires d'une brasserie à l'autre parce que, traditionnellement dans ce secteur d'activité, les syndicats ont obtenu des conditions de travail semblables par le biais de la négociation. De plus, les procédés de fabrication et de distribution sont très comparables.

Depuis l'annonce de la fusion, l'examen de nos pratiques de gestion nous a permis de découvrir des disparités plus ou moins importantes. Dans certains cas, des actions immédiates ont été prises pour harmoniser ces différentes pratiques. Dans d'autres cas, les changements qui seront nécessaires pour rendre nos pratiques de gestion compatibles sont majeurs et devront nécessairement passer par la voie de la négociation collective, car de tels changements remettent en question des pratiques administratives qui reposent sur des textes de conventions collectives négociées il y a plus de dix ans.

Une chose demeure : lorsque l'on découvre qu'il y a disparité entre deux pratiques administratives et, il y a fort à parier que cela se produira plus d'une fois, il faut agir lorsque c'est possible, de façon à faire disparaître ou à atténuer cette distinction.

Cette façon de faire aura comme effet de faciliter l'intégration en faisant disparaître des différences sur lesquelles reposent l'identification propre aux groupes d'origine.

CONCLUSION

L'on ne pourrait conclure ces quelques réflexions, sans s'interroger sur la capacité des entreprises fusionnées de produire ce que l'on appelle un phénomène de synergie positive.

Plusieurs auteurs définissent la synergie par une formule très connue, soit « $2 + 2 = 5$ » (Ansof, 1965 ; Rumelt 1974 ; Yip, 1982).

Certains d'entre eux soulignent que la principale difficulté à ce sujet est d'éviter que les entreprises fusionnées totalisent leurs points faibles sans pour autant multiplier leurs points forts (Taboulet, 1967 dans le Goc, 1976).

L'objectif à réaliser consiste alors à multiplier nos forces et à éviter que la somme des énergies disponibles et dépensées ne se calcule selon la triste formule « $2 + 2 = 3$ » (Cole, 1981).

Reconnaissant les défis à relever en matière de mobilisation des deux entreprises vis-à-vis de cette nouvelle réalité d'être une unique et même entité, il faut mettre en perspective les divers éléments d'un bilan très encourageant :

- Une connaissance approfondie d'un même marché ;
- La disponibilité et l'utilisation de ressources et d'équipements familiers ;
- Une même ferveur de maintenir la première place dans l'industrie brassicole canadienne ;
- Une volonté de devenir une force sur le marché international de la bière ;
- La qualité des ressources humaines appelées à œuvrer dans la nouvelle entreprise,

sont autant d'éléments favorables nous permettant d'affirmer que tous pourront *prétendre avoir contribué à sa réussite, en ayant été les artisans de son changement au lieu d'en devenir ses victimes.*

BIBLIOGRAPHIE

- DAVY, J.A., Kinicki, A., Scheck, C., Kilroy, J. «Acquisitions Make Employees Worry», *Personnel Administrator*, August 1989, p. 84-90.
- DAVY, J.A., Kinicki, A., Scheck, C., Kilroy, J. «After the Merger: Dealing with People's Uncertainty», *Training & Development Journal*, November 1988, p. 57-61.
- DION, Gérard, *Dictionnaire des relations de travail*, Les Presses de l'Université Laval, 2^e édition, 1986.
- Document d'information : «*Le cadre général et concurrentiel de l'alliance Molson-Elders IXL*», mars 1989, 148 pages.
- GAMAL, I., McLaughlin, W. «Organizational Change: Blessing or Burden?», *Personnel Administrator*, August 1989, p. 94-95.
- HUNSAKER, P.L., Coombs, M.W. «Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues», *Personnel*, March 1988, p. 56-63.
- KRUPAR, K.R., Kruper, J.J. «Consider the People-Fit Issues During Mergers», *Personnel Journal*, v. 67, March 1988, p. 95-98.
- LAWTON, P. «Making Mergers Work, Managing the Human Side of Mergers and Acquisitions», William M. Mercer Limited, January 1989, 11 pages.
- LEVISON, H. «A Psychologist Diagnoses Merger Failures», *Harvard Business Review*, March-April 1970, p. 139-147.
- LUSTING, T. «How to Help Employees Through a Merger», *Public Relations Journal*, v. 43, May 1987, p. 27-29.

- MARKS, M.L., Mirvis, P. «Merger Syndrome : Stress and Uncertainty», *Mergers & Acquisitions*, Summer 1985, p. 50-55.
- MARKS, M.L. «Merging Human Resources, A review of Current Research», *Mergers & Acquisitions*, Summer 1982, p. 38-44.
- PAPPANASTOS, J.S., Hillman, L.T., Cole, P.A. «The Human Resource Side of Mergers», *Business*, July-September 1987, p. 3-11.
- PRITCHETT, P. «*After the Merger : Managing the Shock-Waves*», Dallas, Texas, 1985, 133 pages.
- ROUSSEAU, L. *Fusion ou acquisition d'entreprises et survie des emplois*, 44^e congrès des relations industrielles, Université Laval, avril 1989, 104 pages.

DISCUSSION

Mme Lola Lebrasseur, du syndicat des travailleurs/euses en communication et en électricité du Canada (Local 1653) participait aussi à l'atelier comme personne-ressource.

Question

La première question s'adresse à Monsieur Guindon. Celui-ci a analysé la concurrence avec les entreprises américaines en terme de capacité de production et il en tire une conclusion positive. Le résultat serait-il le même s'il utilisait les trois critères de Monsieur Gosselin ?

Réponse

Monsieur Guindon répond qu'avec la fusion et la restructuration, l'entreprise sait exactement où elle va. Quand le marché du libre-échange va s'ouvrir complètement, elle aura complété le tournant du point de vue de l'efficacité. Le marché de la bière ne progresse pas ; la consommation diminue. Il faut absolument réduire les coûts de production. L'entreprise aura alors, dit-il, un double avantage.

Question

On demande à Monsieur Guindon d'expliquer la situation de son entreprise par rapport aux allocations de départ. Dans quels groupes d'âge s'appliquent-elles ? Comment les représentants des employés ont-ils été intégrés dans cette nouvelle approche de fusion ?

Réponse

Monsieur Guindon explique que l'entreprise a trois catégories d'employés : les moins de dix ans de service, les employés entre 10 et 25 ans et les plus de 25 ans de service. Le taux moyen de salaire varie entre 35,000 et 40,000 dollars par année. C'est difficile d'encourager les gens à partir lorsqu'ils ont le double de ce qui se paie en général un peu partout. Les 25 ans et plus de service reçoivent la base de 26 semaines de salaire, plus une semaine et demie par année de service ; ils peuvent ainsi toucher jusqu'à 60 ou 70 semaines de paie. Pour les 10 ans de service et moins, nous avons mis l'emphase sur le retour aux études, sur les frais de déménagement et de relocalisation à l'intention de ceux qui voudraient se trouver un emploi ailleurs, ainsi que sur les services de consultation pour ceux qui songeraient à se partir une petite entreprise. Quant au groupe du milieu, l'entreprise aura toujours besoin de main-d'œuvre ; elle prévoit donc de les garder à son service. Quant au design de ce programme, nous avons voulu nous asseoir avec les syndicats pour savoir ce qu'ils en pensaient ; ils ont embarqués avec nous.

Question

L'intervenant suivant travaille dans l'industrie militaire. Celle-ci n'a pas les moyens monétaires pour mettre sur pied un programme comme celui qu'on vient d'exposer. De plus cette industrie n'a pas la faveur de la presse. L'incertitude des travailleurs s'accroît toujours davantage, entre autres à cause de l'intervention des médias. Est-ce qu'il y a des choses qui pourraient remotiver les gens, les aider à mieux comprendre le problème ?

Réponse

Le problème n'est pas propre à telle industrie en particulier. Il existe même si on est dans une entreprise rentable ; rien ne garantit qu'on va continuer à vivre. Il n'y a pas de solution miracle. Il faut diversifier, chercher des alternatives, décentraliser, consulter les gens de la base pour trouver des idées nouvelles.

Pour sa part Madame Lebrasseur croit qu'on est en train de vivre les effets néfastes de la privatisation. À son avis, on doit obliger les gouvernements à sauver les emplois.

Question

Un intervenant rappelle à Monsieur Guindon qu'il a parlé d'intégrer les cultures des deux entreprises fusionnées. Pourrait-il développer sa pensée à ce sujet ?

Réponse

La fusion a été approuvée officiellement le 31 juillet 1989. Avant cette étape, le gouvernement interdisait toute concertation entre les deux entreprises. Pour intégrer les deux groupes nous les avons réunis et nous avons demandé à chacun de dire comment il percevait l'autre groupe. Cet exercice fait naître peu à peu la compréhension. Quand on fusionne des entreprises, il faut que les conditions soient les mêmes pour tout le monde, on doit éliminer les différences.

Selon Monsieur Gosselin, après deux ou trois ans de fusion, on observe une intégration des cultures. C'est un phénomène à long terme. Aux États-Unis, on travaille plus sur l'aspect symbolique ; par exemple on brûle tout ce qui peut rappeler l'ancienne entreprise. On observe que six mois après c'est réglé. Il faudrait ici se préoccuper davantage de cet aspect symbolique. Il faut aussi apprendre à connaître l'autre et à le respecter. Il faut briser la mentalité : eux contre nous.

Question

La question suivante s'adresse aux trois panelistes, à savoir comment ils voient ce phénomène par rapport à la création d'emplois.

Réponse

L'animateur de l'atelier, Monsieur Beausoleil, dit que le problème de l'accord du libre-échange ne vient pas de l'ouverture des frontières : le Canada a été bâti sur le commerce international. La discussion s'est concentrée au niveau microéconomique ; pourtant il y a une dimension macroéconomique majeure. Au cours des vingt dernières années, l'économie canadienne a profité énormément de l'ouverture des frontières. La reprise économique de 1982 à 1985 s'est faite grâce à l'exportation aux États-Unis. Mais on a mal utilisé les ressources. Notre gain de productivité est plus faible, et nos revenus sont élevés. Nous avons investi dans les revenus mais pas dans les équipements techniques. Il faut ajuster nos ressources de façon collective. Ce ne sera pas facile d'atteindre le plein emploi.

Monsieur Gosselin dit que les entreprises ont besoin de plus de flexibilité, que c'est une question de survie.

Commentaire

Un intervenant dit que c'est la jeune génération qui paie le prix des difficultés actuelles. Une vision à long terme serait plus profitable.

Réponse

Madame Lebrasseur dit qu'il n'y a aucune volonté politique de réaliser le plein emploi. L'animateur, Monsieur Beausoleil, spécifie que le gouvernement du Québec ne peut établir une politique de plein emploi. C'est au niveau macroéconomique qu'il faut agir.

ATELIER

LE DÉFI DE LA QUALITÉ

PREMIER EXPOSÉ

Gaétan Chênevert, directeur

Formation et programmes participatifs
CAMCO Inc.

La qualité est devenue ces derniers temps une préoccupation centrale sinon une obsession pour bon nombre de chefs d'entreprise. C'est le cas chez Camco, et non seulement pour les dirigeants, mais aussi pour les travailleurs. Depuis plusieurs années déjà, nous avons tous compris que la qualité est notre meilleure garantie d'emploi et que nous devons en assumer ensemble la responsabilité.

Au début des années 80, nous faisons partie des pionniers de ce qu'on appelle aujourd'hui «la gestion intégrale de la qualité». Avec ses premiers Cercles de qualité, Camco était alors considéré comme un véritable précurseur dans ce domaine.

Même si nous avons fait beaucoup de chemin depuis, il nous reste encore de nombreuses étapes à franchir. Remplacer les systèmes traditionnels de contrôle de la qualité par des pratiques de gestion innovatrices, qui touchent tous les aspects du fonctionnement d'une entreprise, ne se fait pas du jour au lendemain.

Aujourd'hui, nous sommes cependant en mesure d'affirmer que nous avons fait les bons choix. C'est avec grand plaisir que j'ai accepté l'invitation des organisateurs de ce colloque à venir en discuter avec vous, et je souhaite que le modèle que nous avons développé contribue à votre réflexion.

Quand je dis que nous avons développé un modèle, je ne prétends pas, bien sûr, que nous avons inventé la gestion intégrale de la qualité. Les principes existaient déjà et ils étaient appliqués avec succès, par exemple par les entreprises japonaises. Nous avons adapté ces principes à notre réalité et à notre fonctionnement.

La gestion intégrale de la qualité, ce n'est pas un système que l'on peut importer tel quel d'une entreprise à l'autre, et encore moins d'un pays à l'autre. C'est d'abord une philosophie, qui se concrétise de différentes façons. Puis, cela devient petit à petit une culture, qui imprègne tout le fonctionnement de l'entreprise.

Ainsi, chez Camco, nous n'avons pas adopté un plan systématique d'amélioration de la qualité à proprement parler, mais nous avons plutôt progressé au rythme des expériences réussies dans différents secteurs, que nous avons appliquées à l'ensemble de l'usine.

Les organisateurs de ce colloque m'ont demandé d'identifier, à la lumière de notre cheminement et des résultats que nous avons obtenus, des pratiques de gestion qui favorisent la qualité. J'en distingue principalement trois.

Premièrement, *la gestion participative*. C'est-à-dire miser sur les ressources humaines de l'entreprise dans le cadre d'un nouveau type de relations de travail, pour améliorer la qualité des produits et réduire les coûts.

Deuxièmement, *la gestion préventive*, en vue d'éliminer les erreurs et les défauts à la source, grâce à une évaluation et à une rétroaction continue.

Troisièmement, *la gestion interactive*, qui permet d'établir une communication constante entre les divers départements et les diverses fonctions, pour coordonner leur action en vue d'améliorer la qualité des produits et services.

Participation — Prévention — Interaction. Pour nous, ce sont les clefs de la qualité, et nous avons mis en place tous les mécanismes nécessaires pour les favoriser.



Avant d'aller plus loin, j'aimerais vous présenter brièvement notre entreprise. Il vous sera plus facile de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit notre cheminement.

Camco est le plus important fabricant d'appareils électroménagers au pays. Nos produits sont bien connus : ils portent les marques General Electric, Hotpoint, Moffat et McClary, de même que celles de distributeurs avec lesquels nous avons conclu des ententes. Camco vend chaque année plus d'un million d'appareils. Nous les manufacturons dans deux usines.

Celle de Montréal, dont je veux vous parler aujourd'hui, compte présentement 1,000 employés. Elle centralise depuis 1984 toute la production des laveuses, des sècheuses et des lave-vaisselles. Cette centralisation fait partie d'un plan de restructuration mis en place pour répliquer à la concurrence sur le marché des électroménagers.

Il faut dire que, dans notre secteur, la concurrence n'a pas attendu le libre-échange pour se manifester. Au lendemain de la récession en 1982, la reprise économique était très lente et notre marché avait pratiquement atteint sa maturité. La baisse des tarifs douaniers prévue par

les accords du GATT nous rendait donc particulièrement vulnérables aux pressions des importations américaines et japonaises.

Dans ces conditions, nous n'avions pas le choix. Il nous fallait absolument augmenter notre productivité, c'est-à-dire obtenir une meilleure qualité à un meilleur coût. Or, à cette époque, nos analyses nous démontraient que nos coûts reliés à la non-qualité progressaient plus rapidement que l'inflation. Nous étions pris dans un cercle vicieux. Il nous fallait renverser la vapeur.

La non-qualité, ça coûte cher. Et, croyez-moi, ce n'est pas seulement la marge de profits qui en souffre. Les commandes, les emplois, les investissements : tout s'enchaîne...

À cette époque, notre usine de Montréal venait de mettre à pied près du tiers de ses employés et son carnet de commande continuait à baisser. Puisque les systèmes traditionnels ne donnaient pas les résultats attendus, nous cherchions de nouvelles approches. C'est en étudiant le fonctionnement d'entreprises similaires, dont la productivité était très élevée, que nous les avons trouvées. En particulier, l'exemple japonais, où la collaboration ouvrière-patronale est très poussée, nous a semblé répondre à notre besoin.



Notre première démarche pour introduire la gestion participative dans l'usine a été, dès 1981, d'y encourager la mise en place de Cercles de qualité.

Pour ceux d'entre vous qui ne sont pas familiers avec cette notion, il s'agit de petits groupes d'employés d'un même département, qui se réunissent sur une base volontaire avec leur supérieur immédiat pour analyser et résoudre des problèmes de qualité liés à leur travail.

Le principe à la base de ces cercles, c'est de reconnaître la compétence de leurs membres pour identifier et régler des difficultés liées à leurs tâches et apporter des suggestions utiles pour améliorer la qualité des produits, la productivité et la qualité de vie au travail.

Ce fonctionnement s'appuyait sur un mode de gestion complètement innovateur pour nous, pour lequel nous avons dû offrir une formation spéciale à notre personnel de supervision.

La mise en place des cercles de qualité a commencé lentement. La première année, nous avons mis en place trois cercles dans des secteurs «fournisseurs», c'est-à-dire des secteurs qui se situent au début du processus et dont les produits alimentent les lignes d'assemblage. Leurs membres ont reçu une formation appropriée sur les techniques de solution de problèmes et deux groupes de support ont été formés à leur intention. La machine était enclenchée.

Cinq ans plus tard, en 1986, nous comptons 22 cercles, auxquels participaient plus de 150 employés. Leurs propositions, acceptées à 90 % par la direction, avaient permis de régler plusieurs problèmes et de réaliser des épargnes considérables.

Aujourd'hui, plus du quart des employés sont membres de nos 30 cercles, et leur contribution à l'amélioration de la qualité dans l'usine est largement reconnue.

Parallèlement, la gestion participative a été favorisée dans l'usine par la révision de notre structure de fonctionnement en vue de rapprocher la direction des travailleurs. Plus précisément, nous avons éliminé un niveau de gestion, celui des surintendants, pour donner aux contremaîtres un accès direct aux membres de la direction.

Ce rapprochement vertical nous apparaissait une condition essentielle à l'implantation de mécanismes de participation. De même, nous avons mis en place sur toutes nos lignes des groupes semi-autonomes de travail. Il s'agit de permettre à des groupes d'une dizaine de travailleurs de prendre en charge leur fonctionnement, d'établir des rotations au rythme voulu et d'augmenter leur polyvalence.



À cette gestion participative, nous avons greffé une approche préventive. C'est la deuxième des pratiques de gestion qui ont eu un impact sur l'amélioration de la qualité.

Notre objectif était de contrôler la qualité des produits en identifiant les erreurs ou les défauts le plus tôt possible dans la ligne de production, afin de limiter les pertes. Une composante défectueuse non identifiée au départ ou un procédé inadéquat peut coûter très cher ! Ultimement, nous voulions prévenir les erreurs et les défauts à la source, et en éliminer la possibilité.

Une des premières décisions que nous avons prises dans ce cadre a été de transférer la responsabilité de la qualité au personnel de la production, pour qu'il la gère lui-même, à toutes les étapes. Il n'y a donc plus de structure parallèle pour vérifier la qualité : les contremaîtres sont responsables à la fois de la quantité et de la qualité de leurs produits.

Ce transfert a le double avantage d'assurer une meilleure qualité des produits et d'éliminer les coûts fixes générés précédemment par le personnel affecté exclusivement à des activités de contrôle. L'intégration des inspecteurs aux équipes de production facilite de plus l'apport rapide de solutions et permet de vérifier les corrections apportées.

Pour assurer l'efficacité de cette gestion préventive, nous fournissons à l'ensemble du personnel, tant les gestionnaires que les travailleurs et les professionnels, les outils d'évaluation et de rétroaction qui leur sont nécessaires et nous leur apprenons comment les utiliser.

L'information de base provient de nombreuses sources, en particulier des rejets de fin de ligne, des «audits» de fin de ligne et des appels de service. Elle est généralement informatisée et disponible sous forme de tableaux et de graphiques.

Comme nous avons familiarisé nos employés avec les techniques de contrôle statistique des procédés, ils sont en mesure de prévoir les dérogations à la norme, d'apporter les correctifs de façon préventive et de mesurer les résultats de leur action.

Les indicateurs et les renseignements recueillis sur le type de problèmes qui surgissent constituent la base à partir de laquelle nous établissons nos priorités en termes de qualité. Ils nous aident aussi à mesurer notre performance et à nous fixer des objectifs.

Les progrès que nous avons enregistrés en matière de gestion préventive de la qualité, la modernisation de nos équipements et l'implantation récente de nouvelles technologies nous permettent d'envisager à court terme l'implantation d'un système de «juste-à-temps». Je n'ai pas besoin de vous souligner que nous ferons ainsi un gain énorme en termes de compétitivité.

J'en arrive à la troisième facette des pratiques de gestion qui nous ont permis d'améliorer la qualité de nos produits au cours des dernières années : l'interaction. J'englobe sous ce terme tous les mécanismes que nous avons mis en place pour assurer le dialogue entre nos différents départements et pour coordonner leur action en vue d'améliorer la qualité. Il s'agit principalement d'équipes de travail, qui ont été créées ces dernières années dans la foulée des cercles de qualité.

Le plus important de ces mécanismes interactifs a été mis en place en 1987 dans le cadre de ce que nous appelons la mission 10/10.

Il comprend dix groupes d'intervention : un pour chacune de nos quatre lignes de produits et un pour chaque atelier fournisseur. Tous les groupes sont formés de trois membres permanents : un contremaître, un ingénieur et un spécialiste des procédés et méthodes. Ils ont pour mandat d'évaluer et de proposer des moyens d'améliorer la qualité qui tiennent compte des préoccupations de chacun des services et qui les intègrent. Un comité d'orientation coordonne cette opération.

Au cours des dernières années, la collaboration multifonctionnelle a fait son chemin dans l'usine à tous les niveaux et à toutes les étapes. À l'heure actuelle, nous disposons ainsi d'équipes pour la certification des fournisseurs, pour le déploiement de la fonction qualité, pour la santé-sécurité, pour le juste-à-temps, pour des projets spéciaux, et j'en passe...

Ce type de fonctionnement nous a permis de consolider notre gestion participative et de nous engager, au sens propre du terme, dans la gestion *intégrale* de la qualité.

L'approche que je viens de décrire vous laisse présumer de ma réponse à la deuxième question qui m'est posée dans le cadre de cet atelier, à savoir si l'excellence des employés est une garantie de la qualité des produits.

L'excellence individuelle de chaque employé à exercer le métier pour lequel il a été formé est une condition essentielle à la qualité des produits. C'est cependant loin d'être une condition suffisante. Chez nous, c'est surtout la performance du groupe qui compte.

Nous aurons beau avoir les meilleurs électriciens du monde, s'ils ne comprennent pas dans quoi s'insèrent leur tâche, s'ils ne travaillent pas en équipe et s'ils ne se sentent pas responsables de la qualité finale et totale du produit, nous aurons des problèmes.

La gestion intégrale de la qualité, telle que nous la vivons chez Camco, suppose la polyvalence de nos travailleurs, et exige qu'ils élargissent sans cesse leurs connaissances de la production et des procédés. Nous leur fournissons la formation appropriée à cette fin. Elle suppose aussi que chacun soit bien informé des politiques, des orientations, des objectifs et des résultats de l'entreprise. Nous y pourvoyons aussi. Elle suppose enfin qu'ils puissent s'adapter aux nouvelles technologies que nous introduisons dans l'usine.

Notre approche de la gestion de la qualité mise sur la compétence professionnelle de nos employés, c'est un fait. Mais elle mise aussi sur leur adhésion à certains principes fondamentaux, sur leur capacité d'acquérir des habiletés propres au travail en équipe et sur leur participation active au fonctionnement que nous avons adopté.



En fait, ce qui constitue sans doute notre plus grande force, c'est que nous avons réussi à instaurer dans notre usine une véritable culture de la qualité.

Cela ne s'est pas fait en une semaine ou en un an. Il nous aura fallu au moins cinq ou six ans avant d'en sentir vraiment les effets, et encore aujourd'hui nous continuons de la forger.

Il faut dire que notre usine fonctionne depuis plus de trente-cinq ans et que, parmi nos employés, nous comptons un bon nombre d'anciens. Modifier en profondeur la culture de l'entreprise, comme nous l'avons fait, et ce, dans un contexte d'insécurité généralisée, créée par une situation de crise qui menaçait l'avenir de l'entreprise n'était pas chose facile. C'était un tour de force, et nous l'avons réussi.

Comment ? D'abord, grâce à un engagement sans réserve de la direction de l'entreprise envers la politique de la qualité et la gestion participative.

Ensuite, en instaurant un climat de confiance, grâce à une information honnête et soutenue sur la situation de la compagnie et sur les démarches proposées.

Enfin, en créant une motivation additionnelle au travail, grâce à la participation à la gestion de la production et à la prise en charge de responsabilités plus grandes, et en fournissant le soutien et la formation nécessaires à cette fin.

Cela n'a pas toujours été facile. Nous avons bouleversé les habitudes de travail et les relations traditionnelles entre les employés et les gestionnaires. Pour cela, il a fallu de part et d'autre une grande ouverture d'esprit et une bonne dose d'efforts.

Aujourd'hui, cependant, je peux vous affirmer que parler d'une culture de la qualité chez Camco n'est pas excessif. Nous avons fait plus que mettre en place des mécanismes efficaces, qui donnent des résultats probants. Nous avons instauré une façon de penser et de se comporter qui colore tout le fonctionnement de l'entreprise. Des expériences récentes nous le confirment.



Les années qui viennent constituent pour nous un tournant déterminant. Nous sommes engagés actuellement dans des investissements majeurs, qui nous permettront d'augmenter notre capacité concurrentielle.

Dans le secteur des électroménagers, l'ouverture des marchés est une réalité avec laquelle nous vivons depuis quelques années déjà. L'accord de libre-échange avec les États-Unis accentuera la concurrence que nous devons affronter. Son impact sur notre environnement économique sera cependant sans doute moins brutal que les fluctuations récentes du dollar canadien, ou que la récession du début des années 80.

Nous avons démontré ces dernières années que nous étions en mesure de relever ce défi, et nous l'attribuons principalement à nos pratiques de gestion de la qualité. Nous entendons poursuivre dans cette voie, de concert avec notre personnel, et consolider les mécanismes que nous avons mis en place sur ce plan.

DEUXIÈME EXPOSÉ
Joseph Kélada, professeur
 École des Hautes Études Commerciales

*La **qualité** ne se limite pas au seul produit fini ou au service offert. La notion de qualité s'étend à toutes les activités de l'entreprise, à ses réalisations et à ses performances. La **qualité totale** c'est souvent dépasser les attentes de ses clients, aller au-delà de leur satisfaction. Pour y arriver, les entreprises performantes pratiquent la **gestion intégrale de la qualité**.*

La qualité est importante ; on le dit, on le clame, on l'affirme, on le crie sur tous les toits. On n'a besoin de convaincre personne, tout le monde semble d'accord là-dessus. Lors d'un sondage auprès des *cadres supérieurs* aux États-Unis, sur les dirigeants interviewés représentant 698 entreprises, petites et grandes, industrielles et de service, 57 % affirmaient que la qualité est plus importante que les profits, les coûts et le respect des délais de livraison ! Ils indiquaient que la qualité est le facteur le plus « critique » auquel font face actuellement les entreprises nord-américaines. Cependant, bien qu'ils se disent convaincus de l'importance de la qualité, et qu'ils le répètent à toute occasion, dans leurs conférences et discours publics, les dirigeants d'entreprises continuent à en déléguer la responsabilité à des cadres intermédiaires. De plus en plus, ils approuvent des budgets substantiels pour des actions Qualité, ils appuient des démarches et encouragent des programmes d'amélioration de la qualité, mais ils ne s'y impliquent eux-mêmes que très rarement.

Plusieurs experts affirment que le coût de la non-qualité, dans une entreprise industrielle, dépasse en moyenne les 20 % et atteint parfois 30 % de son chiffre d'affaires — soit de deux à quatre fois les profits de ce type d'entreprise. Ils parlent d'une usine fantôme, représentant presque le quart de l'usine réelle, qui tourne à vide, qui ne produit rien ! Ces experts estiment que les coûts de non-qualité dans le domaine des services s'élèvent à plus de 40 % des coûts d'exploitation. Dans une banque américaine, on a observé que pour chaque employé qui y travaille, un autre employé travaille à temps plein pour corriger les erreurs du premier. Si on applique ces données au Canada, le coût-qualité s'y élèverait à plus de quarante milliards de dollars annuellement ! Il y a de quoi éliminer complètement le déficit du pays, construire trois ou quatre stades olympiques, désengorger toutes les salles d'urgence des hôpitaux, refaire entièrement un réseau d'autoroutes, réduire substantiellement taxes et impôts,...

D'autre part, l'invasion de nos marchés par des produits japonais et allemands découle surtout de leur qualité. Bien que leur prix ait augmenté significativement, ils continuent à jouir de la confiance du consommateur. L'Allemagne est devenue, en 1987, le plus grand pays exportateur au monde, suivie des États-Unis et du Japon ; aujourd'hui c'est le Japon qui occupe la première place. L'Allemagne et le Japon ont plusieurs choses en commun. Ils ont tous deux perdu une tristement célèbre guerre et ont été anéantis par elle. Mis à part cet aspect, la qualité y est une vocation presque nationale, avec une seule différence : pour l'Allemagne, c'est la qualité à tout prix, pour le Japon, la qualité au moindre prix.

Si l'on cite souvent l'exemple du Japon, c'est à cause de son spectaculaire succès sur tous les marchés internationaux et de sa puissance économique qui n'est dépassée, actuellement, que par les États-Unis. C'est aussi à cause de la réputation de médiocrité dont jouissaient les produits japonais, il y a de cela moins de trente ans. Cependant, il existe un grand nombre d'entreprises nord-américaines, canadiennes, québécoises qui produisent de la qualité et qui connaissent un succès économique enviable. Le nombre d'entreprises et d'organismes qui s'intéressent à cette approche s'accroît lentement mais sûrement et, ce qui est surprenant, ce phénomène ne se limite pas au secteur industriel et privé mais s'étend au secteur des services et au secteur public.

On n'a donc pas le choix, il nous faut améliorer la qualité de nos produits et de nos services si nous voulons garder nos industries, sauvegarder nos emplois et redonner à nos employés, à nos cadres et à nos dirigeants, le bien-être et la satisfaction dans leur milieu de travail, la fierté d'un ouvrage bien fait et de l'appartenance à leur organisation. Tant qu'un employé, à quelque niveau qu'il soit dans l'organisation, ne sera pas convaincu de la nécessité de faire un travail de qualité et de son rôle personnel dans l'amélioration de cette qualité, il ne sert à rien de lui indiquer des moyens pour la mesurer, encore moins pour l'améliorer.

Définir la qualité totale

La *qualité totale* est la satisfaction *totale* du client, non seulement en ce qui concerne la qualité du produit ou du service mais aussi la livraison du volume requis, à temps, au lieu voulu, au moindre coût, du premier coup et à tout coup. Aujourd'hui, même la satisfaction du client n'est plus suffisante, on se doit de la dépasser si l'on veut garder et développer un marché. Certains parlent du concept «ACE», qui signifie un «as», dont les joueurs de cartes ou de tennis connaissent la valeur. ACE, ou *Above Customer Expectations*, (ou encore *Beyond Customer Satisfaction*) c'est de dépasser la simple satisfaction du client ; celui-ci doit être enthousiasmé par un produit, enchanté d'un service. C'est ainsi qu'on peut stopper et vaincre la concurrence.

Clients externes et clients internes

La notion de qualité ne se limite pas au client de l'entreprise, au client *externe*. Elle s'étend à toutes les activités internes de l'organisation ; chaque individu, ou groupe d'individus, a un ou des clients «internes», utilisateurs de ses produits ou services. Les agents de personnel ou les préposés aux achats ne font affaire qu'avec des clients internes, qu'ils doivent satisfaire au même titre qu'un client externe. Nous pouvons donc parler de clients externes et de clients internes, mais aussi de qualité externe et de qualité interne. De ceci découle la notion de la *chaîne de la qualité*. Chaque individu, chaque service ou département, chaque secteur ou division est un maillon dans cette chaîne et une chaîne a la force de son maillon le plus faible. Il suffit d'une erreur commise par un individu pour que tous les efforts mis pour atteindre la qualité échouent : un opérateur qui fabrique un produit défectueux, une téléphoniste qui indispose un client, un commis qui ne le respecte pas, un employé qui le laisse attendre au téléphone et le client décide de s'adresser à un concurrent.

La gestion intégrale de la qualité et la qualité totale

De plus en plus d'entreprises performantes considèrent la *qualité totale* comme une stratégie essentielle à leur succès, voire à leur survie. Elle est la responsabilité première de la direction générale. On y préconise l'auto-contrôle. La qualité n'est pas recherchée exclusivement dans la production des biens et des services mais partout dans l'organisation (Personnel, Finance,...) et à l'extérieur de celle-ci (Fournisseurs, distributeurs,...). Pour réaliser la qualité totale, on adopte la *gestion intégrale de la qualité* (GIQ), appliquée partout, par tous et en tout temps. Ce n'est pas un programme, limité dans le temps ; c'est un processus continu. La *gestion intégrale de la qualité* est donc le moyen, la *qualité totale* en est le résultat.

La gestion intégrale de la qualité (GIQ) s'inspire des travaux effectués par les maîtres à penser de la qualité, W. Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum, Philip Crosby — les quatre apôtres du dieu qualité — mais aussi des applications et des expériences vécues dans certaines entreprises, locales et étrangères, qui connaissent un succès économique remarquable. Loin de se limiter aux opérations, elle s'étend aux activités de tous les départements, Marketing et Production, Finance et Personnel. Elle dépasse les limites de l'entreprise pour inclure ses partenaires externes : les fournisseurs, les distributeurs, les grossistes et les détaillants, les transporteurs, les installateurs, les représentants, les responsables des services après-vente et, bien sûr, le client lui-même...

En quoi consiste la GIQ ?

La GIQ est d'abord une *philosophie* de gestion. Cette philosophie reconnaît que le seul patron dans l'entreprise est le client, pour lequel

tout le monde travaille en équipe. À la tête de cette équipe, le président prend la responsabilité de l'objectif qualité totale qu'il communique à tout le personnel de l'entreprise et aux partenaires externes de celle-ci. Les dirigeants, cadres supérieurs et intermédiaires, plutôt que de *faire travailler* leurs subordonnés, travaillent en équipe *avec eux*. De plus, la satisfaction du client passe par la *participation authentique* de tout le personnel dans l'entreprise, cadres et non-cadres, dirigeants et dirigés, ainsi que des «partenaires» de l'entreprise, en amont et en aval.

Plusieurs personnes, dans une entreprise, sont en contact direct avec le client : ventes, facturation, expédition, relations publiques, service après-vente, service à la clientèle, ventes de pièces de rechange, réception des commandes, ... Ces personnes doivent connaître le client, savoir ce qui le satisfait et ont la tâche, voire la mission, de dépasser continuellement ses attentes ; ces personnes doivent avoir, envers le personnel interne qui leur fournit les biens ou les services nécessaires à la réalisation de leur mission, des exigences similaires à celles du client externe, exigences que ce personnel devra satisfaire et dépasser et ainsi de suite ...

Cette philosophie de gestion qu'est la GIQ s'appuie sur une *logique* : la logique de la *chaîne de la qualité*, où tout maillon a une importance égale aux autres, tout département, tout cadre ou employé, tout contremaître ou opérateur, est un maillon qui peut renforcer ou affaiblir la chaîne. Chacun doit faire son travail, bien le faire, du premier coup et à tout coup. La qualité est gratuite, c'est la non-qualité qui coûte. La qualité n'est pas le fruit du hasard. Elle doit être gérée et continuellement améliorée. L'amélioration continue de la qualité est réalisée par un *processus*, une démarche de prévention, d'identification et de solution de problèmes dans l'entreprise par des équipes ou groupes dits d'amélioration continue de la qualité (GACQ).

La GIQ s'appuie enfin sur des techniques. En effet, il ne suffit pas de vouloir faire de la qualité (philosophie) et de savoir quoi faire (logique) ; il faut pouvoir le faire (technique). Ces techniques sont diverses et généralement simples à appliquer, bien que certaines techniques de réalisation, de maintien et d'amélioration de la qualité soient aussi complexes et sophistiquées.

Améliorer la qualité par un travail d'équipe

La qualité est l'affaire de tous. L'amélioration de la qualité est donc un travail d'équipe. La gestion et le travail participatifs commencent à donner des fruits tangibles, concrets et mesurables dans les entreprises qui les appliquent. Les prestigieuses revues d'affaires telles que Fortune, Business Week et Harvard Business Review font régulièrement état d'expériences vécues dans plusieurs entreprises qui se sont lancées

dans un processus d'amélioration de la qualité et qui ont obtenu des résultats qui dépassent leurs attentes les plus optimistes.

Malgré ces succès indéniables, les entreprises hésitent encore à institutionnaliser le travail d'équipe. J. Hoerr, dans un récent article dans la revue *Business Week*, s'étonne de la réticence des entreprises à instaurer chez elles formellement le travail en équipe, malgré les gains substantiels qui en découlent. On observe que tant la direction que les syndicats et les employés s'y opposent. La direction sent son pouvoir et son autorité menacés, les syndicats pensent qu'on veut que tous les employés commencent à faire de la gymnastique le matin en arrivant et, le soir en partant, s'embrassent affectueusement avant de réintégrer leur domicile et finissent par perdre totalement le contrôle de leur destinée. Les employés, pour leur part, s'opposent à ce genre d'organisation parce qu'il représente un changement majeur par rapport aux modes traditionnels de travail auxquels ils sont habitués.

Malgré ces résistances, le mouvement du travail participatif ou en équipe prend lentement de l'ampleur. Le 23 juin 1989, les dirigeants du célèbre syndicat des travailleurs unis de l'automobile (*United Auto Workers — UAW*) lors d'une assemblée historique, exprimaient leur appui et leur engagement aux programmes de travail participatif dans l'industrie automobile. Ce qui fut une timide évolution dans l'organisation du travail dans les entreprises nord-américaines semble devenir une révolution majeure dans ces entreprises. Le travail participatif peut aller de simples groupes de solution de problèmes, tels que les cercles de qualité, à des groupes auto-gérés, dont les membres prennent en charge la gestion de leur unité de travail. Du travail participatif on va à une gestion participative authentique. C'est l'organisation qui prend actuellement naissance et qui devrait se généraliser dans les années 90.

Si l'industrie nord-américaine veut regagner une partie du terrain perdu à la concurrence européenne et asiatique, les entreprises doivent être capables de produire en petites quantités des produits personnalisés «sur mesure» dont la demande va en augmentant. Ceci exige une organisation et des méthodes de travail flexibles et des employés qui acceptent de passer continuellement d'une tâche à une autre. Avec le travail participatif en équipe, les employés reçoivent une formation diversifiée qui leur permet d'effectuer diverses tâches, à tour de rôle, suivant les besoins du moment.

À la Société *General Electric*, à *Salisbury*, on change de produit une douzaine de fois par jour. Pour ce faire, on a mis en place une combinaison d'organisation de travail en équipe et d'automatisation flexible. La productivité s'est accrue de 250 %, ce qui a convaincu les dirigeants de cette société qui traditionnellement ont toujours douté que le travail participatif pouvait accroître les profits. Ces dirigeants ont maintenant changé de philosophie et ont décidé de faire passer de 20 à 35 % le

nombre d'employés engagés dans un travail en équipe. Cette expérience démontre certes les bienfaits du travail participatif, mais elle indique aussi les difficultés qui en découlent. À Salisbury, lors de l'introduction du travail en équipe, on a eu un taux de roulement de 14%, plusieurs employés préférant partir que de se voir imposer de nouvelles responsabilités et de changer continuellement de tâche.

Le travail participatif est une condition essentielle à la réalisation de la qualité totale ; la gestion participative authentique est un facteur crucial de succès. Les dirigeants des entreprises commencent à le réaliser, certains syndicats l'admettent, plusieurs employés l'apprécient.

Conclusion

La GIQ est avant tout une philosophie de gestion visant la qualité totale, qui est une stratégie d'entreprise visant à réaliser ses objectifs stratégiques en dépassant les attentes du client. Cette philosophie est basée sur la participation authentique de tous dans l'entreprise et de ses partenaires, en amont et en aval. Elle s'appuie sur une logique qui doit être partagée par tous les intervenants impliqués dans la réalisation, le maintien et l'amélioration de la qualité. Elle utilise des techniques généralement simples et systématiques. La GIQ étant surtout une façon de penser, une culture de laquelle découle des façons de faire relativement nouvelles dans toute l'entreprise et à tous les niveaux, ceux qui désirent l'introduire doivent être prêts à investir à long terme, faire preuve d'une patience exemplaire et ne pas s'attendre donc à des résultats spectaculaires à court terme.

Avec la mondialisation des marchés et de la concurrence, avec les possibilités de libre-échange entre les diverses nations, le succès et l'excellence seront le lot des entreprises capables de satisfaire le mieux possible les besoins des clients, de réaliser la qualité totale par la mise en place et en œuvre de la gestion intégrale de la qualité. Ce n'est pas là une mode passagère, comme le pensent certains dirigeants, c'est la nouvelle révolution dans la gestion des entreprises qu'on ne peut se payer le luxe d'ignorer ou de remettre à plus tard si on veut survivre et progresser.

La qualité est une notion qui s'applique aussi bien dans l'industrie que dans les services, dans le privé aussi bien que dans le public. Elle est une source de fierté et satisfaction pour tout le personnel. Il est important d'amener tout le monde, les employés, dirigeants et dirigés, cadres et exécutants, fonctionnels et opérationnels, à travailler en équipe et en harmonie pour améliorer la qualité et les performances de toutes leurs activités.

La voie n'est cependant pas facile. La résistance est puissante et générale tant chez les dirigeants et les syndicats que chez les employés eux-mêmes. Cependant, personne n'a le choix, c'est une question de

succès, de progrès, voire de survie. Les résultats sont là pour convaincre les irréductibles. Il faut s'armer de patience et progresser lentement, pas à pas, vers ce mode de travail et de gestion où tout le monde doit mettre la main à la pâte. On gagnera ensemble ou alors on perdra individuellement. Avec la qualité totale, tout le monde gagne : le personnel est fier, le syndicat satisfait, l'organisation réalise ses objectifs et le client est plus que satisfait. Il faut en être parfaitement convaincu; le reste vient tout seul, ou presque

DISCUSSION

M. Pierre Denault, vice-président, Culinar, a aussi participé à cet atelier comme personne-ressource.

Question

Dans les expériences de cercles de qualité qui ont été rapportées, quelle a été la relation avec le syndicat ? Quel a été son niveau de résistance ? de coopération ? A-t-il approuvé les politiques de l'entreprise relatives à la gestion de la qualité totale ?

Réponses

Monsieur Chênevert répond que les relations avec le syndicat ont été excellentes parce que lorsque les cercles de qualité ont été implantés, en 1981, le syndicat a été avisé dès le début. Dans les cercles de qualité, il y a des délégués syndicaux. Les cercles sont là pour discuter de la qualité, non pas des conflits de travail. Il existe d'autres mécanismes pour régler les conflits de travail.

Monsieur Denault mentionne que chez Culinar il y a eu des rencontres avec le syndicat pour lui fournir toutes les explications requises sur la démarche entreprise. Dans l'ensemble, le projet a été bien reçu. Les problèmes de négociation que nous avons eus ne concernaient pas la qualité.

Question

Un intervenant souligne qu'il doit être difficile de disséquer une approche sur la qualité totale de l'ensemble des relations de travail dans l'entreprise. Par exemple, il peut y avoir un programme de qualité qui marche très bien, mais qui se détériore à cause de raisons autres que la qualité. Quel serait l'impact d'un conflit sur tout le programme ? Il semble que dans de tels cas, l'entreprise a une côte à remonter. Avez-vous vécu cela ?

Réponse

Monsieur Denault répond que oui. Il faut «recréer» le climat. La qualité se réalise dans un climat de confiance. Lorsqu'il y a conflit, la confiance diminue. Après les négociations, nous avons rencontré le syndicat pour parler de l'ambiance et comprendre pourquoi chaque partie avait une position différente. Ceci nous a permis de mieux nous comprendre.

Question

Y-a-t-il un système de bonification à Camco ? Quel a été l'effet de cette coupure sur les cercles de qualité ?

Réponse

Il y a eu 195 mises à pied au début du mois d'août, à cause des inventaires trop élevés. Ceci a causé un problème d'insécurité. Nous travaillons sur ce problème. Dans de telles circonstances, le management doit s'impliquer davantage. En fait, les gens devraient être rappelés le printemps prochain. Par rapport aux cercles de qualité, la coupure a entraîné des changements de position. Certains cercles ont dû être éliminés. Depuis cette semaine, les cercles sont en pleine restructuration parce que les gens y croient. Nous avons la confiance des employés, mais l'insécurité due à l'introduction d'une nouvelle ligne de montage et de nouveaux procédés cause un certain branle-bas. Les employés ne mélangent pas la qualité avec les mises à pied.

Question

Quels ont été les effets de ces expériences sur les cadres ?

Réponses

Monsieur Chênevert mentionne qu'il y a eu de la résistance de leur part. Par contre, l'appui de la très haute direction n'a jamais fait défaut. Il faut faire comprendre la situation aux gens et non leur faire peur. Il faut des outils de patience.

Monsieur Denault dit que les changements de style de gestion sont difficiles pour les cadres, parce que leur rôle change totalement. Pour les employés, les changements sont plus faciles : on leur donne plus de pouvoir, plus de participation. Ne connaissant pas leur nouveau rôle et sachant ce qu'ils perdent, les cadres sont insécures ; ils ont une moins bonne compréhension des changements. Il faut concentrer nos efforts sur la définition du travail des cadres et sur leur nouveau rôle.

Question

Est-ce que les cadres vont réussir à se situer dans les plans de développement de l'entreprise ?

Réponse

Monsieur Denault répond que oui. La difficulté vient du rôle du cadre. On peut se demander : comment devenir gestionnaire en participant avec les employés à prendre les décisions ? C'est un changement énorme. Plusieurs cadres ont de la difficulté à comprendre. Ils voient une partie de leur travail éliminé.

Question

Est-ce qu'il y a des gens qui refusent de se convertir ? Y-a-t-il eu des mesures disciplinaires ?

Réponse

Monsieur Denault souligne qu'il faut de la patience et que des gens qui refusaient le changement sont partis d'eux-mêmes.

ATELIER

LE DÉFI DE L'INNOVATION ET DES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

PREMIER EXPOSÉ

Michel Audet, professeur

Département des relations industrielles
Université Laval

1. Innovation et haute technologie

Innovation et haute technologie sont deux réalités que la littérature a souvent superposées, mais qui sont loin d'être synonymes.

La haute technologie est considérée traditionnellement comme un secteur d'activité de pointe c.-à-d. comme une activité économique reliée à l'électronique, de près ou de loin. Ainsi y retrouve-t-on des entreprises qui produisent des composantes électroniques, en tout ou en partie, ou par extension, des entreprises qui utilisent des composantes électroniques très perfectionnées pour fabriquer un produit fini¹. Dans ce secteur, la gestion des ressources humaines (GRH) est très significative pour la performance des organisations. En effet, bien que de nombreux ouvrages l'avancent depuis longtemps (Kleingartner et Anderson, 1987; Conseil économique du Canada, 1987), des recherches récentes ont prouvé l'apport significatif de la GRH dans la performance des organisations «High Tech» (Ondrack, 1988; Walton et Susman, 1987; Long, 1989).

Quant à l'innovation, bien que très présente dans les entreprises «High Tech», mentionnons que c'est un comportement stratégique qu'une organisation adoptera volontairement afin de se donner un avantage compétitif. Ce comportement repose sur l'offensive, le risque et le sensationnel, c.-à-d. sur le fait de commercialiser à répétition des nouveaux produits et d'être continuellement les premiers sur le marché («First-to-Market»). Cette stratégie a été qualifiée de «prospecteur» par Miles et Snow (1978), et de «différenciation» par Porter (1986), trois auteurs mondialement reconnus pour leurs travaux sur les typologies de stratégies d'entreprise. Comme on peut le constater, cette stratégie peut être adoptée par des entreprises opérant dans tous les secteurs d'activités économiques connus, de l'extraction minière aux services financiers en passant par les fabricants d'ordinateurs.

1. Cette définition est celle du Conseil économique du Canada.

Pour les fins de cette présentation, nous nous en tiendrons à ce deuxième aspect de la question, soit les stratégies de GRH visant à encourager l'innovation.

2. Pourquoi l'innovation

Il n'est un secret pour personne que l'Amérique des années 80 n'est plus celle des dernières décennies et que la transformation de l'économie mondiale a laissé de profondes blessures dans plusieurs secteurs d'activités et organisations. La hausse vertigineuse du déficit commercial, surtout dans le secteur des produits manufacturés, de même que la perte de leadership des Américains dans des secteurs de pointe sont des indicateurs probants «du déclin de l'empire américain». À titre d'exemple, citons le cas de «l'électronique de consommation» (Hill, Hitt et Hoskisson, 1988). Au début des années 60, les USA produisaient près de 90 % des téléviseurs couleurs produits dans le monde, contrairement à aujourd'hui où ils doivent concéder plus de la moitié de la production mondiale aux Japonais. Ces mêmes Japonais contrôlent également plus de 90 % du marché mondial du vidéo, et, ont brisé dernièrement la domination mondiale des Américains quant au monopole de la fabrication des semi-conducteurs.

De nombreux auteurs attribuent ce recul au manque d'innovation des entreprises nord-américaines quant aux produits et aux processus (Walton, 1987 ; Burgelman et Sayles, 1987 ; Hill, Hitt et Hoskisson, 1988).

L'innovation-produit crée des nouvelles opportunités de marché et, dans plusieurs industries, devient la force motrice de la croissance et de la profitabilité. Quant à l'innovation-processus, elle permet à une organisation de produire des produits ou de dispenser des services de manière plus efficiente, pour assurer la croissance de la productivité.

La question à laquelle nous devons maintenant chercher une réponse est la suivante :

Qu'est-ce qui influence significativement le degré d'innovation des entreprises ?

3. Les déterminants de l'innovation

La littérature contemporaine nous a permis de mettre en lumière les principaux déterminants de l'innovation soit le rôle de l'État, la turbulence de l'environnement, la recherche et développement (R-D), la taille de l'entreprise, le cycle de vie, la stratégie, la structure et finalement les pratiques de gestion des ressources humaines. D'après certaines études, il semblerait que les prochains efforts visant à expliquer les prédicteurs du degré d'innovation des organisations se tourneront davantage vers la dimension humaine et sociale à savoir la culture organisationnelle et la gestion des ressources humaines et vers les recherches portant sur les autres déterminants ayant abouti à des résultats décevants (Tremblay,

1989 ; Nord et Tucker, 1986 ; Bonin et Desranleau, 1988 ; Kanter, 1988). Bien qu'il soit difficile d'isoler l'effet d'un facteur par rapport aux autres sur le degré d'innovation, nous allons tout de même tenter de tracer un profil de l'alignement de la structure et des stratégies de GRH sur la stratégie d'innovation. Pour ce faire, nous procéderons à une synthèse des principales prescriptions théoriques sur le sujet à partir des travaux de certains auteurs (Rogers, 1983 ; Kanter, 1988 ; Mintzberg, 1982 ; Morgan, 1986 ; Dyer et Holder, 1989), de nombreuses études de cas relatées dans les magazines d'affaires tels que *Fortune* et *Business Week*, de même que quelques rares recherches portant sur le sujet (Scott, 1988 ; Schuler et Jackson, 1988 ; Tremblay, 1989).

4. La structure

La structure organisationnelle permettant un haut degré d'innovation devrait répondre aux caractéristiques suivantes :

- Structure décentralisée (redistribution du pouvoir)
- Délégation aux experts
- Présence d'une expertise très complexe
- Forte intégration des unités organisationnelles
- Minimum de formalisation
- Structure fugace
- Importante réserve organisationnelle
- Isolation de l'innovation par la différenciation

5. La gestion des ressources humaines

Les objectifs poursuivis par la GRH en contexte d'innovation peuvent être présentés comme les comportements relatifs à une culture organisationnelle de support. Cette culture doit entretenir et encourager un sentiment de vulnérabilité de l'organisation par rapport à son environnement, d'où l'importance de sa survie par l'innovation. Selon Hobbs et Poupert (1988), la culture qui supporte l'innovation doit être «managérialement» centralisée : des valeurs supraordinales décidées par le sommet de la hiérarchie, et «entrepreneuralement» décentralisée : une autonomie refoulée le plus près possible des opérations. Par contre, une culture trop homogène agira comme un frein à l'innovation en limitant les sources de créativité. Les comportements qui supportent les valeurs d'une culture organisationnelle centrée sur l'innovation sont les suivants :

- Créativité
- Focus sur le long terme
- Haut degré de coopération et d'interdépendance
- Accent modéré sur la quantité
- Accent modéré sur la qualité
- Accent modéré sur les processus
- Haut degré de prise de risque
- Haut degré de tolérance à l'ambiguïté

- Volonté d'assumer des responsabilités
- Flexibilité par rapport aux changements

Bien qu'il soit impossible de penser que tous les employés de l'organisation doivent correspondre à ce profil, il n'en demeure pas moins que l'entreprise innovatrice doit compter sur un grand nombre d'employés ayant plusieurs de ces caractéristiques, principalement ceux et celles qui sont plus près de l'innovation (R-D et marketing). Ces objectifs de GRH (comportements) seront encouragés et supportés par les pratiques suivantes :

— Organisation du travail

- Autonomie de groupes multidisciplinaires
- Groupes temporaires
- Groupes branchés sur la clientèle
- Contenu du travail élargi
- Bootlegging
- Interaction
- Flexibilité

— Dotation

- Sécurité d'emploi
- Marché interne
- Cheminements de carrière large
- Profil d'innovateurs recherché
- Souplesse des processus
- Mobilité

— Formation/développement

- Accès à certaines personnes visées
- Objectif = développement du potentiel
- Contenu = aspect humain
- Technique = modification de l'environnement
- Structure interne de F/D = développée
- Participation des employés
- Planification modérée de la F/D
- Intégration modérée de la F/D

— Rémunération

- Équité interne
- Rémunération selon les habiletés
- Focus = long terme et résultats
- Partie variable importante
- Participation des employés
- Niveau de la rémunération en-deçà de la \bar{x}

— Évaluation

- Peu de formalisation
- Critères = résultats
= comportements d'innovateurs
= groupe

— Relations du travail

- Non-traditionnelles
- I.E. Remise en cause des pratiques

Connues :

- Horaires fixes
- Ancienneté stricte
- Standardisation des échelles salariales
- Salaire fixe
- Descriptions de tâches étroites
- Droits acquis
- Classifications nombreuses et complexes
- Organisation du travail individuelle
- Structure de participation patronale-syndicale
- Mécanismes de négociation
- Règlement des différends et des griefs

6. Conclusion

Il est superflu d'insister sur l'importance de l'innovation pour la survie et la prospérité des organisations, tant au niveau des processus qu'au niveau des produits. L'innovation dépend d'un ensemble de déterminants dont il est difficile d'isoler les effets. Cependant il semblerait que les recherches menées au cours des dernières années portent à croire que la dimension sociale et humaine (culture et GRH) est pour beaucoup dans le degré d'innovation des entreprises. Une telle assertion vient combler le vide laissé par les déterminants traditionnels comme l'investissement en R-D, l'environnement, le rôle de l'État, la taille et le cycle de vie.

Bref, l'organisation innovatrice se doit d'être cohérente en alignant sa structure et ses pratiques de GRH dans une configuration qui lui permettra d'augmenter son degré d'innovation, de commercialiser continuellement de nouveaux produits et d'être la première sur le marché.

BIBLIOGRAPHIE

- BONIN, B., DESRANLEAU, C., *Innovation industrielle et analyse économique*, G. Morin Ed., Montréal, 1988.
- BURGELMAN, R.A. et SAYLES, L.R., *Les intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, McGraw Hill, Paris, 1987.
- Conseil économique du Canada, *au courant*, vol. 8 no. 1, février 1988.
- DYER L. et HOLDER G., "A Strategic Perspective of HRM" Dans Dyer L. (Ed), *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, Bureau of National Affairs, Washington, 1989.
- HILL, C.W.L., HITT, M.A. et HOSKISSON, R.E., "Declining U.S. Competitiveness: Reflections on a Crisis" *The Academy of Management Executive*, Vol. II, no. 1, 1988, pp. 51-60.
- HOBBS, B. et POUPART, R., «L'organisation entrepreneuriale : est-ce possible», *Gestion*, Vol. 13, no 3, 1988, pp. 40-46.
- KANTER R.M., "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Jai Press, 1988, pp. 169-211.
- KLEINGARTNER, A. et ANDERSON, C.S., *Human Resource Management in High Technology Firms*, Lexington Books, Lexington Mass., 1987.
- LONG, R., "Factors Affecting the Introduction of Workplace Innovations", Canadian Industrial Relations Association, Quebec, 4-6 juin 1989.
- MILES, R.E. et SNOW, C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, 1978.
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- MORGAN, G., *Images of Organization*, Sage Pub., Beverly Hills, Cal., 1986.
- ONDRACK, D., *An Assessment of the Relationship Between HRM and the Financial Performance of the Firm*, Working Paper no 88-11, European Institute for Advanced Studies in Management, Bruxelles, 1988, 16 p.
- PORTER, M., *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, Paris, 1986.
- ROGERS, E., *Diffusion of Innovations* (3^e ed.), The Free Press, New-York, 1983.
- SCHULER, R.S. et JACKSON, S., "Linking Remuneration Practices to Innovation as a Competitive Strategy", Mimeo, Graduate School of Business Administration, New York University, 1988.
- SCOTT, Y., *L'alignement de la formation sur la stratégie de développement*, mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1988.
- TREMBLAY, D., *De l'innovation de processus à l'innovation de produit : les ressources humaines au coeur de l'innovation*, Association canadienne des relations industrielles, Québec, 4-6 juin 1989.
- WALTON, R.E. et SUSMAN, G.I., "People Policies for New Machines", *Harvard Business Review*, March-Avril 1987, no. 2, pp. 98-106.

DEUXIÈME EXPOSÉ

Pierre Renault
Ultramar Canada

Innover, c'est le fait d'introduire quelque chose de nouveau dans une technique, dans un art ; c'est le fait de produire ou de réaliser quelque chose de différent par une combinaison d'anciens éléments et de nouveaux comme, par exemple, les nouvelles pâtes dentifrices qu'on nous dit être un «produit amélioré».

Inventer, c'est le fait d'imaginer, de trouver quelque chose qui n'existait pas du tout. Lorsqu'on a découvert la poudre à canon, cela devait littéralement révolutionner le monde ou, du moins, la manière de se battre.

Si on fait un pas en arrière dans le contexte des ressources humaines, on peut sûrement dire que nous sommes partis de loin pour aboutir en 1989. Autrefois, on parlait de l'employé comme d'un numéro, on parlait de relations patronales-ouvrières, de grèves, de semaines de travail bien au-delà de quarante (40) heures, alors qu'aujourd'hui, on parle de l'employé comme d'un actif, on parle de gestion des ressources humaines, de qualité de vie au travail, de gestion totale, d'horaires flexibles, de semaines de travail partagé, et j'en passe. Cette courte énumération témoigne bien que non seulement nous avons innové mais nous avons inventé à plusieurs égards.

Mon intention n'est pas de vous entretenir des grands courants de philosophie de gestion des ressources humaines, mais plutôt de l'application de principes dans un contexte plus restreint, c'est-à-dire à partir de l'entreprise avec laquelle je suis associé depuis près de quinze ans. J'essaierai de vous montrer qu'on ne fait pas seulement parler «d'entrepreneurship» mais qu'on le pratique quotidiennement.

L'industrie pétrolière a subi toutes sortes de contrecoups et je me réfère plus particulièrement à 1981 où elle fut confrontée à une sérieuse crise à l'échelle mondiale. C'est à partir de ce moment-là que les compagnies pétrolières ont pris conscience du phénomène des conjonctures économiques, des difficultés internes de certains pays et de la fragilité des répercussions chez d'autres, et de la dure réalité qu'est le jeu de l'offre et de la demande. Les études de l'époque démontraient que le prix du pétrole pourrait atteindre 35 \$ et plus le baril et aujourd'hui, on se frotte les mains si on atteint 19 \$ et 20 \$ U.S. le baril. La coupe est loin des lèvres, vous pouvez me croire.

Ces événements ont eu des conséquences qui n'étaient pas anticipées. Plusieurs entreprises de chez nous ont réagi de diverses façons : BP Canada et Pétro Fina disparaissaient de la carte alors

qu'elles étaient amalgamées à Pétro-Canada, Gulf Canada faisait des mises à pied importantes de son personnel, d'autres pétrolières rationalisaient certains actifs moins rentables, les indépendants étaient fusionnés ou achetés par des compagnies majeures. C'était presque la révolution dans une industrie où il était permis de croire que «dans le pétrole un jour, dans le pétrole pour toujours». Ce mouvement de rationalisation se poursuit encore : Gulf Canada Ltée n'est plus sur l'échiquier, Esso a acheté les actifs de Texaco et elle essaye de revendre certains actifs jugés superflus, on parle de privatisation chez Pétro-Canada qui vit aujourd'hui à l'heure des retraites et des mises à pied massives. Les acteurs d'hier, aussi importants étaient-ils, ne sont plus ceux de demain. La boule de cristal des pétrolières est remplie de brume et je suis sûr qu'il y a d'autres embûches à l'horizon.

À l'interne, les pétrolières vivent à peu près les mêmes phénomènes. Déjà conscientisées par l'environnement, elles ont dû déployer de grands efforts et devront continuer à développer des techniques pour protéger ce qui nous est cher (l'eau, la terre, l'air). Les normes environnementales sont de plus en plus complexes, voire même rigides. La disparition de certains produits tels que l'essence de type régulier en raison de sa teneur en plomb devra se faire avant la fin de l'année 1990. Les pétrolières sont concernées par la rentabilisation de leurs actifs, de leurs installations. Enfin, la compétition est de plus en plus féroce parmi des intervenants qui se font plus nombreux et plus sérieux : les indépendants, par opposition aux compagnies majeures, se sont taillés une place non négligeable pour acquérir une part du marché.

Quand on regarde tout cela, on est en droit de se demander ce que les ressources humaines peuvent bien faire. C'est un domaine où l'innovation a joué un grand rôle et notamment chez Ultramar Canada Inc.

Autant notre entreprise a voulu se donner de la visibilité auprès du public et, plus particulièrement auprès de nos clients par des campagnes de publicité de grande envergure (on a qu'à penser à «Lance et compte»), autant le président et la direction de l'entreprise ont axé leurs interventions de façon concrète auprès de nos employés, de nos agents, détaillants et distributeurs. Le mot d'ordre était le suivant : le service à la clientèle est notre priorité et la gestion des coûts établira notre efficacité, ceci par le biais de l'entrepreneurship et de l'innovation. La pierre angulaire de toute notre action reposait sur la communication à tous les paliers et j'y reviendrai plus loin en détails.

Au niveau de la planification de la main-d'œuvre, lors du mariage Gulf/Ultramar, il y eut un énoncé de principe ; nous serions confrontés à un gel de l'embauche mais nous ne ferions pas de mises à pied massives, ce qui eut pour but de rassurer les gens en place, de se creuser les méninges quand viendrait le temps de faire des mouvements de main-d'œuvre, de mettre une emphase du côté des programmes de formation et de familiarisation des emplois, bref de mieux utiliser notre

capital humain. Imaginez que seul le président de la compagnie a le droit d'autoriser l'embauche d'un employé permanent et même d'un employé temporaire, si dans ce dernier cas, la conséquence signifie une addition au décompte du personnel («staff count»).

Un programme d'affichage des postes a été mis sur pied à l'échelle nationale, à savoir qu'un poste vacant, par exemple en Ontario, était affiché partout et tous pouvaient se prévaloir du droit de changer de poste ; on a même été plus loin en disant aux employés que les dépenses encourues par un déménagement seraient aux frais de l'entreprise. Tout ceci a donné lieu à des résultats fascinants comme par exemple, un chauffeur de Montréal-Est qui avait un diplôme universitaire est devenu représentant aux ventes ou celui d'une commis en analyse financière qui est également devenue représentante aux ventes dans la région de Québec. Étant donné que nous avons dû rationaliser certains postes de travail, on a créé une liste de noms des employés qui étaient affectés. Cette mise en disponibilité leur permettait d'être considérés avant tout autre candidat à un poste vacant et là aussi, nous avons eu des résultats tangibles. En parallèle à tout ceci, on a mis sur pied un programme de développement de carrières par lequel le principal intervenant est l'employé lui-même et non seulement le management. Il serait malhonnête de dire que nous n'avons pas laissé partir des gens ; au contraire, certains ont pris avantage d'une retraite volontaire ou d'une cessation d'emploi avec des indemnités intéressantes. Pour certains, nous avons mis sur pied un programme de réaffectation, pour d'autres, nous avons offert la possibilité d'opérer des stations-service. La formule de soustraction a été retenue et même développée au point où les contractuels peuvent avoir droit à certains avantages sociaux. On peut même se féliciter des résultats obtenus quand on considère le nombre d'employés qui ont opté pour une retraite ou un départ volontaire, car on a humanisé ce processus par le biais de rencontres et de documents personnalisés, de sorte que notre client, l'employé, a le vif sentiment qu'on s'occupe de lui, qu'il est important, qu'on l'avantage.

Au niveau de la formation, nous encourageons nos employés à acquérir des compétences additionnelles par le biais de cours du soir ou de séminaires. Imaginez que nous versons un bonus à ceux qui suivent des cours dans une institution reconnue, ce bonus étant basé sur le pourcentage de la note finale que notre employé a obtenu. Nous avons mis sur pied des colloques où il est question de planification financière et fiscale à l'intention des employés, de sorte qu'ils aient une meilleure compréhension des outils de gestion et qu'ils puissent les appliquer à leur situation personnelle. Nous avons même envoyé certains anglophones suivre un programme d'immersion totale en français puisque nous déménagions notre siège social de Toronto à Montréal en 1987. Nous encourageons les enfants de nos employés à poursuivre des études supérieures en remettant annuellement cinquante (50) bourses

de 1 000 \$ chacune. Un programme devrait démarrer sous peu à Montréal afin que certains membres du personnel féminin ayant un certain potentiel pour être les gestionnaires de demain, acquièrent ou développent leurs compétences. Il va sans dire que notre programme d'équité en matière d'emploi comporte un volet formation important. Enfin, un programme de préparation à la retraite existe depuis nombre d'années pour sensibiliser nos employés au fait qu'il existe une autre vie après le travail et pour mieux les préparer à entrer dans cette nouvelle étape de leur vie.

Au niveau de la gestion en général, on a adopté la formule d'horaires flexibles en s'assurant, cependant, que chaque service offre les services requis de façon continue durant les heures normales de travail. On a même agrémenté le tout en permettant aux employés de travailler une demi-heure de plus par jour pour avoir droit à une pleine journée de «congé» par mois, et ce à leur choix. Dès janvier 1990, une formule de travail à temps partagé sera mise à l'essai dans un service où la nature du travail a un caractère saisonnier. Depuis 1986, et chaque année, un sondage est fait auprès de nos employés afin de découvrir leur niveau de satisfaction envers la philosophie de gestion, les programmes et les politiques de la société.

Cet exercice d'auto-évaluation est suivi d'une série de sessions de style remue-méninges («brain storming sessions») lors desquelles des employés de chaque service analysent les résultats du sondage de leur propre service et font les recommandations nécessaires. Les recommandations ayant une implication nationale sont revues par le Comité exécutif qui devra en communiquer les résultats à tous les employés alors que les sujets à saveur locale sont laissés au management local. On n'assiste pas chez nous seulement à du «top-down» mais à du «bottom-up». L'entrepreneurship se développe chez nous en permettant à nos employés d'acquérir et d'exercer plus de responsabilités; un exemple nous permet de constater que le titre de secrétaire tend à disparaître de nos organigrammes alors qu'on adopte celui d'adjointe administrative, ce qui sous-entend que la personne contrôle des éléments de gestion et qu'elle travaille plus avec un patron plutôt que pour un patron.

Ces quelques exemples montrent que l'entrepreneurship se pratique chez nous et qu'on prône l'innovation sous toutes ses formes, mais la clef de notre succès réside dans notre communication avec nos employés, peu importe où ils se trouvent. Nous pratiquons une politique de porte ouverte et ceci permet donc à nos employés d'avoir une information complète sur tout ce qui se passe dans l'entreprise. Jean Gaulin a utilisé une expression que j'aime bien, c'est-à-dire «la transparence» dans notre communication, ou si vous voulez, la vérité et toute la vérité. Nos employés reçoivent les minutes du Comité exécutif, ils peuvent consulter les organigrammes à volonté, ils sont informés des échelles de salaire, ils peuvent téléphoner ou même écrire au président pour

s'informer ou se plaindre de quelque chose. Le président rend visite aux employés sur leur lieu de travail et il les rencontre lors de déjeuners-causerie pour leur parler de la compagnie, de ses progrès, de ses succès, des améliorations à apporter, mais aussi pour écouter ce qu'ils ont à dire. La revue Ultra-Vision permet aux employés d'être informés sur divers sujets. C'est ainsi que le service des ressources humaines développe un sujet d'intérêt dans une chronique intitulée «Pipeline-R.H.». Et que dire de la section «Franc-Parler» où un employé expose son problème et un représentant du service des ressources humaines lui répond de même qu'à tous les employés de la compagnie.

Cette façon de penser et d'agir avec nos employés est la même avec nos détaillants, distributeurs et agents. Notre client, peu importe qui il est, est notre raison d'être et c'est pourquoi on demande aux employés de se forcer à répondre aux téléphones avant le deuxième coup de sonnerie.

Cet esprit d'entrepreneurship, on ne l'a pas développé car nous pensons qu'il est inné chez tous à divers niveaux. Il s'agissait de mettre en présence les éléments nécessaires pour en permettre l'éclosion et c'est ce qui a concrétisé le «success story» d'Ultramar Canada Inc.

En terminant, vous me permettez de vous poser la question suivante : Pourquoi le Bon Dieu nous a donné deux oreilles et une bouche ? Pour écouter deux fois plus qu'on doit parler. Commencez par écouter vos gens et vous verrez que vous faites un pas dans la direction de l'entrepreneurship et même de l'innovation.

TROISIÈME EXPOSÉ
Christian Richard, président
 Syndicat des Ingénieurs de Marconi

Je vous parlerai aujourd'hui du cas Marconi

1. a) Qui est Marconi Canada ?

La compagnie Marconi Canada, (C.M.C.) fondée au début du siècle par Guiglemo Marconi, l'inventeur de la télégraphie sans fils, a repris sans cesse le flambeau de l'innovation et s'est adaptée à une imposante variété de technologies tout au long de son histoire. CMC fabrique aujourd'hui, dans l'une ou l'autre de ses cinq divisions, une gamme de produits très sophistiqués allant de l'ordinateur de vol au système de communication complexe. La compagnie emploie 3 000 personnes principalement à Montréal et ses ventes annuelles atteignent 207,337,000 \$.

b) Qui est l'AIMS ?

L'AIMS est un syndicat de professionnels accrédité par le ministère du Travail du Québec, qui est affilié au Conseil Québécois des Professionnels, Professionnelles et Cadres (S.P.G.Q.) et qui regroupe plus de deux cents ingénieurs et scientifiques.

2. Marconi versus le libre-échange

CMC est un compétiteur mondial dans ses marchés et il lui fallait de tout temps penser en terme de productivité et d'innovation. Pour ses ventes de produits militaires aux États-Unis, C.M.C. profite de l'entente «The Canada-United States defence development and defence production sharing arrangements» conclue dans les années 1950. Cette entente est en fait un contrat de libre-échange pour les produits militaires.

Bien que ceci ait permis à CMC d'établir sa réputation aux U.S.A. et la percée de produits commerciaux, il est nécessaire pour survivre d'être plus concurrentiel en accroissant la *productivité* par un apport d'une technologie plus performante et en augmentant *l'innovation* par une stimulation de la créativité.

3. Utilisation de la technologie dans les gains de productivité

L'utilisation de la technologie s'est faite progressivement chez CMC. L'utilisation des procédés d'assemblage par l'utilisation, par exemple, de soudeuses automatiques a été un apport important qui nous permet de vendre aujourd'hui à prix intéressant sur les marchés mondiaux.

Plus récemment, CMC a commencé à utiliser la CAO/FAO dans ses opérations. Cette nouvelle technologie a et aura un impact influent

sur les relations de travail. Pour cette raison, nous avons décidé, en 1986, de participer au programme fédéral sur la répercussion des changements technologiques afin de mettre sur pied une recherche en relations du travail sur l'implantation de la CAO/FAO. Les gains réels et estimés de productivité varient d'un utilisateur à un autre et bien que les gains estimés soient inférieurs à ce qu'en pense les vendeurs et les théoriciens, ils sont quand même de 29 %.

4. Mentalité des employés versus la haute technologie

La recherche nous a comme permis de découvrir que de façon générale tout le personnel voit inéluctable et normale la venue des changements technologiques et que celle-ci est bien acceptée par les gens. C'est une mentalité de la haute technologie qui les habite. Ils comprennent le besoin de rendre les outils de travail de plus en plus performants, de mesurer et de résoudre les problèmes que l'on rencontre lorsque l'on opère dans ce secteur.

Considérons par exemple la technologie dite CAO/FAO. En 1986, l'Association des ingénieurs et scientifiques mettait sur pied un groupe d'étude pour mesurer les impacts de l'introduction de la CAO/FAO dans les procédés d'ingénierie et de production. Cette étude s'est faite avec le concours de la compagnie qui a facilité l'accès aux chercheurs universitaires, professeurs et étudiants, à l'usine et la disponibilité des équipes de travail pour les questionnaires et interviews. Nous croyons que les nouvelles technologies prendront de plus en plus de place dans l'avenir et qu'elles sont là pour croître et se développer. Notre défi se voudrait plus d'essayer de bien les comprendre et de les rendre plus opérantes encore.

De cette étude ressort certaines données qui démontrent bien qu'à tous les niveaux les employés œuvrant dans le secteur de la haute technologie acceptent le fait de nouvelles technologies même si, dans certains cas, leurs emplois peuvent être menacés à plus ou moins court terme.

Chez les employés de production (col bleu), un certain recyclage est nécessaire avant de travailler avec ces nouveaux outils et l'on est persuadé que l'adaptation est possible. Presque 100 % des personnes interrogées se sont dites favorable à ce changement. S'il y a problème, il ne peut qu'être considéré à l'intérieur d'une réalité plus complexe où le caractère inévitable et surtout le facteur progrès sont considérés comme plus importants.

Chez les techniciens, employés de bureau, commis et dessinateurs (col blanc), on constate que dans le contenu des tâches, la spécialisation semble avoir augmenté pour 50 % des répondants, tandis que la complexité semble avoir augmenté pour 57 % et les défis pour 58 %. La possibilité d'apprendre est jugée comme ayant augmenté par

64% ce qui signifie une volonté de devenir les utilisateurs de ces nouvelles technologies.

Chez les ingénieurs et scientifiques, les emplois ne sont pas menacés et sont même à la hausse, car avec ces nouveaux outils on perfectionne plus encore les produits et il s'ouvre de nombreuses possibilités qui auraient été impensables par les méthodes traditionnelles de travail. La variété dans le travail est perçue comme ayant été augmentée par 65% des personnes de ce groupe et l'autonomie par 45%.

5. Structure de gestion créant l'innovation

À la compagnie Marconi les deux plus importantes divisions sont gérées par des systèmes différents de gestion. En effet, dans la division de l'avionique, nous retrouvons un système à structure organique matricielle où les services d'appoint spécialisés, (qualité, informatique, dessin, test de fiabilité, etc.) sont assurés pour plusieurs types de produits et de laboratoires par une même équipe. Ceci donne place à une plus grande individualité dans le travail et à une initiative beaucoup plus souple.

Par contre, dans la division de communications pour la défense, on retrouve une structure pyramidale traditionnelle qui procède par produit et qui lie une même équipe de la conception à la production.

Ces deux modes de gestion ont fait leur preuve et donnent des résultats équivalents. Quand est-il alors du bien-être général des ingénieurs travaillant dans une ou l'autre de ces divisions? Dans les deux cas, nous semblons remarquer des niveaux de satisfaction identique et les mêmes genres de problèmes. À première vue, ni l'une ni l'autre de ces structures, bien sûr adaptées à leurs marchés respectifs, ne semblent augmenter ou diminuer leur bien-être, la productivité et l'esprit innovateur. En outre, les textes des conventions collectives devraient inclure des clauses propres à la haute technologie, c'est-à-dire des garanties d'entraînement adéquats, de recyclage lorsque nécessaire et des arrangements dans les cas où il y a incapacité de s'adapter. Nous notons que peu se fait par le département des ressources humaines pour encadrer et faciliter la démarche innovatrice dans le travail car ce dernier se préoccupe davantage de gérer sur le modèle conventionnel.

6. Syndicalisme et haute technologie

En tant que représentants d'une association accréditée de travailleurs professionnels, notre souci porte sur les changements que devra subir l'organisation du travail pour s'adapter à une clientèle qui sera de plus en plus scolarisée et professionnelle.

Lorsque la majorité des travailleurs sera constituée de professionnels, il sera nécessaire que l'organisation du travail se modifie dans ses comportements et dans l'attention qu'elle accorde individuellement à chacun. On ne pourra pas impunément exiger d'eux une collaboration,

un esprit d'initiative, une qualité de consultant ou de chercheur tout en les traitant comme s'ils n'étaient que de simples exécutants.

Notre syndicat n'est évidemment pas là pour freiner le développement technologique, que l'on tient pour essentiel afin d'améliorer la productivité et de nous rendre plus concurrentiels. Nous croyons important aussi de stimuler l'innovation par des préoccupations quotidiennes et concrètes sur le sujet. Nous définissons notre rôle comme un souci d'intervention sur les impacts négatifs de la nouvelle technologie afin que l'employeur sache qu'il faut humaniser la technologie et lui donner un aspect moins rigide dans son développement.

Jusqu'à maintenant, nous croyons que la mise en place de nouvelles technologies n'a pas pris en considération les besoins des travailleurs et n'a pas suffisamment cherché à intégrer les potentialités existantes.

7. Futur de l'entreprise

Nous pilotons actuellement avec le concours de Gilles Guérin de l'École des relations industrielles un projet de recherche qui traitera de la «Gestion de la main-d'œuvre professionnelle dans la haute technologie» et conséquemment de l'impact sur l'organisation du travail.

À notre sens, cette préoccupation est d'ores et déjà très pertinente et devrait être un souci partagé par tous ceux qui s'intéressent à la survie de l'industrie et au bien-être des travailleurs, ce qui va de pair de plus en plus.

Nous pensons qu'une certaine forme de participation à la gestion et aux bénéfices de l'entreprise est une des solutions qui peuvent être préconisées afin de tenir compte de ces nouvelles réalités et à ce propos nous avons commandé une étude des différentes formes de ces actions participatives ainsi que des prémisses nécessaires à leur mise en place à Marcel Côté des H.E.C. et qui nous a servi dans de récentes négociations. Nous avons aussi analysé le niveau de satisfaction des travailleurs de l'ingénierie dans un questionnaire confié à Pierre Lesage des H.E.C. Toutes ces démarches nous semble normales pour mieux connaître les données du problème et les solutions que l'on devra inévitablement y apporter.

Plus nous serons nombreux à tenter de résoudre les problèmes causés par les distorsions entre les besoins de la technologie et de ceux qui la vivent, plus il sera réaliste de penser que nous construisons un avenir durable et profitable pour tous.

DISCUSSION

Question

Le premier intervenant mentionne que la ville de Montréal est présentement en négociation avec le syndicat de ses ingénieurs. Les propos de Monsieur Richard sont rassurants dans le sens où ils expriment une attitude positive face au développement de l'entreprise. L'idée de non-formalisation, de rapport direct avec le syndicat est attrayante. Mais quand on parle d'une ville, de ses cols bleus et de ses cols blancs, comment peut-on concevoir une orientation stratégique innovatrice, qui comporte la participation des syndicats? Comment le faire, très concrètement?

Réponses

Selon Monsieur Audet, l'important c'est de se demander pourquoi on fait quelque chose. La formalisation, dans certains contextes, est excellente. Je ne vois pas une fonction publique qui ne serait pas relativement formalisée et standardisée. Il est difficile de parler de non-formalisation quand on gère près de 15 000 employés comme c'est le cas à la Ville de Montréal, justement pour favoriser la flexibilité, la non-formalisation. Mais la formalisation n'est pas nécessairement mauvaise. Si on veut moins formaliser, il faut se demander pourquoi on le fait. Il doit y avoir une vision stratégique, un but poursuivi; il faut qu'il y ait une sorte d'alignement. On tente d'y parvenir par l'une ou l'autre de deux méthodes opposées. Il y a la méthode du grand soir, où un gestionnaire visionnaire essaie d'imposer ses valeurs, sa culture; il procède beaucoup par le discours. L'autre manière recourt directement aux actions, aux gestes; il s'agit alors de jouer sur le comportement des gens. Personnellement je ne crois pas beaucoup aux changements qui proviendraient des discours répétés et des grandes stratégies culturelles des organisations. Je crois davantage aux gestes posés quotidiennement. Les employés croient beaucoup moins à ce qu'on leur dit, beaucoup plus à ce qu'ils voient. La meilleure place où commencer la non-formalisation c'est dans de petites unités, entre un gestionnaire et ses employés.

Monsieur Guérin, qui préside l'atelier, rappelle d'abord que l'innovation n'est pas forcément bonne pour toutes les entreprises. On dit que l'innovation vient généralement du chaos; mais plusieurs hésitent à organiser un chaos pour que l'innovation en découle. Une entreprise doit y penser à deux fois avant de s'engager dans l'innovation permanente. Innover, c'est remettre en cause des structures de comportements, des attitudes, une culture. Vivre dans une situation continue d'innovation,

c'est extrêmement bouleversant. Ce n'est pas un but qu'il faut automatiquement rechercher. L'entreprise dont le produit fonctionne bien et qui en retire des profits suffisants ne choisira pas une stratégie d'innovation. Si par contre les produits se vendent mal, c'est alors qu'une stratégie d'innovation ou de revitalisation peut s'avérer nécessaire. De plus, il ne faut pas confondre l'innovation-produit et l'innovation-processus, qui peut, elle, se réaliser même dans un contexte d'amélioration des coûts et de la qualité. À la compagnie Ultramar, par exemple, une stratégie de domination par les coûts, par suite d'une concurrence extrêmement forte, va de pair avec une G.R.H. non traditionnelle, innovatrice.

Pour Monsieur Richard l'ouverture à la communication est primordiale. Lorsque l'employeur et le syndicat doivent passer par un protocole pour communiquer, ils peuvent facilement perdre le fil de la communication. À la compagnie Marconi, il existe une tribune mensuelle de communication, qui assure un minimum de suivi dans les rapports entre le syndicat et l'entreprise. Il faut que les gens apprennent à créer de meilleurs liens de communication entre eux.

Monsieur Renaud ajoute que, lors du mariage Gulf-Ultramar, les gens étaient habitués à fonctionner dans une structure pyramidale. Ils sont tombés dans une entreprise qui ne voulait pas fonctionner de cette manière. Il y a eu un choc culturel : on est passé d'une structure à huit niveaux à une structure à cinq niveaux, entre le client et le président de la compagnie. Ces changements sont possibles grâce à la communication. Il faut utiliser tous les moyens pour communiquer avec le personnel. On pratique la politique de la porte ouverte. On décloisonne et on veut montrer à tous le travail des autres membres de l'organisation. On crée peu à peu une conscientisation et une plus grande ouverture d'esprit.

ATELIER

DÉFI SOCIAL AVEC OU SANS SYNDICAT

PREMIER EXPOSÉ

**Robert Routhier, adjoint au président
Shermag Inc.**

Pour faire écho globalement à la présentation de ce vingtième colloque par le président du comité, Monsieur Marcel Pépin, je vous annonce, d'entrée de jeu, mes couleurs et celles du président de Shermag Inc., Monsieur Serge Racine, que je remplace aujourd'hui à cet atelier.

Que nous soyons ou pas d'accord avec l'entente du libre-échange Canada-États-Unis, il est important de nous mettre immédiatement à négocier l'avenir entre nous, si nous voulons que notre futur nous appartienne.

À l'aube du 21^e siècle, il nous faut profiter de l'occasion exceptionnelle qui nous est fournie de redéfinir, à l'échelle du monde, notre place en Amérique du Nord. En tant que Québécois francophones en Amérique, il nous faut relever ensemble, à notre façon, le défi économique et social qui est le nôtre.

En toute complicité et forts de l'appui de leur milieu respectif, le syndicat et le patronat actuellement en mutation certaine, doivent, au-delà de divergences de point de vue immédiates, s'activer avec les forces vives du Québec et dégager de nouvelles convergences nécessaires à un véritable projet de société.

Au nombre des principaux définisseurs de notre devenir collectif, les partenaires de fait de l'entreprise que sont les leaders des travailleurs organisés et les chefs d'entreprise ne peuvent se soustraire à l'obligation de réviser les règles actuelles du jeu et au besoin d'en créer de nouvelles, en harmonie avec les modèles qu'engendre le phénomène de la globalisation des échanges économiques. À défaut de relever ensemble le défi de redéfinir notre société, notre survie dépendra de plus en plus de définisseurs et de preneurs de décision étrangers à notre culture, peu sensibles à nos intérêts collectifs.

À l'échelle de l'entreprise comme à celle de la société, notre insécurité collective face aux grands bouleversements du monde d'après-guerre doit, plutôt que nous affoler, nous stimuler de toute urgence à faire œuvre originale, en référence à des perspectives nouvelles de développement. Au lieu de consacrer le meilleur de nos énergies à des stériles tiraillements sur le partage de gains minimes, il faut d'abord

partager une vision d'avenir, qui fait actuellement gravement défaut, afin d'identifier nos intérêts communs.

Permettez-moi pour une meilleure compréhension de cette allocution, que je vous entretienne brièvement de l'entreprise Shermag à laquelle je ferai référence quelque peu afin d'illustrer mon propos. Tolérez que ce petit mot du commanditaire soit plutôt télégraphique et statistique.

Shermag Inc. fabrique des meubles résidentiels en bois massif, en bois mélaminé, et rembourrés de quasiment tous les styles et d'une grande échelle de prix.

À sa douzième année d'existence, Shermag Inc., devenue compagnie publique à 26 % en 1986, compte quelque 800 employés à l'œuvre au sein de huit usines au Québec principalement, mais aussi au Nouveau-Brunswick et au Massachusetts (É.-U.). Les employés sont membres de dix syndicats différents affiliés à diverses centrales. Cette force au travail est née d'acquisitions d'entreprises réalisées au fil des ans en vue d'atteindre la taille et la diversification requises.

Shermag vend 70 % de sa production hors Québec. L'entreprise compte 1 200 clients au Canada et 300 aux États-Unis. Ses ventes aux États-Unis se sont rapidement développées, pour passer de 529 000 \$ à 10 millions de 1986 à 1989.

Avec des ventes de 60 millions \$ au Canada et 10 millions \$ aux États-Unis (1989), Shermag est devenue le plus important fabricant de meubles résidentiels au Québec et le cinquième plus grand au pays.

Dans un monde (celui du meuble) où l'on compte jusqu'à 930 manufacturiers au Canada seulement et où la rationalisation et la consolidation sur une base industrielle restent à faire, Shermag entend jouer un rôle majeur afin de s'accaparer une part de plus en plus importante d'un marché de 1.4 milliard \$ au Canada et de plus de 20 milliards \$ aux États-Unis.

En 1986, Shermag a instauré pour le bénéfice de ses employés un régime d'actionnariat et un système de gains de productivité en opération depuis, à la satisfaction relative des parties. Grâce à des performances, tantôt d'entreprise, tantôt d'usine ou d'individus, Shermag s'est méritée diverses reconnaissances entre autres pour sa productivité, sa qualité, ses relations avec ses employés.

L'entreprise collabore avec une commission scolaire à l'implantation d'une option «meuble et gabarit» au sein d'une école polyvalente à proximité de son usine de Disraëli. Non seulement Shermag compte, comme d'autres entreprises similaires, bénéficié ainsi d'une main-d'œuvre qualifiée intéressée au travail manufacturier dans son secteur, mais elle vise aussi à se doter d'un moyen privilégié pour le perfectionnement technique et plus largement professionnel de ses employés.

Dans la mesure de ses moyens, Shermag s'investit dans le développement des milieux où elle est implantée, soit en supportant matériellement ou financièrement des initiatives locales ou régionales, soit en contribuant comme c'est le cas aujourd'hui, aux démarches nécessaires à la progression d'idées propices à stimuler l'entrepreneuriat, la création d'emploi, la protection de l'environnement par exemple.

Globalisation

L'évocation du contexte global dans lequel s'inscrivent les transformations en cours est importante pour cerner les problèmes auxquels nous sommes confrontés. La vision suggérée par Marshall McLuhan et son «village global» faisait appel fatalement à une redistribution des alliances politiques, un réalignement des pouvoirs économiques et une nouvelle répartition géo-politique de la terre.

Pour l'entreprise, cette globalisation signifiait :

- L'abolition des frontières et des barrières tarifaires ainsi que le libre-échange et les marchés communs ;
- L'homogénéisation des stratégies de production à la grandeur de la planète, probablement selon le modèle Nippon :
 - haute technologie
 - T.Q.C. / assurance qualité
 - J.I.T.
 - maillage clients / fournisseurs
 - grandes échelles
 - gestion participative : responsabilisation des travailleurs à la base.

Mais cette globalisation n'allait pas se faire d'un seul coup.

Il y aurait trois grandes étapes :

Étape 1 — L'ère du Gatt

Pendant 50 ans, nous allons créer des corridors est-ouest de commercialisation dans le but de tester les idées que Colbert avait émises quelques centaines d'années auparavant. À la limite, le Gatt devait créer un monde sans frontière.

Étape 2 — L'ère des grands blocs commerciaux (Marché commun)

Le libre-échange proposé par le Gatt semble faire peur à cause de l'inégalité des forces économiques et des pouvoirs politiques. Il semble donc que nous passerons une longue période où les allégeances régionalisées prendront le dessus et les citoyens du monde verront les marchés

communs de l'Europe, de l'Asie et de l'Amérique s'ériger dans un néo-protectionnisme ultra-national, mais en même temps régional.

Étape 3 — L'ère de la globalisation intégrale

Nous vivons présentement à l'âge de la constitution des grands marchés communs. Et c'est un monde qui risque d'être fort paradoxal :

- moins de protectionnisme à l'échelle macro-régionale (marchés communs) ;
- plus de protectionnisme à l'échelle mondiale.

L'entreprise se retrouve donc dans un contexte où elle voit la concurrence s'intensifier à l'échelle régionale en même temps qu'elle voit de grands marchés extra-régionaux se refermer sur eux-mêmes et rendre leur pénétration plus difficile.

Face à cette nouvelle configuration géo-politique, les scénarios qui s'offrent à la PME sont les suivants :

1. Ne rien faire et demeurer dans un monde où les économies d'échelles déterminent la viabilité à moyen terme : l'invasion de la région par les produits étrangers aura vite fait de reléguer ces entrepreneurs passifs à l'état de disparus ;
2. Se regrouper par fusion ou acquisition ;
3. Croître comme des fous afin d'atteindre les dimensions des nouvelles entités.

Se regrouper et croître ne servira qu'à défendre son marché national. Pour jouer le vrai jeu de la globalisation, il faudra faire plus.

Il faudra dépasser les frontières nationales et attaquer efficacement le marché régional de la communauté.

Il faudra de plus dépasser le marché commun et pénétrer les marchés moins accessibles, plus protectionnistes des marchés internationaux.

En somme, les marchés nationaux deviendront insignifiants puisqu'ils seront desservis par une structure régionale.

Les marchés supra-nationaux (marchés communs) deviendront l'arène normal des entreprises, même la PME ; et les marchés internationaux seront le trophée de ceux qui auront gagné leurs médailles sur les marchés communs d'abord.

Ces derniers seront les terrains de jeux des «world class enterprises».

Nos pratiques de gestion

Où en sommes-nous au Québec par rapport à cette restructuration globale en cours ? Échappons-nous à l'influence qu'exerce ce mouvement de globalisation ? Quelles tendances se dessinent ? Le patronat et

le syndicat d'ici vivent-ils à l'heure des changements du monde? Nos pratiques de gestion seront-elles affectées?

Voilà notre point de vue à ce sujet. Convenons d'emblée que la restructuration globale en cours de par le monde n'a pas encore vraiment bousculé nos pratiques de gestion. Sauf que les voyages, les colloques et les lectures aidant, notre cadre de référence évolue. Notre discours change, même si nos pratiques sont souvent contradictoires. Nous évoquons de plus en plus souvent les chambardements à venir. Nous nous comportons cependant comme si seuls les autres, les Américains, les Européens, les Asiatiques, devraient être affectés.

Pourtant tout observateur averti témoignera, qu'au Québec, les dernières années ont donné lieu à d'importants changements concernant nos pratiques de gestion. Bien sûr, nous vivons encore la réalité des droits de gérance à faire respecter d'une part, et celle des droits acquis et de l'ancienneté à protéger d'autre part.

Toutefois, les appels aux modèles de 3^e type se multiplient tout comme des expériences de démocratie. Le taylorisme traditionnel fait graduellement place à d'autres modèles qui s'alimentent à une approche paritaire, plus humaine.

De la conception du travailleur considéré comme une extension de la machine de production vers celle du travailleur jugé responsable et intelligent, le Québec a globalement progressé au cours des dernières années. À travers les contradictions quotidiennes, le gros bon sens québécois a permis d'accueillir positivement les nouvelles méthodes de gestion empruntées au Japon, aux Pays-Bas, etc. Les motivations patronales ne sont peut-être pas toujours aussi limpides que désirées, mais les idées érigées en système par les associations patronales depuis déjà quelques années reflètent bien la situation de changement en cours.

Sans doute par insécurité collective, le syndicat comme le patronat continue à jouer gagnant sur tous les tableaux. Face à un patronat tenté d'expérimenter des façons plus humaines de gérer, le syndicat accepte avec la bénédiction intra-muros de sa centrale, des dérogations à la convention collective et ferme les yeux. Cependant on conserve de part et d'autre les balises d'hier, de peur de sacrifier des acquis souvent chèrement payés.

La confiance règne davantage. L'appareil législatif et réglementaire demeurant inchangé, les nouvelles pratiques empreintes de démocratie naissent dans la marginalité. La complicité aidant, chacun prend des risques. On va voir. On se vérifie. Les rapports de force évoluent. On se respecte davantage pour ce qu'on est et ce qu'on veut être. On partage des façons de voir et d'aborder la réalité. On s'échange de l'information. On travaille ensemble. On évite les griefs formulés sur des intentions. On reconduit des conventions collectives similaires, même si on s'accommode de plus de souplesse et de flexibilité dans le quotidien. En autant

que la production n'est pas affectée, on opte pour les compromis même en faveur des personnes qui abusent du système à l'occasion. Ensemble on est à la recherche de quelque chose de meilleur.

Indépendamment des contraintes maintenues de part et d'autre, le syndicat et le patronat cheminent plutôt informellement vers un autre type de gestion. Ces pratiques provisoires permanentes peu ou pas enchassées dans les conventions collectives, sont choses de plus en plus courantes au Québec, même si le mouvement n'a pas encore rallié une majorité certaine d'entreprises. Intuitivement on sait qu'il faut privilégier ces avenues. Alors que tout tient à la bonne foi des acteurs en présence, la démarche demeure toutefois fragile.

Tous sont prudents, même si les occasions de s'exercer ne manquent pas. La vie en entreprise s'humanise au rythme et selon les capacités des acteurs à assumer les responsabilités partagées qui en découlent.

Alors que tout change, le système demeure. On protège ses arrières. Le temps fait cependant son œuvre. Dans ce contexte, les reculs sont néfastes, car on mine la confiance sur laquelle on a bâti. Les centrales patronales et syndicales servent les mises en garde d'usage. Le courage fait quelquefois défaut pour accélérer le phénomène. On ne veut pas perdre des avantages, encore moins la face. Il est bien évident que, même dans le cas d'une démarche problématique, on ne veut plus revenir en arrière tellement c'est avantageux pour les partenaires au sein de l'entreprise. À ce sujet, on vit à l'anglaise : les faits et la réalité avant l'écrit et les règlements.

Au-delà des luttes et des conflits auxquels on s'est presque habitué avec le temps, le monde syndical évolue également au plan macro-économique tout comme il évolue en entreprise. Le syndicat se dote d'instruments nouveaux pour des enjeux supérieurs comme la création d'emplois, la propriété des entreprises aux travailleurs, la gestion de leurs affaires. Le Fonds de Solidarités de la F.T.Q. s'inscrit dans ce créneau tout comme le groupe conseil du Fonds de Développement de la C.S.N. Chaque centrale développe ses propres façons de faire respectueuse des besoins et de la volonté de son membership.

Du côté patronal, on constate que parallèlement aux règlements officiels, des groupes prennent position, par conviction et sans doute par intérêt, sur le libre-échange, l'entente du Lac Meech, des projets de loi, etc. Le monde syndicat fait de même. En matière d'emploi et d'entrepreneurs, nous pouvons même observer des prises de position communes et des démarches témoignant de la convergence des points de vue sur le chômage chez les jeunes par exemple. Pour des intérêts supérieurs, le patronat et le syndicat savent établir les ponts nécessaires à des collaborations et des solidarités dans le respect des points de vue de chacun.

Un nouveau vocabulaire naîtra sans doute de ces connivences logées à l'enseigne de la concertation, expression maintenant vidée de sa signification première. Des gens se reconnaissent des affinités et font route ensemble dans la poursuite d'objectifs communs. À ce niveau comme dans l'entreprise, la vie devance les structures et les organisations. Parmi elles se retrouvent des personnes préoccupées des changements structurels en cours dans le monde. Elles font les jonctions utiles à la progression de la réflexion et de l'action. Les maillages se font et se défont selon les enjeux.

L'avenir

Dans le contexte de la globalisation évoquée plus haut, il est prévisible qu'au Québec comme ailleurs, les changements décrits s'accéléreront. Par la force des choses, cette globalisation à la fois politique, socio-économique et commerciale se répercutera nécessairement à tous les niveaux. Tout le «village global» sera contaminé. Les observations consignées ci-devant ne peuvent que s'amplifier. De toute évidence, la globalisation intégrale conduit inévitablement à l'homogénéisation des fonctions de production et des méthodes de gestion de par le monde.

Tout naturellement on sera porté dans un bout du «village» à adopter ce qui aura réussi à l'autre extrémité. Les meilleurs se verront imités, comme c'est déjà en partie le cas en matière de gestion des ressources humaines tout comme en gestion financière ; la synergie fera son œuvre. N'en est-il pas déjà ainsi actuellement à propos de la productivité et de la qualité ? On adaptera bien sûr mais on adoptera avant tout. Un nouveau cadre normatif s'imposera par la globalisation intégrée. Les «World Class Enterprises» rayonneront de plus en plus. Pensez à la fabrication aéronautique et automobile. Toutes les fonctions de l'entreprise et de ses acteurs subiront leur influence. Pourquoi n'en serait-il pas ainsi des pratiques de gestion ?

Pourquoi le patronat et le syndicat d'ici échapperaient à cette influence irréversible ? Bien sur, les définisseurs les mieux articulés et les plus forts imposeront leurs normes, leur modèles, leurs règles. Les idées continueront plus que jamais à mener le monde.

Que deviendra le syndicat au Québec exposé à ces influences mondiales ? À notre avis, le syndicat continuera à défendre et à promouvoir les intérêts de ses membres avant tout. Le contexte et les enjeux locaux et nationaux subiront l'influence déterminante de l'international à tous les points de vue. Le syndicat tout comme le patronat québécois s'adaptera. Tous deux s'adapteront ensemble, parce qu'il en ira de leur survie.

Le défi économique étant prépondérant mais intégré au défi social, le syndicat saura s'approprier les techniques d'engineering de l'entreprise, les adapter et les traduire en «engineering social». L'urgence de

s'adapter sera dictée par les meilleurs et les plus performants à l'échelle du monde. À notre niveau, un patronat plus respectueux de l'apport des travailleurs et un syndicat plus sophistiqué prendront place ensemble.

De son côté, le patronat devra créer les conditions pour que le travail valorise le travailleur et pour que le travailleur valorise le travail. Du côté syndical, on peut s'attendre à des pratiques moins standardisées que les clauses relatives à l'ancienneté, aux tâches, à la classification, etc. La parité sera plus importante en regard du cadre démocratique privilégié. Des concepts renouvelés inciteront à une responsabilisation accrue des travailleurs et à leur éducation en vue d'une plus grande prise en charge et plus de pouvoir.

Moins axé sur la négociation standard de conditions de travail enchâssés dans des conventions collectives et sur son application stricte, le syndicat sera lui aussi appelé à jouer un rôle plus humain, plus social. Le cœur et la tête devront être aussi gros que les bras, à la fois au sein du monde syndical et du monde patronal. Associé au devenir des entreprises et à leurs résultats, le syndicat aura à jouer un rôle beaucoup plus social également.

Alors que les travailleurs ne contribueront pas moins à créer la richesse collective, il ira de soi dans la foulée du nouveau contrat social découlant du projet de société dégagé ensemble, que les syndicats administrent eux-mêmes, avec des partenaires, leur régime de retraite, leur plan d'assurances, la C.S.S.T. et d'autres services tels que la formation. À titre d'intervenant entrepreneurial, le syndicat exercera un leadership renouvelé, responsable vis-à-vis de leurs membres mais aussi des autres travailleurs et travailleuses et de la population en général.

La responsabilité collective ainsi attribuée aux travailleurs organisés au sein de leur association sera partagée, tout comme au sein de l'entreprise entre partenaires déjà porteurs d'une vision commune de leur devenir collectif. Le rôle social du syndicat loin d'être confiné à l'entreprise s'étendra à toute la société. À cette condition seulement le syndicat sera un vrai définisseur et preneur de décision responsable dans un nouveau projet de société.

Oui à un syndicat d'avenir !

DEUXIÈME EXPOSÉ

Monique Simard, vice-présidente
CSN

L'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange le premier janvier 1989 a déjà provoqué un certain nombre de changements dans l'économie canadienne qui ne manqueront pas d'avoir des répercussions sur les travailleuses et travailleurs québécois ainsi que sur les relations de travail. Pensons seulement aux différentes fusions d'entreprises, présentées comme nécessaires pour faire face au nouveau contexte de concurrence internationale créée par le libre-échange. De ces fusions résulteront éventuellement des changements dans les méthodes et l'organisation du travail et des mises à pied, et exigeront sans doute de nouveaux apprentissages. Tous ces phénomènes imposeront de nouveaux défis auxquels les parties à la négociation collective devront répondre.

Mais avant de procéder avec une description du type de nouveaux défis auxquels on pourra s'attendre comme conséquence de la libéralisation des échanges, je propose d'abord de passer en revue les conséquences prévisibles de l'Accord sur les différents secteurs qui composent l'économie québécoise.

Secteurs liés aux ressources naturelles

Les secteurs primaires et de première transformation des ressources naturelles constituent une part importante de l'économie canadienne ainsi que la source d'une grande proportion des exportations québécoises et canadiennes : produits de l'agriculture et de la pêche, mines et premières transformations des métaux, bois de sciage, pâtes et papiers. Il s'agit de secteurs dans lesquels la force du Canada en tant qu'exportateur ne devrait être ni menacée par l'entente de libre-échange ni favorisée par elle puisque ces secteurs étaient déjà, à toutes fins pratiques, dans une situation de libre-échange avant la signature de l'accord.

Les droits de douane appliqués tant par le Canada que par les États-Unis sur des produits comme le papier journal et les lingots d'aluminium étaient déjà, avant le premier janvier 1989, à un niveau insignifiant.

Cependant, puisque l'entente ne règle pas la question des droits compensateurs américains qui, tour à tour, ont affecté des produits canadiens comme le bois de sciage, le porc et le poisson de fond de l'Atlantique, l'idéal de «l'accès garanti au marché américain» auquel ont rêvé les promoteurs du libre-échange demeure toujours un objectif non

atteint. C'est pour cela que la situation concurrentielle de nos secteurs de ressources n'a pas été vraiment améliorée par l'entente.

L'impact du libre-échange dans le secteur des ressources qui aura retenu l'attention des commentateurs, c'est celui des changements de propriétaires parfois spectaculaires dont ont été l'objet certaines entreprises. Qu'on se rappelle en particulier de l'achat de Consolidated-Bathurst par Stone Container de Chicago. Sur le plan strictement technique, rien dans l'accord de libre-échange n'empêchait le gouvernement canadien d'intervenir pour bloquer cette transaction, puisque son importance dépassait le seuil au-dessus duquel Investissement Canada pouvait encore exercer son contrôle. Cependant, il faut comprendre que, dans le nouveau contexte créé par le libre-échange, le gouvernement hésite à exercer tout contrôle sur les investissements américains, même s'il a le pouvoir légal de le faire. Les mêmes hésitations ne semblent pas s'exercer pour ce qui est des investissements européens, si on se fie à la décision d'Investissement Canada de bloquer l'achat des laboratoires Connaught par la société Mérieux de France.

Secteur manufacturier

L'impact le plus important du libre-échange, du moins en ce qui a trait aux effets prévisibles actuellement, aura lieu dans le secteur manufacturier non lié aux ressources. Dans plusieurs cas, ces industries étaient protégées par des tarifs douaniers importants au Canada, alors que les tarifs américains étaient beaucoup plus bas. Depuis le premier janvier 1989, les tarifs douaniers entre les deux pays ont commencé à être abolis et déjà certaines fermetures d'usines ont été annoncées dans les secteurs les plus vulnérables. Rappelons que le secteur manufacturier était déjà, avant l'entente de libre-échange, en situation déficitaire.

Il est clair que le libre-échange va provoquer des dislocations majeures dans le secteur manufacturier. Des succursales d'entreprises étrangères, qui produisent dans bon nombre de cas des produits destinés uniquement au marché canadien, vont devoir soit se spécialiser dans un créneau particulier avec comme marché l'Amérique du nord, soit fermer leurs portes. Malheureusement, c'est la deuxième option que semblent choisir plusieurs entreprises multinationales, considérant qu'il sera maintenant rentable de se concentrer entièrement aux États-Unis.

Plusieurs entreprises québécoises feront face aux mêmes pressions concurrentielles que celles qui affecteront les entreprises de propriété étrangère. D'importantes rationalisations seront exigées pour assurer la survie de plusieurs entreprises et cela bouleversera inévitablement les relations de travail. L'ajustement nécessaire impliquera d'importants efforts pour les entreprises qui ne pourront plus, dans le nouveau contexte de libre-échange, compter sur la largesse gouvernementale comme elles l'ont fait dans le passé.

Même si l'accord ne règle pas la question des subventions et aides gouvernementales (la négociation d'un code de subventions entre le Canada et les États-Unis est cependant prévue), il apparaît nettement que les autorités commerciales américaines ont décidé de scruter à la loupe les aides canadiennes et d'appliquer les sanctions là où les aides contreviennent, aux yeux des Américains, aux règles du commerce libre sans distorsion gouvernementale. C'est comme cela qu'il faut interpréter la récente décision américaine d'imposer un tarif compensateur de 106 pour cent sur l'acier en provenance de l'Île du Cap Breton, l'usine en question bénéficiant d'importantes subventions du fédéral à titre d'aide à une région défavorisée.

Il est difficile à ce moment-ci de déceler des tendances très fermes mais dans certains secteurs se sont manifestées des stratégies de la part des entreprises de se procurer des entreprises manufacturières en territoire américain. Nous avons vu cela dans le textile, les plastiques, le meuble, chez certains fabricants de pièces de métal et, seulement depuis la semaine dernière, dans le domaine de l'imprimerie. S'il s'agissait uniquement de l'achat de réseaux de distribution, on ne pourrait que se réjouir de cette volonté d'attaquer de front le marché américain. Cependant, il semble plutôt qu'on aille aux États-Unis pour investir et exploiter des entreprises comme alternative au Québec, qui n'offrirait pas des conditions de production aussi avantageuses. Ainsi, le vice-président de Québecor a évoqué «les salaires plus bas aux États-Unis» comme raison importante pour expliquer la récente acquisition américaine de Québecor.

Le niveau élevé du dollar canadien, si on le compare à l'histoire récente, n'est sûrement pas un facteur qui incite les investisseurs étrangers, qu'ils soient canadiens ou étrangers, à privilégier les investissements de ce côté-ci de la frontière. Le dollar élevé renchérit le prix de nos facteurs de production et de nos exportations et rend le coût d'achat d'entreprises américaines relativement peu chères. L'écart de quatre points entre les taux d'intérêt canadiens et américains est un autre facteur qui rend plus coûteuse l'option d'investir au Canada.

Le secteur des services

L'accord de libre-échange canado-américain a créé un précédent en incluant spécifiquement un certain nombre de services dans un traité commercial international. L'accord comprend une liste de 63 types de services qui seront sujets à l'entente; 64 si on inclut les services financiers qui font l'objet d'un chapitre séparé. Cependant, les modalités d'application resteront à définir pour presque tous les services. L'accord d'octobre 1987 définit les conditions d'application pour quatre secteurs spécifiques seulement: l'architecture, le tourisme, les services informatiques et les télécommunications. Bien que l'accord n'exclut explicitement aucun service, les services de transport et la plupart des services

gouvernementaux ne sont actuellement pas couverts par l'accord. Les services de gestion des installations de soins de santé sont cependant régis par l'entente.

Essentiellement, les deux pays s'engagent à accorder aux entreprises de services de l'autre pays un droit d'établissement égal aux entreprises nationales. Cependant, les dispositions existantes non conformes à ce principe sont permises (la clause «grand-père»). L'accord va cependant plus loin dans certains domaines spécifiques. Par exemple, dans le domaine des télécommunications, l'accord stipule qu'il ne doit pas y avoir de «conduite anti-concurrentielle» par le biais de pratique comme l'interfinancement.

Il est très tôt pour déterminer quels seront les impacts de l'accord de libre-échange dans le domaine des services. Bien qu'il y ait un engagement à éliminer l'ensemble des mesures de protection et à élargir le nombre de services couverts par l'accord, il est clair que cela nécessitera de longues et ardues négociations entre les deux parties. On ne peut déterminer s'il y aura éventuellement une réelle libéralisation des échanges dans l'ensemble des services ou s'il n'y aura que des ouvertures partielles dans un nombre limité de secteurs.

La clause «grand-père» semble accorder une certaine protection à nos secteurs des services. Cependant, il est clair que tout futur changement dans les règles du jeu qui régissent ces secteurs devra prévoir une place pour les Américains. Si, par exemple, le gouvernement québécois décidait d'entreprendre la privatisation de la gestion des soins de santé, il ne pourrait, en vertu de l'entente de libre-échange, exclure des compagnies américaines comme candidats à la gestion des établissements.

Conséquences de l'Accord

Quels seront les impacts sur la main-d'œuvre québécoise de tous ces changements que subiront les différents secteurs économiques après l'application de l'entente de libre-échange ?

Les conséquences dans certains secteurs, notamment ceux liés aux ressources, seront limitées à court terme aux changements de propriétaire, avec une possibilité de voir accroître la présence de sociétés américaines. À la longue, le transfert du contrôle d'entreprises importantes à des propriétaires étrangers pourra se traduire par des pertes d'emplois si le propriétaire étranger se montre moins enclin à investir pour renouveler régulièrement la machinerie et l'équipement utilisés. À court terme, c'est au niveau des méthodes de gestion que l'on peut prévoir des changements.

Ces sociétés, surtout lorsqu'elles n'ont pas déjà une présence au Canada, ont souvent tendance à vouloir appliquer au Canada le même type de gestion de personnel qu'elles pratiquent aux États-Unis. Or, malgré la proximité des deux pays, des différences importantes existent au

chapitre des relations de travail, dont une indication est le fait que le taux de syndicalisation est d'environ du double au Canada (37 % au Canada contre 17 % aux États-Unis). Même dans les entreprises syndiquées, le comportement syndical est souvent conditionné par l'absence de syndicats dans d'autres entreprises. Une volonté patronale, de la part des nouvelles entreprises américaines installées ici de voir les syndicats s'éclipser ou être moins revendicateurs pourrait mener à des situations conflictuelles, qui ne seraient à l'avantage ni de l'entreprise ni de l'économie canadienne.

Il faut souhaiter que les nouveaux investisseurs au Québec et au Canada fassent preuve d'ouverture et de flexibilité pour éviter des affrontements, et que les syndicats eux aussi, fassent preuve de compréhension devant de nouvelles pratiques de gestion.

L'emploi risque sérieusement d'être perturbé dans certains secteurs et cela constituera certainement le défi le plus important que nous aurons à relever à la suite de l'application de l'accord. Grosso modo, le libre-échange va contribuer à accélérer le déclin des secteurs qui ont déjà connu des difficultés ces dernières années. Ce sont généralement des secteurs à haute intensité de main-d'œuvre qui, grâce au libre-échange, auront accès à une main-d'œuvre moins coûteuse dont ils voudront profiter, main-d'œuvre située essentiellement dans le sud-est des États-Unis ainsi que le long de la frontière mexicaine.

Le Québec et le Canada ne pourront jamais concurrencer les «maquiladoras» mexicaines au niveau du prix de la main-d'œuvre. Mais il n'est pas évident non plus que la compagnie québécoise qui décide de quitter un terrain connu pour déménager sa production dans un lieu où elle ne serait pas la première venue, va automatiquement devenir plus prospère.

La survie de ces entreprises dans un contexte de libre-échange serait assurée seulement si ces entreprises se spécialisent dans des créneaux moins dépendants des coûts de main-d'œuvre et si elles s'appuient sur l'expertise que détient l'entreprise et son personnel. Cela exigera une collaboration entre employeurs et salarié-e-s.

Même dans les secteurs moins vulnérables dans l'immédiat à l'accroissement de la concurrence qui viendra avec le libre-échange, et j'inclus ici les industries de services, il sera nécessaire de tenir compte de la possibilité éventuelle d'une concurrence américaine. Avec le libre-échange, les gouvernements, tant canadiens que québécois, n'auront plus la même marge de liberté pour pouvoir voler au secours des secteurs qui connaîtront des difficultés à la suite d'une concurrence américaine accrue. L'ensemble des entreprises devront davantage miser sur le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies dans les domaines où elles ont déjà acquis une certaine expertise.

Une coopération nécessaire

Les entreprises et les salarié-e-s devront nécessairement collaborer pour relever les défis du libre-échange. Chaque partie agira pour ses propres intérêts bien sûr, mais ceux-ci pourraient converger vers des objectifs communs. Pour les salarié-e-s, qui verront de nombreux emplois disparaître dans des secteurs à haute intensité de main-d'œuvre, l'avenir de l'emploi dépendra de la capacité de nos entreprises à s'ajuster et à croître dans le nouveau contexte de libre-échange. Pour les entreprises québécoises, dans beaucoup de cas c'est leur survie même qui en dépendra.

Les ajustements nécessaires comportent plusieurs volets : un investissement dans la recherche et le développement, un effort plus important dans la mise en marché, y compris dans l'acquisition de réseaux de distribution aux États-Unis ; un programme de recyclage et de formation de main-d'œuvre, un plus grand contrôle de la qualité des produits et des services. Pour certaines entreprises, de tels choix peuvent représenter des investissements importants et être au-delà de la capacité financière d'une seule entreprise. Une certaine collaboration «inter-entreprise» serait donc souhaitable. On pourrait même songer (des précédents existent d'ailleurs) à la mise sur pied de consortium d'entreprises québécoises pour créer des centres de recherche qui développeront de nouvelles technologies et pour mettre sur pied des réseaux de distribution aux États-Unis.

Le succès de la stratégie doit aussi reposer sur une collaboration entre employeurs et salarié-e-s qui tienne compte des réalités économiques et des relations de travail québécoises. Le Québec n'est plus une économie qui peut fonctionner efficacement en exploitant, à bas prix, des ressources naturelles sans limites et une main-d'œuvre sans formation. Les ressources naturelles ont des limites et de plus le Québec n'est plus un pays de «cheap labour». Pour pouvoir profiter pleinement des ressources naturelles, il faut une transformation plus poussée utilisant des technologies de pointe. Pour pouvoir profiter pleinement de la main-d'œuvre québécoise, on doit savoir exploiter pleinement ses connaissances, ses capacités d'apprentissage et sa contribution pour améliorer la productivité ainsi que la qualité des produits.

Certaines entreprises québécoises ont fait preuve d'un dynamisme remarquable depuis quelques années en misant sur le genre d'approche que nous venons de décrire. Le Québec possède des atouts importants à ce chapitre, dont une main-d'œuvre ayant un niveau de formation relativement élevé, qui est structurée et ouverte à de nouveaux modes de production et de gestion. La présence d'un syndicat doit être vue comme un atout qui peut faciliter l'adaptation. En effet, la présence d'un syndicat offre une voie de communication et un lieu de négociation pour arriver à un consensus avec les salarié-e-s pour introduire de nouvelles

technologies ou de nouveaux modes de gestion. Il faut, bien sûr, que l'entreprise fasse preuve d'une volonté de se mettre à l'écoute du syndicat et de négocier avec lui des questions comme celles-ci.

Les salarié-e-s et leurs syndicats doivent aussi démontrer la flexibilité nécessaire pour réussir l'ajustement au nouveau contexte de libre-échange. Normalement, la flexibilité et l'ouverture se manifestent lorsque l'entreprise et les salarié-e-s s'entendent d'abord sur l'objectif et sur la nécessité de faire des changements. Il n'y a pas de meilleur endroit pour réaliser ce genre de consensus qu'à une table de négociation collective.

TROISIÈME EXPOSÉ
Thierry Wils, professeur
Université du Québec à Hull

Le débat sur le libre-échange a dominé la scène politique lors des élections canadiennes de 1988. Les partisans du libre-échange y voyaient l'occasion pour le Canada de relever avec succès les défis économiques des années 90 alors que ses opposants s'inquiétaient des répercussions sociales de cet accord pour les travailleurs canadiens. Après près d'un an de libéralisation des échanges, il est maintenant opportun d'analyser de nouveau la question. C'est ce que nous propose cet atelier sur le défi social posé par le libre-échange.

Au cours de cet exposé, trois questions vont être soulevées. Premièrement, il est important d'évaluer jusqu'à quel point le libre-échange représente un changement majeur de l'environnement des ressources humaines. S'agit-il d'une menace ou d'une opportunité? Quels secteurs industriels et combien de travailleurs sont vraiment touchés par ce changement? Deuxièmement, il faut déterminer si ce changement a un impact quelconque sur les travailleurs canadiens. Si impact il y a, va-t-il affecter négativement certains travailleurs? Troisièmement, il est intéressant de savoir si les travailleurs affectés négativement par le libre-échange vont recevoir de l'aide. Qui assumera cette responsabilité sociale? Telles sont les questions auxquelles je vous invite à réfléchir.

Afin de faire avancer le débat, une enquête a été réalisée pour connaître l'opinion des responsables de la fonction personnel/ressources humaines. Un bref questionnaire a été envoyé à 690 entreprises privées de plus de 250 employés au Québec. De ce nombre, 146 questionnaires utilisables ont été renvoyés (en date du 4 octobre). Les résultats préliminaires présentés dans cet atelier proviennent de l'analyse de cet échantillon.

Première question : le libre-échange peut-il être considéré comme un changement majeur de l'environnement ?

Si la venue du libre-échange constitue de facto un changement de l'environnement, il faut évaluer dans quelle mesure ce changement a des ramifications dans le domaine des ressources humaines. À cette fin, deux indicateurs peuvent être utilisés : le nombre de travailleurs touchés par le libre-échange et la perception des responsables de la fonction ressources humaines sur l'amplitude de ce changement.

Évaluer le nombre de travailleurs touchés par le libre-échange revient à s'intéresser aux secteurs industriels affectés par ce changement. Lors des élections canadiennes de 1988, on a surtout parlé des secteurs primaire (agriculture, ressources) et secondaire (surtout manufacturier), ce qui voudrait dire que seulement 30 % de la main-d'œuvre canadienne est touchée par la libéralisation des échanges. Pourtant, le libre-échange touche également une partie du secteur tertiaire, c'est-à-dire une partie des 70 % de la main-d'œuvre canadienne restante. Puisque le secteur public (gouvernement) et le secteur para-public (santé, éducation) ne sont pas visés par l'accord, il reste potentiellement le secteur des services commerciaux (consultants, banques, assurances, hôtels et commerce). Selon Rugman et Verbeke (1989), environ la moitié des travailleurs du secteur tertiaire sont touchés par l'accord. Par conséquent, si l'indicateur du nombre de travailleurs canadiens est utilisé, le libre-échange est à première vue un changement plutôt important puisqu'il affecte potentiellement plus de 60 % des travailleurs canadiens.

Cette conclusion doit cependant être pondérée par le fait que les entreprises et les travailleurs pourront être affectés positivement ou négativement par le libre-échange. C'est sur ce point précisément que la confusion règne. Selon Rugman et Verbeke (1989), la majorité des travailleurs canadiens dans les petites entreprises et les industries de service ne sont pas beaucoup touchés par le libre-échange (p. 50), ce qui indiquerait que, somme toute, le libre-échange n'est pas un changement si important selon une perspective de ressources humaines.

D'après le sondage effectué, il semble que le libre-échange ne puisse pas être considéré «globalement» comme une menace majeure. Sur les 146 répondants, seulement 30,8 % (45) pensent que le libre-échange risque d'avoir un impact négatif sur leurs entreprises (ex. textile, pâtes et papier) ; 41,1 % (60) ont indiqué que l'impact risque d'être positif (ex. manufacturier, services financiers ou haute technologie) alors que 28,1 % (41) se disent non affectés par le libre-échange (ex. restauration, service, commerce). En outre, une minorité de répondants pensent que le libre-échange risque d'avoir un impact fortement négatif (5,5 %) ou un impact fortement positif (4,8 %).

Jusqu'à présent, les responsables de la fonction ressources humaines semblent n'avoir réfléchi que modérément aux impacts que peut avoir cet accord sur la gestion des ressources humaines. Si l'on ne considère que les entreprises affectées positivement ou négativement par le libre-échange, il s'avère que les répondants appartenant aux entreprises affectées négativement ont cependant consacré plus de temps à réfléchir à l'impact du libre-échange sur la gestion des ressources humaines (3.13 sur une échelle allant de 1 = pas du tout à 5 = beaucoup) que ceux appartenant aux entreprises touchées positivement (2.65).

Deuxième question : quel impact le libre-échange a-t-il sur les travailleurs ?

Que les entreprises soient affectées positivement ou négativement par le libre-échange, il risque d'y avoir quand même un impact sur les employés. Les entreprises affectées positivement vont chercher à rester ou à devenir plus compétitives pour exploiter les nouvelles opportunités du marché, ce qui peut se traduire par des augmentations d'effectifs au niveau agrégé ou par de nouvelles exigences patronales en termes de créativité ou de polyvalence au niveau désagrégé. D'autre part, les entreprises affectées négativement vont devoir rattraper le niveau de productivité de leurs concurrents pour survivre, ce qui peut se traduire par des diminutions de personnel au niveau agrégé ou par des exigences de rendement accru au niveau désagrégé.

Examinons d'abord l'impact au niveau agrégé. Les résultats de notre enquête montrent que les entreprises affectées négativement vont, en moyenne, davantage chercher à réduire leur personnel (2.93 toujours sur une échelle de 1 = pas du tout à 5 = beaucoup) que les entreprises affectées positivement (1.72). Inversement, ces dernières s'attendent à augmenter davantage leurs effectifs (2.41) que les premières (1.62). Dans la même veine, les entreprises affectées négativement vont davantage chercher à augmenter le nombre d'emplois précaires (2.54) que les entreprises affectées positivement (1.98). Par contre, au niveau de la reconversion des qualifications, il n'y a pas de différence significative entre les groupes d'entreprises (2.75 contre 2.61), ce qui indique la nécessité de reconvertir la main-d'œuvre, et ce, quel que soit le type d'impact.

Au niveau désagrégé, l'impact du libre-échange sur les travailleurs est également différent selon le type d'entreprises. Les entreprises affectées négativement s'attendent à ce que les employés soient plus productifs (4.29 contre 3.95 pour les entreprises affectées positivement), mieux qualifiés (3.81 contre 3.36) et plus polyvalents (4.15 contre 3.68). En revanche, il n'y a pas de différence significative sur le plan de la créativité des employés (3.97 contre 3.63). Enfin, les entreprises affectées négativement désirent une attitude plus coopérative ou conciliante de la part des employés ou de leur syndicat (4.15 contre 3.62).

En résumé, les exigences patronales envers les employés sont plus fortes dans le cas des entreprises affectées positivement. Compte tenu de ces attentes patronales élevées, l'on peut s'interroger sur le genre d'aide que les travailleurs vont recevoir en échange de cet effort accru.

Troisième question : les employés affectés négativement par le libre-échange vont-ils recevoir de l'aide ?

Les employés affectés négativement par le libre-échange ont besoin de recevoir de l'aide, que ce soit de leur employeur ou du gouvernement.

Le sondage a donc demandé aux responsables de la fonction ressources humaines si l'accord du libre-échange va inciter leurs entreprises à assumer une plus grande responsabilité sociale en mettant sur pied des programmes pour aider les employés à s'adapter au changement. Globalement, les entreprises semblent modérément intéressées à assumer une plus grande responsabilité sociale (3.11). Toutefois, il est intéressant de remarquer que les entreprises affectées négativement ne sont pas prêtes à assumer une plus grande responsabilité sociale (3.11) que les entreprises affectées positivement (3.00), et ce sans doute pour des raisons de coûts.

Aussi n'est-il pas étonnant de constater que les entreprises affectées négativement n'envisagent pas d'investir davantage en planification des ressources humaines (3.15 contre 3.13 pour les entreprises affectées positivement), en formation (3.71 contre 3.45), dans des programmes de communication avec les employés (3.53 contre 3.35) ou dans des programmes d'aide aux employés (2.77 contre 2.90). Si les employés affectés négativement par le libre-échange ne bénéficient pas d'une aide accrue de la part de leur employeur, ils devront sans doute compter sur l'aide du gouvernement. Mais l'ironie de la situation est le pessimisme des répondants quant à l'efficacité de ces programmes. Sur ce point, les opinions des responsables de la fonction ressources humaines semblent concorder, à savoir que les programmes gouvernementaux ont peu de chance de réussir à aider la main-d'œuvre à s'adapter au changement causé par le libre-échange (2.22 pour les entreprises affectées négativement contre 2.51 pour les entreprises affectées positivement).

En conclusion, les travailleurs affectés négativement par le libre-échange se trouvent dans une situation difficile. Ceux d'entre eux qui auront la chance de garder leur emploi devront travailler plus et mieux, être plus coopératifs ou conciliants et être plus flexibles. Quand on s'aperçoit que les entreprises affectées négativement par le libre-échange sont significativement plus syndiquées (67.2 %) que les entreprises affectées positivement (53 %), il y a fort à parier qu'il va y avoir des étincelles dans les relations patronales-ouvrières. D'ailleurs, les commentaires de plusieurs répondants appartenant aux entreprises affectées négativement sont plutôt pessimistes. Pour quelques-uns d'entre eux, une façon d'éviter la crise est de mettre en place de meilleurs programmes de communication afin d'expliquer les «faits» aux employés ou à leurs syndicats. Pour ces entreprises, il semble donc que relever le défi social se fera sans doute plus avec le syndicat que sans lui pour répondre à la question-thème soulevée dans cet atelier.

Référence

Rugman, A.M. et Verbeke, A., «The Impact of Free Trade on Small Business in Canada», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 6 (3), 1989, 51-56.

DISCUSSION

Commentaire

Le premier commentaire vient d'un participant qui travaille dans le secteur manufacturier, plus spécifiquement dans le domaine de l'imprimerie, au sein d'une entreprise canadienne qui a son siège social en Ontario. Un syndicat international y représente les travailleurs de l'entreprise. En réaction au commentaire de Madame Monique Simard, qui rappelait que les syndicats se sont prononcés contre le libre-échange, l'intervenant souligne que son entreprise a adopté un point de vue différent. Le libre-échange ne les effraie pas ; au contraire, cet accord fournit, selon lui, l'occasion de créer une collaboration avec la partie syndicale et de développer une solidarité permettant d'affronter la compétition.

L'accord de libre-échange, en réduisant certaines taxes imposées aux entreprises du secteur manufacturier, aura des effets positifs pour celles-ci. Cependant, l'élimination des barrières tarifaires augmentera la concurrence, ce qui constitue un défi important. La collaboration des employeurs et des syndicats portera sur la protection des acquis.

Toujours selon cet intervenant, la clé du succès réside dans la mise sur pied de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, dans le but de maximiser le potentiel des travailleurs. L'entreprise Shermag a emprunté cette voie avec les résultats que l'on connaît. Le leadership doit venir des deux parties, afin que celles-ci deviennent de vrais partenaires, face au défi posé par l'accord de libre-échange. L'intervenant demande à Madame Simard et à Monsieur Routhier s'ils sont prêts à assumer ce leadership.

Réponse

Madame Simard croit qu'il ne faut pas seulement préserver les acquis, mais qu'on doit aussi améliorer la qualité de vie, en étant dynamique au plan économique. Shermag est, selon elle, une entreprise dynamique, mais sa philosophie de gestion n'est pas celle de la majorité des entreprises. Elle ajoute que l'importance accordée aux ressources humaines est un phénomène récent. Ce changement d'attitude doit se poursuivre ; les syndicats ont démontré une volonté réelle d'appuyer une telle orientation. Mais ces expériences ne doivent pas se faire au profit d'une des deux parties seulement. On retrouve encore, dans beaucoup d'entreprises, une absence de confiance. Les objectifs syndicaux demeurent axés sur la défense des intérêts des travailleurs ; mais ces objectifs peuvent être atteints en développant une meilleure collaboration avec les employeurs. Ceux-ci, cependant, doivent également démontrer leur volonté de changer d'attitude. Certains refusent encore de collaborer ;

elle donne en exemple le cas du Manoir Richelieu. De telles attitudes existent toujours au Québec, et les employeurs devraient désapprouver ces comportements.

Dans le cas d'introduction de changements technologiques, les directions syndicales sont toujours confrontées à des choix douloureux, entre des changements qu'on dit nécessaires et des mises à pied alors inévitables. Malgré tout, les syndicats ont accepté de collaborer si, au bout du compte, ce choix doit sauver des emplois. Madame Simard cite en exemple le cas des 15 000 travailleurs de la forêt.

Monsieur Routhier ajoute que la volonté de collaboration doit se faire à l'intérieur de chacune des usines de l'entreprise, car les attitudes de changement varient selon la personnalité des gens en place. Il faut faire en sorte que les employés soient davantage maîtres des usines dans lesquelles ils travaillent. On doit développer une forme de complicité entre les parties pour faire face au «tournant du siècle».

Monsieur Thierry Wils précise, en analysant les résultats de son enquête, que les entreprises affectées positivement par l'accord de libre-échange envisagent un plus grand partage d'information et une plus grande participation des employés, ce qui n'est pas le cas des entreprises qui seront affectées négativement; celles-ci souhaitent seulement une plus grande communication. Il croit que c'est plus facile pour les entreprises financièrement à l'aise de tenter des expériences de nouvelles formes d'organisation. Le style de gestion participatif serait-il relié à la richesse de l'entreprise? Est-il possible de faire des expériences lorsque les entreprises ont des contraintes de coûts? Voilà les questions qu'il soulève.

Question

S'adressant à Madame Simard et à Monsieur Routhier, une participante pose la question suivante. Sous quelles formes se manifestera cette volonté nouvelle de concertation des parties, face au défi du libre-échange? par un plus grand partage d'information ou par une négociation permanente? Elle demande à Monsieur Thierry Wils d'identifier les secteurs dans lesquels œuvraient les entreprises retenues pour son enquête.

Réponse

Madame Simard estime que la concertation peut se faire à deux niveaux. Premièrement, par l'établissement de mécanismes de communication, tels que des mécanismes de négociation permanente au niveau des entreprises et, deuxièmement, par la priorisation d'un certain nombre d'éléments, tels que la formation, le perfectionnement et le recyclage de la main-d'œuvre. Ces priorités doivent être communes aux parties, et celles-ci doivent collaborer afin de définir les moyens à prendre

pour atteindre ces objectifs. Les entreprises doivent être aussi beaucoup plus transparentes au plan économique. Elles devraient transmettre plus d'information aux syndicats, afin que les deux parties puissent partager les projets de développement. Les syndicats doivent avoir une vision globale de l'entreprise avant de se prononcer sur un dossier important. Elle constate cependant que les employeurs sont beaucoup plus ouverts qu'il y a quelques années. La C.S.N. demande depuis longtemps une législation prévoyant un minimum d'information économique qui devrait être transmise au syndicat.

Monsieur Routhier se dit d'accord avec les propos de Madame Simard. Toutefois, il a constaté à plusieurs reprises que les syndicats sont mieux documentés au niveau du secteur économique que ne le sont les employeurs. En ce qui concerne l'information interne des entreprises, celles-ci doivent collaborer avec la partie syndicale, mais les dirigeants syndicaux doivent s'assurer que cette information est assimilée par les travailleurs. Monsieur Routhier est également d'accord avec la perspective d'une négociation permanente, mais il croit que les demandes ne doivent pas toujours venir des travailleurs. La négociation doit se faire en fonction de l'état de santé de l'entreprise. On peut s'engager à verser des gains de productivité aux travailleurs, mais encore faut-il réaliser ces gains. La négociation permanente apporte plus de souplesse à la convention collective, mais les employeurs ne souhaitent pas que le principe en soit adopté et généralisé immédiatement; la formule encourage la transparence souhaitée par Madame Simard et, sous cet aspect, c'est une bonne chose.

Monsieur Thierry Wils mentionne que les secteurs affectés négativement par le libre-échange sont, entre autres, le secteur manufacturier, le textile et quelques entreprises de pâtes et papiers. Les entreprises affectées positivement se retrouvent dans les secteurs de la métallurgie, de la chimie, de la sidérurgique et des produits pharmaceutiques. Le secteur tertiaire n'est pas affecté.

CONFÉRENCE III

L'IMPACT DE L'ACCORD SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Jean-Marie Toulouse, Ph. D.*

Titulaire de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter
École des Hautes Études Commerciales

LE CONTEXTE

Depuis quelques années au Canada et aux États-Unis, nous parlons de l'Accord de libre-échange ; au même moment en Europe on parle de l'Europe de 1992. Dans les deux cas et sur les deux continents, à peu près à la même époque, on voit apparaître des ententes dont l'objectif est de permettre une circulation libre des biens et des services entre les différents pays. De plus, les accords entre les membres de la Communauté européenne permettent la libre circulation des personnes.

Pour les Européens, il s'agit sans doute d'une étape dans l'évolution du Marché commun : pour nous, en Amérique, il s'agit d'une étape dans un long processus amorcé il y a plusieurs années par des négociateurs de différents pays, soit dans le cadre du GATT, soit dans le cadre du «Kennedy Round» ou du «Tokyo Round».

Le thème qui sous-tend ces échanges et ces démarches a toujours été le même : les obstacles à la circulation des biens et des services entre les pays. Au cours des années et pour des motifs valables dans chaque cas, les pays ont développé des politiques nationales ou régionales visant à réglementer, régulariser, encadrer ou contrôler la circulation des biens et des services et les pratiques commerciales d'affaires afférentes. L'évolution sociale dans la plupart des pays et l'augmentation de la capacité de production des entreprises nous ont amenés lentement à nous interroger sur la pertinence, l'utilité et les effets de ces différentes barrières sur l'économie des pays. Dans toutes ces discussions, le diagnostic a toujours été le même. D'une part, tous reconnaissaient les avantages d'une libre circulation des biens et des services, mais chaque pays exprimait des inquiétudes quant aux biens ou services qu'il produisait. Chacun signifiait que les ajustements nécessaires pour

* Avec la collaboration de : Alain Gosselin, Ph.D., professeur agrégé, H.E.C. et Jean-Yves Le Louarn, Ph.D., professeur agrégé, H.E.C.

établir une libre circulation des biens et des services devaient se faire dans les autres pays et non pas dans son propre pays. Tous sont pour à condition de ne pas toucher à ce que l'on fait dans son propre pays.

Les discussions relatives aux subventions accordées à la production du blé par les pays de la Communauté économique européenne, les États-Unis et le Canada sont un bel exemple de ce désir de voir des ajustements : tous veulent des ajustements à condition que ça se fasse dans les pays autres que le sien.

Encourager la libre circulation des biens et des services a toujours comme conséquence d'établir une comparaison entre les biens et les services offerts par les différents pays. Il y a plusieurs angles à cette comparaison mais ceux qui nous intéressent dans le cadre de ce colloque sont celles relatives à la qualité et au prix des services offerts. Ainsi, suite à l'Accord de libre-échange, certaines entreprises québécoises et canadiennes se demandent si le produit qu'elles offrent est disponible sur le marché américain au même prix de revient qu'au Québec ou au Canada, ou bien si le produit qu'elles offrent est de même qualité que celui qui est offert sur le marché américain. Donc la libre circulation entraîne au niveau des produits et des services une comparaison, soit sous l'angle de la qualité, soit sous l'angle du prix. C'est en se référant à cette comparaison au niveau de la qualité et du prix que certains individus jugent que l'accord du libre-échange aura des conséquences néfastes alors que d'autres estiment qu'il aura des conséquences heureuses. Ainsi, par exemple, si le prix de revient canadien ou québécois est plus élevé que celui des entreprises américaines, on se sentira menacé par le libre-échange. Donc à chaque fois que la comparaison est débalancée dans un sens ou dans l'autre, on estimera que l'accord du libre-échange aura des conséquences heureuses ou malheureuses dépendant du côté vers lequel oscille la comparaison.

LA RECHERCHE

Pour essayer d'explorer plus avant cette question, pour tenter de comprendre comment les entreprises jugent l'accord du libre-échange, comment elles évaluent cette comparaison, nous avons fait un recensement des recherches antérieures. Cette démarche nous a permis d'identifier une abondante littérature économique sur le fonctionnement des marchés libres et des marchés réglementés. Nous avons identifié des études dont une publiée par le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec qui cherche à décrire de façon assez précise l'impact de l'accord sur les principaux secteurs de l'activité économique. Nous avons aussi examiné des documents dans lesquels des associations sectorielles, des groupements d'entreprises essaient de justifier «scientifiquement» leur prise de position politique. Nous avons aussi analysé des documents tels les rapports remis par le comité De Grandpré. Dans tous les cas, nous sommes restés sur notre «soif de connaissance» car les

analyses, les recherches se situaient à un niveau macro-économique alors que nos questions étaient plutôt micro-économiques.

Pour poursuivre notre réflexion, nous avons interrogé 36 spécialistes œuvrant dans trois milieux : 17 grandes entreprises canadiennes, 10 entreprises de consultation et 9 représentants d'associations sectorielles. D'une part, nous voulions interroger des spécialistes de ressources humaines dans des entreprises en vue de connaître leur perception de l'accord du libre-échange et ses impacts sur l'entreprise. D'autre part, les consultants nous sont apparus comme des observateurs particuliers pour saisir les préoccupations des entreprises car leurs multiples contacts d'affaires leur offraient sûrement un point d'observation du comportement des entreprises en regard de l'accord du libre-échange. (Nous avons en tête que certaines firmes de consultation seraient sans doute intéressées à offrir des services spécialisés, donc elles auraient réfléchi à la question.) Enfin, nous avons décidé de rencontrer des porte-parole d'associations sectorielles parce que dans les discussions sur l'accord du libre-échange, les porte-parole de certains secteurs industriels ont été particulièrement actifs pour attirer l'attention sur leur perception des effets du libre-échange. On n'a qu'à songer au secteur agro-alimentaire pour s'en convaincre.

Chacun de ces spécialistes a été rencontré par une assistante de recherche¹ qui les a invités à répondre à un questionnaire semi-structuré. Le questionnaire était divisé en cinq parties :²

1. La sensibilisation au libre-échange.

Dans un premier temps, nous avons d'abord essayé d'évaluer jusqu'à quel point l'interviewé était sensibilisé à l'accord du libre-échange.

2. L'impact de l'accord du libre-échange sur l'entreprise.

Une série de questions ont été élaborées dans le but de situer l'entreprise dans le cadre de la libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis. Quel était l'impact possible de l'accord du libre-échange sur l'entreprise en général ? Quelle est la position concurrentielle de l'entreprise dans ce contexte ? Quelles sont les intentions stratégiques de l'entreprise en regard du libre-échange ?

3. Les attentes en matière de gestion des ressources humaines.

Un certain nombre de questions visaient à identifier la perception des répondants quant à l'impact du libre-échange sur les ressources humaines : nous cherchions à connaître en particulier quel serait l'impact

1. Nous tenons à remercier Nathalie Leclair pour l'excellence de son travail.

2. Dans le cas des associations ou des consultants, les questions étaient formulées de façon légèrement différente, mais elles couvraient essentiellement les mêmes dimensions.

sur l'emploi, sur la structure organisationnelle, sur le contenu des emplois, sur les exigences des postes, etc.

4. Plans d'action

Cette partie visait essentiellement à identifier les plans d'action que l'entreprise avait développés dans le contexte de l'accord du libre-échange surtout en matière de gestion des ressources humaines.

5. Les politiques et pratiques de ressources humaines et le libre-échange

Enfin, certaines questions portaient sur différentes politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Plus spécifiquement, nous cherchions à savoir quelle était la perception des répondants sur les effets de l'accord sur les principales pratiques en gestion des ressources humaines : embauche, formation, rémunération, relations de travail, mobilité, évaluation du rendement, plan de carrière.

LES RÉSULTATS

1. La perception globale de l'accord du libre-échange

La première impression qui se dégage des entrevues, c'est que pour la très grande majorité des répondants, la libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis n'est pas un phénomène nouveau : cela existe depuis plusieurs années et la signature du traité entre les deux pays n'est qu'un pas de plus. En outre, la plupart des répondants estiment que l'accord du libre-échange est une caractéristique de l'activité d'affaires contemporaine. Ainsi par exemple, des interviewés nous diront : «le libre-échange accentue la compétition, il accélère une réflexion qui était déjà amorcée ; il clarifie, il facilite les échanges déjà existants entre le Canada et les États-Unis.» Toutes les entreprises qui œuvrent déjà à l'extérieur du pays diront que leur activité au niveau mondial les a déjà sensibilisées depuis longtemps à la question de la libéralisation des échanges. Un répondant nous dira : «on joue déjà la carte mondiale, cela n'a rien changé dans notre échiquier cette entente de libre-échange.» Plusieurs répondants s'empresseront de nous situer l'accord de libre-échange dans le contexte de l'environnement économique global des entreprises, et passeront très facilement de l'accord de libre-échange à la mondialisation des marchés, à l'impact des changements technologiques et à l'Europe de 1992. Ce phénomène est très clairement illustré dans la phrase suivante utilisée par un répondant : «le libre-échange fait partie d'un courant général de la mondialisation des économies», ou un autre répondant dira : «je tiens à vous souligner que l'accord de libre-échange est une opportunité : certains la saisissent, d'autres la laissent passer car ils en ont déjà plein les bras avec leurs opérations régionales».

Donc, les répondants voient le libre-échange dans le contexte de la mondialisation des marchés. Pour eux, le libre-échange, c'est une goutte dans cet océan des échanges entre les pays, les entreprises.

2. Effets de l'accord du libre-échange sur l'entreprise

Les résultats permettent d'identifier quatre prises de position des entreprises relativement à l'impact de l'accord du libre-échange.

a) l'accord du libre-échange est un des facteurs de la mondialisation des marchés ou des changements technologiques ;

b) le libre-échange n'aura aucun impact sur l'entreprise ;

c) le libre-échange est perçu comme bénéfique parce qu'il est une ouverture sur le marché américain.

d) le libre-échange est perçu comme une menace pour l'entreprise.

Bien que l'échantillon soit trop petit pour parler de pourcentage, soulignons cependant que les deux premières catégories regroupent plus de 70 % des répondants.

La question relative aux plans d'action, pour faire face au libre-échange invitait les répondants à définir encore plus leur perception de l'impact du libre-échange sur l'entreprise. Les résultats montrent que les quatre groupes se confondent quant aux plans d'action suite à l'accord du libre-échange.

Ils indiquent cependant une préférence marquée pour trois moyens principaux. Le premier moyen c'est celui de l'ajustement de certains secteurs économiques. Ainsi, plusieurs répondants croient que les meilleurs moyens pour tenir compte du libre-échange sont des actions telles les fusions, les acquisitions ou les politiques de rationalisation des marchés. Le deuxième moyen mis de l'avant a trait à la modernisation ou à la révision des équipements technologiques. Un nombre important de répondants soulignent que l'accord du libre-échange va entraîner une mise à jour de la capacité technologique des entreprises. On peut donc penser que dans l'esprit des répondants la comparaison à laquelle nous faisons allusion précédemment est défavorable à cause d'une technologie tombée en désuétude. Cette hypothèse les amène à conclure que la meilleure façon de rendre la comparaison avantageuse pour les produits québécois ou canadiens, c'est de faire appel à des technologies de production différentes, plus avancées, plus performantes.

Le troisième moyen d'action est le développement d'une stratégie de leadership de coûts. Certains répondants soulignent que la façon de supporter la comparaison est d'ajuster les coûts, de développer au niveau de l'entreprise des politiques dont l'objectif serait de rationaliser les coûts des matières premières, de la production ou de la main-d'œuvre.

La taille de l'échantillon ne permet pas d'approfondir ces résultats mais les études antérieures peuvent nous apporter ici un éclairage important. En se basant sur les recherches antérieures, on peut émettre l'hypothèse que ceux qui parlent de fusion, d'acquisition ou de rationalisation œuvrent soit dans des entreprises qui dominent le marché soit dans des P.M.E. qui ont toujours œuvré au niveau régional ou national. On peut également penser que ceux qui parlent de leadership de coût œuvrent dans des secteurs où il y a une surcapacité de production et où les produits sont à maturité (ex. : la bière). Pour ceux qui parlent de la technologie, les recherches sont moins claires mais nous sommes enclins à penser qu'il s'agit d'entreprises qui ont utilisé les barrières tarifaires pour éviter de moderniser leurs équipements de production.

3. L'impact de l'accord du libre-échange sur la gestion des ressources humaines

Au cours de l'entrevue, nous avons demandé aux répondants d'identifier les impacts de l'accord sur la gestion des ressources humaines. L'opinion des répondants en matière d'emploi est bien résumée par le témoignage suivant : «c'est très relatif, on pourrait penser à prime abord que cela aurait un impact à la baisse, compte tenu qu'on rationalise, mais c'est en fonction d'un élargissement du marché ce qui va nécessairement amener une stabilité et probablement une augmentation au niveau des effectifs.» Pour certains optimistes, il y aura création d'emplois ; mais pour ceux qui perçoivent le libre-échange comme une menace, on espère qu'il y ait création d'emplois mais on craint que la rationalisation n'entraîne des coupures d'effectifs.

En parlant des impacts sur les ressources humaines, plusieurs attirent notre attention sur le lien entre l'accord du libre-échange et les structures organisationnelles. D'après les résultats, les répondants se divisent en deux groupes. Certains croient que le libre-échange n'aura aucun impact sur la structure de l'organisation ; alors que d'autres, au contraire, soutiennent que l'accord du libre-échange sera un stimulus important dans les réajustements de structure, réajustements dont l'objectif sera d'établir des structures plus souples, avec moins de paliers hiérarchiques et plus décentralisées. Tous semblent s'entendre pour dire qu'une structure organisationnelle souple et flexible, que l'élimination de certains paliers hiérarchiques et qu'une décentralisation sont les caractéristiques qui permettront à la structure organisationnelle de fonctionner plus efficacement dans le contexte du libre-échange. Plusieurs estiment en effet que la décentralisation est un bon moyen pour permettre aux organisations d'être plus concurrentielles. Un répondant disait : «La décentralisation rend plus concurrentiel parce qu'elle permet plus d'autonomie, elle permet d'être plus réactif et de contrôler ses propres coûts.» Un autre ajoutait : «on va donc remettre en question toute la notion de centralisation et décentralisation. Depuis 1980, il n'y a pas de

décentralisation dans les entreprises. C'est un mouvement de balancier entre centralisation et décentralisation.» Si l'accord du libre-échange avait comme effet de rendre moins bureaucratiques les structures organisationnelles, d'introduire de la souplesse et de la décentralisation dans les modes de fonctionnement des organisations, nous devrions tous nous en réjouir car les avantages et les inconvénients de telles structures ont été abondamment étudiés en sciences humaines, et les recherches pointent dans la direction souhaitée par nos répondants.

En parlant des exigences dans les emplois, plusieurs répondants soulignent que l'accord du libre-échange exigera une mobilité plus grande chez les travailleurs ainsi qu'un ajustement aux nouvelles technologies. Cette opinion est directement liée au fait que les répondants s'attendaient à une modernisation des technologies de production. La formation pour acquérir les compétences exigées par les technologies d'informatique, d'automatisation, de robotique ou d'électronique risque d'entraîner une désuétude de la main-d'œuvre la moins scolarisée. En fait, il s'agit là d'un phénomène bien connu des spécialistes de la main-d'œuvre dont les études tendent à démontrer que la modernisation de la production, l'utilisation de technologies plus sophistiquées, plus performantes et plus avancées posent des difficultés pour la main-d'œuvre la moins scolarisée.

Certains répondants croient que l'accord du libre-échange modifiera les connaissances et les compétences des cadres de l'entreprise. Ils soutiennent que dans un contexte économique où la concurrence est de plus en plus internationale, les cadres doivent adopter une vision plus globale des marchés et posséder les connaissances internationales pour œuvrer à l'échelle internationale. Parmi ces connaissances, on mentionne la connaissance de l'environnement économique, la connaissance des lois, (en particulier des lois du travail) et la compréhension des différentes cultures. Certains répondants notent que les connaissances internationales ne suffisent pas. Ils estiment qu'un bon gestionnaire devrait être exposé à plusieurs marchés et avoir une expérience personnelle de la vie à l'étranger. Ils ajoutent que les marchés internationaux commandent une connaissance approfondie des langues.

4. Les plans d'action des spécialistes en ressources humaines

Nous avons été surpris d'apprendre que la majorité des gestionnaires des ressources humaines avouaient ne pas avoir développé de plan d'action pour faire face aux enjeux du libre-échange. Cette réponse est d'autant plus surprenante qu'un certain nombre d'entreprises prévoient des impacts positifs ou négatifs attribuables à l'accord du libre-échange. L'impression globale qui se dégage des entreprises est que l'accord de libre-échange n'est pas un stimulus qui a déclenché chez les gestionnaires de ressources humaines des comportements d'analyse, de prévision ou de planification stratégique. Certains ont soutenu : « que les

conséquences du libre-échange ne sont pas une priorité, donc on ne s'est pas arrêté à la question.» En fait, l'attitude globale des gestionnaires de ressources humaines semble être d'attendre que la direction supérieure de l'entreprise sonne la fin de la récréation pour que les ressources humaines s'ajustent et adoptent un rôle plus actif relativement à cet accord. Un répondant nous soulignait que cette absence de planification de la part des spécialistes en ressources humaines pourrait être en elle-même une difficulté pour les entreprises. Il soutenait : «nous n'avons pas de plan structuré. C'est une lacune. Les priorités sont au plan de la technologie et de la production ainsi que du domaine financier. Les ressources humaines viennent quand on a le temps. Si au Québec on n'est pas prêt pour le libre-échange, ce sera à cause d'un manque de planification des spécialistes des ressources humaines.»

La seule entreprise qui a développé un plan en matière de gestion des ressources humaines est une entreprise qui perçoit le libre-échange comme une menace. Un répondant nous disait : «notre entreprise s'est donnée une orientation claire et précise en matière de gestion des ressources humaines et nous définirons dans les semaines qui viennent les plans d'action.» Donc la menace stimule la création de réflexes stratégiques des entreprises et des gestionnaires de ressources humaines.

Ce résultat est surprenant car les études sur la création d'entreprises et celles en stratégie d'entreprises ont démontré assez clairement que la perception d'opportunités dans l'environnement entraînait la mise sur pied de moyens pour s'occuper de ces opportunités. Elles ont démontré également que la perception de menaces ou la perception de l'environnement en termes d'hostilité entraîne plutôt des réactions de repli, de protection et de défense pendant une période plus ou moins prolongée. Dans ce cas, on peut donc penser à un repli pour mieux se préparer à attaquer les opportunités.

5. Politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

Nous étions curieux de connaître leur opinion lorsqu'on arriverait à la question de l'embauche car le débat public semble porter sur la création et la perte d'emplois. Les répondants soulignent que le libre-échange pourrait avoir un impact sur le processus de recrutement dans la mesure où l'on sera à la recherche de candidats particuliers pour combler des postes qui exigent des connaissances spécifiques. Ainsi une entreprise s'attend à réviser ses descriptions de tâches et ses critères de sélection de façon à ajuster les exigences des postes aux nouvelles réalités technologiques introduites dans la production. Dans le même sens et pour éviter de se retrouver avec trop d'employés peu scolarisés, une entreprise a choisi de modifier son processus d'embauche afin que le contrat d'emploi des employés saisonniers stipule clairement qu'ils sont embauchés pour une période d'un an seulement, au lieu de devenir

automatiquement permanents comme c'était le cas précédemment. Ils justifient cette pratique en disant que la libéralisation des échanges exige une main-d'œuvre efficace, productive et capable de travailler avec les mêmes équipements que la main-d'œuvre américaine, européenne ou japonaise. En conséquence, ils estiment que l'accord du libre-échange augmente la concurrence pour recruter la main-d'œuvre la mieux formée et la plus spécialisée et complique l'accès à l'emploi pour la main-d'œuvre la moins scolarisée, la plus démunie surtout face à la technologie nouvelle.

Le volet formation et développement est celui qui retient le plus l'attention des spécialistes interviewés. La formation leur apparaît comme l'outil de choix pour encourager la main-d'œuvre à s'adapter aux exigences de l'accord du libre-échange et à la mondialisation de l'économie. Plusieurs parlent d'un besoin d'uniformiser le processus de formation, de sensibiliser l'ensemble du personnel, (surtout les cadres) au phénomène de la mondialisation et de la possibilité de stages à l'étranger pour exposer les cadres aux différents marchés. Un spécialiste de ressources humaines nous a expliqué en long et en large qu'il développe actuellement de concert avec les maisons de formation un programme dont l'objectif est de s'assurer que le personnel a les compétences que nécessitent les processus de fabrication les plus avancés.

Notons cependant qu'en matière de formation, un sous-groupe de répondants n'ont pas d'opinion sur la façon d'orienter la formation en tenant compte du contexte de libre-échange. En fait, ici aussi, on a un peu l'impression que les gestionnaires de ressources humaines attendent que la direction supérieure de l'entreprise donne l'orientation relativement au libre-échange avant d'élaborer un plan de formation.

En matière de relations de travail, les répondants notent que les entreprises auront une tâche particulière car les syndicats ont exprimé beaucoup d'hésitation concernant l'accord de libre-échange. Certains soutiennent que les syndicats n'évoluent pas aussi vite que les entreprises et que plusieurs syndicats sont sceptiques quant aux tentatives de modifier les pratiques d'entreprise de façon à la rendre plus concurrentielle avec les entreprises américaines. La meilleure illustration nous a été fournie par un répondant qui souligne que l'entreprise dans laquelle il travaille croit que la comparaison leur est plus favorable à cause des coûts de main-d'œuvre plus élevés que ceux des entreprises américaines. Il leur faut donc mettre sur pied une stratégie visant à diminuer ces coûts, stratégie qui nécessite une discussion avec le syndicat. C'est sur la pointe des pieds que les répondants abordent cette question de la collaboration avec le syndicat autour de l'établissement d'une comparaison qui soit favorable ou égale aux entreprises canadiennes. Est-ce que cette hésitation s'explique par le type de rapport collectif qui existe au Canada et au Québec ou par une réticence de la part des entreprises à partager la responsabilité de gestion associée à un réalignement et à un

repositionnement de l'entreprise dans des marchés plus globaux et plus concurrentiels.

Cette opinion est surprenante car dans des expériences célèbres de retournement stratégique telles que celles de Chrysler et Buick, les syndicats ont démontré qu'ils pouvaient agir avec responsabilité et intelligence. Le syndicat américain des TUA pourrait sans doute être utile aux directeurs d'entreprises qui choisiront une stratégie de leadership de coûts.

Les politiques et pratiques relatives à la rémunération, l'évaluation du rendement, la planification de carrière, la gestion des départs, n'ont pas, selon les répondants, à être ajustées suite à l'accord du libre-échange.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous voulons d'abord attirer l'attention sur le fait que les répondants ne manifestent pas dans leurs réponses une réflexion poussée, approfondie de la question du libre-échange. À les entendre, on a nettement l'impression qu'ils ne perçoivent pas l'accord de libre-échange comme un stimulus qui a déclenché une réflexion stratégique ou comme un élément du contexte économique qui amène à s'interroger sur les enjeux stratégiques pour la dimension ressources humaines. On peut expliquer ce résultat par une absence de réflexes ou de comportements stratégiques de la part des spécialistes interrogés.

Peut-on généraliser les résultats obtenus ? Pour y arriver, revenons au point de départ. Nous avons suggéré que la mondialisation des marchés entraînait une comparaison au niveau des produits et des services. Les répondants qui perçoivent que la comparaison est avantageuse ou est égale, (soit en termes de prix, soit en termes de qualité) semblent nous parler d'ajustement à la marge, (un peu du type ajustement incrémental) qu'il s'agisse d'ajustements au niveau de la technologie, de développement d'attitudes et de comportements qui rendent les personnes ouvertes face à la réalité des marchés multiples et du libre-échange, ou qu'il s'agisse d'ajustements dans le positionnement de l'entreprise en termes d'envergure de marché ou de créneau de marché (c.-à-d. le segment auquel on veut se consacrer).

Ceux qui perçoivent que la comparaison n'est pas avantageuse évoquent l'idée que l'entreprise devrait sortir de ce marché, mais de façon plus importante l'idée que l'entreprise doit s'organiser pour que la comparaison soit égale ou avantageuse. Pour que la comparaison soit égale ou avantageuse, on suggère deux stratégies.

Une stratégie que l'on pourrait appeler une rationalisation des marchés, c'est-à-dire une stratégie qui s'appuie sur l'établissement de liens ou d'alliances stratégiques ou de fusions de façon à construire une

comparaison qui va avantager chacun des partenaires ou permettre à différents partenaires de trouver ensemble comment arriver à établir une comparaison avantageuse. Pour une petite entreprise, une telle orientation signifierait que l'on cherche à s'allier avec d'autres P.M.E. de façon à ce que chacune collabore à un réseau qui sera la tête de pont sur les marchés mondiaux. Les P.M.E. du Nord de l'Italie spécialisées dans le vêtement pour hommes ont réussi à prendre une place de choix dans ce créneau de marché malgré la petite taille de chacune des entreprises. Pour une grande ou une moyenne entreprise, il s'agirait d'améliorer les capacités de production et de distribution — via des acquisitions ou de développement interne — de façon à bénéficier des économies d'échelle et d'envergure des marchés.

Une telle orientation entraîne les spécialistes des ressources humaines à mettre l'emphase sur le développement d'attitudes face aux milieux culturels dans lesquels on œuvre. Elle les entraîne aussi à favoriser ce que l'on pourrait appeler un maintien des compétences de base.

La deuxième stratégie est la stratégie de leadership de coûts qui se réalise soit par l'introduction d'une technologie plus performante et plus moderne, soit par une diminution des coûts de main-d'œuvre. C'est en se référant à ce genre de stratégie que plusieurs des répondants parlent de la mobilité de la main-d'œuvre, de la formation, de l'introduction de nouvelles structures. Ceux qui ont cette perception insistent sur l'introduction de nouvelles technologies, de la formation afférente, des moyens d'action en matière de ressources humaines, de l'acquisition de ressources humaines compétentes, du développement et de la mise sur pied de nouveaux types de rapports collectifs de travail.

Finalement, on pourrait se demander de quel côté orienter les interventions dans le contexte de la mondialisation des marchés. Les résultats recueillis nous amènent à attirer l'attention sur deux priorités :

- les techniques de production — depuis 10 ans on crie que le Québec prend du retard dans la robotisation ou l'automatisation de ses usines. Les personnes que nous avons interrogées nous répètent que c'est urgent d'agir.
- les P.M.E. — le raisonnement des personnes interrogées laisse clairement entendre que les entreprises qui n'ont pas l'expérience des marchés étrangers sont en mauvaise posture. Au Québec, 98 % de nos entreprises sont des P.M.E. dont plusieurs n'ont jamais vendu hors du Québec. Les répondants nous disent que les entreprises qui ne bâtissent pas cette compétence auront de la difficulté à s'en sortir.

TABLE RONDE

Notre futur nous appartient-il ?

- Animateur : M. Louis Martin
Émission Présent
Société Radio-Canada
- Panelistes : M. Jean Corbeil
Ministre du Travail
Gouvernement du Canada
- M. Yves Séguin
Ministre du Travail
Gouvernement du Québec
- M. Louis Laberge
Président
F.T.Q.
- M. Ghislain Dufour
Président
C.P.Q.

Les panélistes présentent successivement leurs vues sur la question posée à la table ronde. Nous reproduisons les deux textes à nous avoir été remis ainsi qu'un court résumé des allocutions prononcées par les deux autres panelistes.

Monsieur Jean Corbeil

Il me fait plaisir d'être parmi vous à l'occasion de votre dernière journée de délibérations sur l'accord du libre-échange dans le contexte des relations industrielles.

Les sujets qui ont été abordés dans les différents ateliers de ce colloque témoignent sans aucun doute d'une prise de conscience collective de la part des principaux intervenants quant aux mutations économiques, technologiques et sociales qui s'exercent sur tous les groupes de notre société.

Ces mutations, quelles qu'elles soient, entraînent nécessairement des changements dans les attitudes, dans les méthodes de travail, dans les pratiques commerciales.

La question que nous nous posons aujourd'hui : « *notre futur nous appartient-il ?* » situe le débat dans le contexte des relations industrielles et de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

Tout d'abord, il est trop tôt pour analyser de façon réaliste et objective les répercussions de ce traité, tant sur l'économie que sur les conventions collectives, les normes minimales, les conditions et les politiques de travail.

Et il est tout aussi irréaliste de faire porter à l'accord de libre-échange l'odieux des décisions corporatives qui se traduisent par des pertes d'emploi.

Les éléments qui entrent en ligne de compte dans la stratégie d'une entreprise sont multiples ; ils sont inhérents à la vie même de la firme et à son processus évolutif.

Une chose est certaine, cependant. Le Canada s'achemine vers un processus reconnu universellement : la globalisation des marchés.

L'émergence de blocs commerciaux, comme l'Association des nations sud-asiatiques, l'Association latino-américaine de libre-échange, l'Accord économique Australie-Nouvelle-Zélande et l'Europe de 1992, crée une toute nouvelle dynamique, ainsi qu'un espace économique qui se mondialise de plus en plus.

L'avènement de concurrents comme les soi-disant «tigres du Pacifique», établit de nouvelles normes qui nous permettent de mesurer notre propre capacité concurrentielle.

C'est pourquoi, notre gouvernement, sous la direction de son chef, Brian Mulroney, a exercé un leadership éclairé en axant sa politique commerciale sur la mondialisation des marchés, dans le double but de préparer le Canada à l'Europe de 1992 et d'accroître les échanges commerciaux avec l'Asie et le Pacifique, tout en consolidant nos assises commerciales en Amérique du nord.

Cet enjeu revêt une importance fondamentale pour notre pays, puisque le commerce international compte pour trois millions d'emplois au Canada et pour le tiers de notre production.

L'accord de libre-échange Canada/ États-Unis s'inscrit précisément dans cette voie de l'ouverture des marchés et de l'intégration des économies.

Ce traité est un outil qui nous donne accès à un réseau d'échanges dix fois plus grand que notre marché intérieur. Par le fait même, il présente un intérêt croissant pour les investisseurs étrangers.

Cependant, en éliminant les barrières tarifaires, il ouvre aussi la voie à une concurrence féroce de la part des entreprises étrangères.

Et c'est là que se manifeste le besoin d'une volonté collective de relever les défis de la compétitivité, de la productivité et de la qualité. C'est avant tout notre force concurrentielle qui va nous permettre de maintenir le cap de la prospérité et de positionner le Canada dans le circuit économique mondial.

J'ai la ferme conviction que nous sommes dans la bonne direction. C'est d'ailleurs ce que confirme le Forum sur l'économie mondiale, qui analyse le rendement des trente-trois pays industrialisés quant à leur capacité concurrentielle.

Il y a trois ans, le Canada y figurait en onzième position. Il y a deux ans, nous grimpons en sixième place. Dans le rapport publié au printemps dernier, le Forum sur l'économie mondiale nous a classés à la quatrième place au monde, et a décrit le Canada comme étant le «pays le plus remarquable de l'année».

Notre gouvernement est fier de cette performance. Depuis notre élection, plus de 1,4 millions d'emplois ont été créés au Canada, et notre croissance réelle du produit national brut (PNB) est en deuxième position après le Japon, parmi les sept plus grands États industriels.

Toutefois, beaucoup reste à faire pour bâtir un Canada encore plus confiant et plus compétitif.

C'est là un des objectifs fondamentaux du gouvernement actuel. Et c'est dans cette perspective que nous adoptons des politiques et des décisions parfois difficiles et impopulaires, mais qui s'inscrivent dans le cadre de notre engagement pour une saine gestion de notre économie.

Nous devons prendre les mesures les plus rigoureuses pour réduire notre déficit, si nous voulons que notre avenir nous appartienne vraiment et si nous voulons jouer le rôle qui nous revient sur la scène mondiale.

Le phénomène de globalisation, cependant, n'empêche pas chaque pays de continuer à apporter une solution nationale à ses problèmes domestiques, et d'adopter une approche qui corresponde à ses propres réalités en constante mutation.

Les sciences et la technologie étant les piliers centraux d'une économie moderne, notre gouvernement s'est engagé à donner à notre pays les meilleurs outils qui soient pour favoriser le développement dans ces domaines.

À titre d'exemple, nous avons récemment établi un réseau de quatorze centres d'excellence sur la recherche spatiale, à travers le Canada, qui recevront globalement \$240 millions au cours des cinq prochaines années.

Ce choix de réseau constitue une étape marquante dans la série des efforts soutenus du gouvernement pour promouvoir la recherche de base appliquée et à long terme au Canada.

Nous nous sommes aussi engagés à verser \$18 millions au cours des cinq prochaines années à l'Institut d'optique du Québec, qui fournit la recherche et le développement, ainsi que l'appui nécessaire à l'essor de cette industrie. Cette contribution permettra à l'Institut d'acquérir des équipements à la fine pointe des développements dans son secteur.

Bien que nos échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis se soient accrus au cours des deux dernières décennies, nos particularités sociales ont continué de se distinguer les unes des autres.

Dans le domaine des relations de travail, en particulier, on observe des écarts importants dans les tendances, notamment quant aux taux respectifs de syndicalisation.

Au Canada, par exemple, le taux de syndicalisation des travailleurs, qui était de 33,1 % en 1968, est passé à 37,6 % en 1989.

Aux États-Unis, ce taux a varié de 30,5 % à 16,8 % pour la même période.

Ici au Québec, on voit émerger de nouvelles formes de participation directe des travailleurs dans l'économie, qui dénotent une volonté de la part du mouvement ouvrier de prendre son avenir en main.

C'est le cas du fonds de solidarité de la FTQ — Louis Laberge, ici présent, saura mieux que moi vous en parler puisqu'il est le maître d'œuvre de cette initiative. C'est le premier fonds à capital de risque qui est parrainé par les travailleurs du Canada.

Comptant plus de 84 000 actionnaires, le Fonds de solidarité a permis aux travailleurs et aux travailleuses du Québec de participer au maintien et à la création de 15 000 emplois au Québec, selon les derniers chiffres.

Et notre gouvernement a souscrit à cette initiative en octroyant des crédits d'impôt et une contribution de 10 millions de dollars.

Alors, quand on se pose la question : « *notre futur nous appartient-il ?* », on peut constater que, déjà, des initiatives importantes se prennent, qui traduisent une intention ferme de répondre à la question par l'affirmative, et par des gestes concrets.

Et l'accord de libre-échange n'est qu'un des éléments qui vient influencer cette démarche.

Notre futur nous appartient. Rien ne nous autorise à penser le contraire, et rien ne devrait mettre en doute cette aspiration légitime.

C'est à nous tous, Canadiens et Canadiennes, qu'il appartient de bâtir notre avenir sur des assises solides. Nous avons tous les outils et tous les talents qu'il faut, et c'est au moyen de la *consultation, de la concertation et du partenariat* que nous réussirons.

Comme ministre du Travail, j'ai la ferme conviction que c'est par l'édification d'un *partenariat* structuré et défini entre les entreprises, les syndicats et les gouvernements que nous parviendrons à façonner un cadre de relations de travail et des politiques de main-d'œuvre suffisamment souples pour s'adapter à des réalités et à des priorités qui peuvent changer continuellement.

Mon propre ministère met tout en œuvre pour promouvoir la coopération et le partenariat. La majorité de nos programmes visent à favoriser la coordination entre le monde des affaires, le monde du travail et le gouvernement.

Le Programme sur la répercussion des technologies, le Fonds d'aide sur les affaires du travail et le Programme d'affectation d'employés en sont quelques exemples.

De telles initiatives contribuent à favoriser un plus grand sentiment de *responsabilité partagée* entre les partenaires dans le secteur des relations de travail.

C'est la qualité de ce partenariat que nous développerons les uns avec les autres qui fera notre force et qui garantira notre avenir.

Monsieur Ghislain Dufour

La question posée est on ne peut plus directe :

Notre futur nous appartient-il dans le cadre du Traité de libre-échange avec les États-Unis ?

Si l'on en juge par l'appui massif que les gens d'affaires ont manifesté à l'égard de l'élimination des barrières tarifaires, ma réponse à cette question sera également très claire : c'est oui. Le milieu des affaires a confiance en l'avenir, n'a pas peur de prendre sa destinée en main, n'a certes pas voulu sacrifier cet avenir aux seuls intérêts américains. Voilà pour le principe.

Il n'en reste pas moins cependant qu'il n'y a pas lieu de s'engager à l'aveuglette dans un pari économique aussi important. Il y aura des opportunités bien sûr, mais il y aura aussi des risques et des défis.

Il y a donc des conditions qu'il nous faut remplir si l'on veut gagner ce pari, si l'on veut assurer notre futur.

Vous me permettrez d'énoncer cinq de ces conditions.

I Notre futur sera assuré si, premièrement, on continue à contrôler les acquisitions et les fusions d'entreprises canadiennes par les Américains

Selon l'Accord, le seuil visant les acquisitions directes¹ sera augmenté au cours des prochaines années, tandis que le seuil visant les acquisitions indirectes² sera graduellement éliminé. Ceci pourrait permettre une concurrence induite face aux entreprises locales, et en ce sens, notre futur nous appartiendrait de moins en moins.

1. Pour les acquisitions directes, le seuil passera de 5 millions \$ à 50 millions \$ le 1^{er} janvier 1990 et progressivement jusqu'à 150 millions \$ au 1^{er} janvier 1993.
2. L'acquisition du contrôle d'une entreprise canadienne par l'acquisition du contrôle de la société mère à l'extérieur du Canada.

Condition :

Il faut donc insister pour que le gouvernement fédéral non seulement n'abandonne pas le mécanisme d'examen des acquisitions d'entreprises canadiennes par des entreprises américaines, mais s'assure que, dans le cadre de notre *Loi sur la concurrence*, l'examen même des acquisitions d'entreprises canadiennes par des entreprises américaines soit maintenu et s'applique quelle que soit la taille des entreprises.

Cette assurance étant obtenue, il ne faudra pas oublier cependant que les investissements étrangers continuent et continueront de contribuer à la croissance économique canadienne et d'assurer une partie de notre avenir. Au cours des deux années se terminant le 31 mars 1987, 1748 investissements étrangers ont été approuvés, en grande partie venant d'investisseurs américains, pour un total de 23,6 milliards \$, essentiellement dans les industries manufacturières et le commerce de gros et de détail.

Notons d'ailleurs à ce sujet qu'en 1986, le revenu imposable des entreprises québécoises sous contrôle étranger représentait plus de 2 milliards \$, soit 27 % du total du revenu imposable de toutes les entreprises œuvrant au Québec, ce qui confirme indéniablement que l'apport économique des entreprises canadiennes sous contrôle étranger permet aux deux paliers de gouvernement de financer une bonne partie de leurs programmes.

N'est-ce pas d'ailleurs un important syndicat québécois, affilié à la FTQ, qui disait récemment préférer être certain d'avoir des emplois et donc de travailler pour une entreprise, fut-elle étrangère, que de travailler pour une entreprise canadienne ne garantissant pas les emplois ?

II Deuxième condition : La valeur de notre dollar ne doit pas faire obstacle à notre compétitivité

En décembre 1987, le salaire horaire moyen québécois dans 21 activités manufacturières représentait environ 88 % du salaire horaire moyen américain dans les mêmes activités. Nous avons des salaires moyens plus compétitifs dans pratiquement tous les secteurs sauf ceux des aliments et boissons, du tabac et du papier. Un an plus tard, soit en décembre 1988, nous avons à toutes fins utiles perdu cet avantage comparatif puisque le salaire moyen dans les mêmes 21 activités manufacturières représentait plus de 98 % du salaire américain dans les mêmes activités.

Que s'est-il passé ? On ne peut pas blâmer le contexte québécois des relations de travail en 1988 puisqu'il n'y a eu que 229 arrêts de travail, impliquant environ 46 350 travailleurs.

On ne peut pas non plus blâmer «les conditions économiques en général», puisque le Québec a connu pour une quatrième année

consécutive un taux de croissance de sa production supérieur à la moyenne nationale.

De même, selon le Centre canadien du marché du travail et de la productivité, on peut difficilement critiquer notre taux de productivité comparativement aux entreprises américaines.

Où est donc la réponse ? Dans le niveau du taux de change de la devise canadienne par rapport à la devise américaine. En effet, la seule explication de cette baisse de compétitivité des salaires réside dans le fait que le dollar canadien s'est déprécié de plus de 9 % *entre décembre 1987 et décembre 1988*.

Il est donc clair que si nous voulons maintenir la compétitivité de nos entreprises, il est essentiel que le taux de change du dollar canadien se rapproche plus de 0,80 \$ US que de 0,85 \$ US, non seulement au niveau des avantages comparatifs salariaux, mais aussi pour assurer la croissance du volume d'exportations sur le marché américain.

Tout comme dans le premier cas, c'est au fédéral que revient la responsabilité de remplir cette condition.

III Troisièmement, il nous faut une fiscalité fédérale/provinciale qui nous permette de demeurer concurrentiels

Par suite des derniers budgets de Messieurs Wilson et Lévesque, le taux marginal d'impôt combiné fédéral/provincial le plus élevé des particuliers au Québec est de 49,8 %, comparativement à environ 35 % aux États-Unis. L'écart est donc d'environ 15 points, soit 42 % de plus. On comprendra facilement qu'une telle différence est pénalisante et inquiétante pour le futur, si elle devait se maintenir.

On peut bien reconnaître que les Canadiens et les Québécois sont en droit de choisir un niveau plus élevé de services publics que les Américains. Dans la mesure où ceci est effectivement le cas, les Canadiens doivent accepter de payer plus d'impôts. Il est cependant essentiel que le niveau et la qualité des services soient déterminés de façon à ne pas désavantager le Canada dans le contexte de concurrence internationale.

À cet égard, la phase I de la réforme fiscale canadienne n'a pas réussi à intégrer de façon globale et cohérente la réforme fiscale et la révision des programmes sociaux. Quant à la phase II, soit l'introduction de la Taxe sur les produits et services (TPS), si on peut être d'accord avec le principe, il n'en reste pas moins qu'il faut en revoir plusieurs modalités. Sinon, on plongera dans le cauchemar bureaucratique, la complexité, l'inflation et les mésententes fédérales/provinciales.

Pour ne pas attirer aux États-Unis nos meilleurs cerveaux et réduire à néant nos efforts en recherche et développement, notre fiscalité doit être concurrentielle.

IV Quatrième condition : il nous faut accroître notre population si nous voulons assurer notre avenir

Avec un taux de natalité en régression ayant pour conséquence prévisible la décroissance de la population dès la fin du siècle, le problème démographique au Québec est un défi de taille.

Les statistiques du recensement de 1986 font état d'un Québec qui vieillit avec une croissance de la population très faible et des niveaux d'immigration tout aussi faibles. En 1985, par exemple, le taux de fertilité au Québec était de 1,4 par femme en moyenne, soit le plus bas de toutes les provinces canadiennes. La moyenne canadienne était de 1,7. Dans les deux cas, c'est insuffisant puisqu'il faut un taux de 2,1 au minimum pour assurer la relève des futures générations.

Quant aux niveaux d'immigration actuels au Québec, ils sont insuffisants pour pallier à cette carence démographique puisque nous n'accueillons que 17 % de l'immigration canadienne alors que le Québec représente 26 % de la population du pays. C'est pourquoi, une politique d'immigration plus ouverte est essentielle au Québec, rien que pour assurer le renouvellement des générations.

Accroître notre population, ou à tout le moins ne pas la laisser décroître, est une condition essentielle pour ne pas être noyés dans l'ensemble nord-américain.

V Enfin, cinquièmement, notre avenir ne sera assuré que si on est bons, autrement dit que si nos entreprises appliquent une politique de la qualité totale

Trois forces compétitives puissantes, créées par la qualité, déterminent maintenant qui seront les gagnants de la course au leadership international des entreprises au cours des prochaines années.

Premièrement, la qualité est devenue aujourd'hui la plus puissante, mais aussi la plus difficile stratégie à suivre pour obtenir simultanément la satisfaction de la clientèle et la diminution des coûts.

Deuxièmement, la concurrence basée sur la qualité est maintenant devenue mondiale.

Troisièmement, le critère de qualité est devenu en soi une façon de gérer une organisation.

Cette nouvelle réalité constitue un défi formidable pour les entreprises pour qui, traditionnellement, le leadership s'acquiert en mettant l'accent sur les finances et le marketing.

Il nous faudra donc être bons, meilleurs même que les autres.

Dans le contexte de concurrence internationale qui caractérisera les prochaines années, c'est peut-être là la plus importante des cinq conditions que je viens d'énumérer.

En conclusion

On pourrait bien sûr ajouter bien d'autres conditions : une meilleure formation professionnelle, plus de recherche et de développement, ou encore une politique de main-d'œuvre beaucoup plus musclée.

Mais quelle que soit l'importance de toutes ces conditions, elles ne peuvent être réalisées sans un minimum de cohésion entre trois des principaux intervenants sociaux : les gouvernements, les syndicats et le patronat.

Je me réjouis de voir aujourd'hui autour de cette table des gens qui ont, sinon endossé le libre-échange, tout au moins affirmé qu'il faut maintenant en tirer le meilleur parti possible.

Si on ne travaille pas ensemble en effet, si on ne fait pas du libre-échange un défi commun, notre futur nous appartiendra toujours, certes, mais il sera plus difficile.

Chacun doit maintenant mettre la main à la pâte dans la mesure de ses responsabilités et de ses capacités et se rappeler ce proverbe on ne peut plus juste dans ce dossier du libre-échange : « Vouloir, c'est pouvoir ».

Monsieur Yves Séguin

Le ministre rappelle que la question du libre-échange n'est pas nouvelle. Auparavant l'accord suscitait beaucoup d'appréhension, alors qu'aujourd'hui on passe à une étape de participation.

Avec la mondialisation des échanges, la spécialisation de la main-d'œuvre devient une préoccupation de premier ordre. Si nous nous spécialisons à outrance dans des domaines particuliers, il y a risque de créer des chômeurs spécialisés. Dans le domaine de la haute technologie, à tous les deux à cinq ans, il y a un nouveau cycle complet. D'où la nécessité de souplesse. Il appert que les meilleurs employés sont ceux qui sont les plus aptes à l'adaptation. Un besoin se manifeste actuellement de créer un ministère de l'Emploi, qui se consacrerait à la spécialisation et à la formation de la main-d'œuvre. Avant tout, nous avons besoin d'études objectives, qui nous permettront de dissiper plusieurs mythes entourant l'accord de libre-échange.

Monsieur Louis Laberge

Monsieur Laberge affirme que nous ne devons pas récriminer contre le passé, mais parler de l'avenir. Même s'il semble que le futur sera plus difficile que le passé, nous devons demeurer optimistes et affirmer que notre avenir nous appartient. Toutefois, se demande-t-il, pourquoi, lorsqu'une entreprise fonctionne mal, va-t-on chercher un entrepreneur de l'extérieur, en lui offrant de grosses sommes d'argent, et qu'en même temps, on coupe le salaire des salariés ?

Personne ne sait mieux ce qui va mal dans un atelier que le monde qui y travaille. Il faut davantage conscientiser les travailleurs de l'importance qu'ils ont au sein de l'entreprise, et s'efforcer d'écouter les gens de la base. Notre futur nous appartient dans la mesure où nous communiquerons à nos travailleurs la croyance qu'ils participent à la construction de quelque chose.

DISCUSSION

Question

Une participante demande ce qui va advenir des employés les plus démunis par suite de l'avènement du libre-échange ?

Réponse

Selon Monsieur Corbeil, le succès des entreprises repose sur un climat de respect et d'entente entre le patronat et les employés. Tout notre avenir dépend de la capacité que nous aurons de bâtir un partenariat de bonne foi. Dans les prochaines années, le défi qui demeure est d'adapter efficacement les employés aux changements constants auxquels ils seront exposés au cours des prochaines années.

Question

L'animateur ajoute à la première question. Il demande s'il n'y a pas une prémisses selon laquelle, lorsqu'on parle de modernisation, on n'exclut pas toujours les moins scolarisés du monde du travail dont on se préoccupe.

Réponses

Il s'agit, pour Monsieur Corbeil, d'un problème de scolarisation. Par exemple, si un emploi exige la connaissance d'une technologie, les gens doivent nécessairement avoir la scolarisation pour occuper cet emploi. En fait, nous ne pouvons ignorer qu'il y a quelque chose qui ne marche pas, quand il y a presque 50 % des gens qui décrochent au niveau du cours secondaire.

Monsieur Séguin constate un certain malaise par rapport aux cours dispensés dans les écoles, les collèges et les universités. Souvent on forme les gens dans des domaines où on sait à l'avance qu'il n'y aura pas de débouchés à la fin de leur cours. Il faut s'assurer que l'on n'ouvre pas des orientations dont les diplômés seraient voués au chômage massif. Il est dommage que les grandes entreprises n'aient pas encore la conviction d'investir dans la formation permanente.

Monsieur Laberge souligne que la formation professionnelle ne doit pas répondre uniquement aux besoins de l'entreprise. Elle doit d'abord permettre une mobilité inter-entreprises pour ainsi améliorer les perspectives d'emploi des travailleurs. De plus, la formation doit assurer l'épanouissement et l'enrichissement personnel des travailleurs.

Monsieur Dufour souligne que nous devons envisager le fléau de l'analphabétisme, qui atteint 27 % de la population québécoise. Si les

travailleurs ne savent même pas lire les indications qui apparaissent sur les panneaux de sécurité, nous pouvons imaginer les problèmes potentiels auxquels nous aurons à faire face.

Question

Un intervenant demande à Monsieur Laberge jusqu'où les syndicats sont prêts à aller quand il s'agit d'augmenter la productivité des entreprises.

Réponse

Monsieur Laberge déclare que tout dépend de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise. Les syndicats doivent parfois consentir des aménagements, mais à chaque fois ils exigent toute la vérité de la part de l'entreprise (cartes sur table). Monsieur Laberge déclare qu'il est contre la participation des travailleurs, à moins qu'elle ne s'effectue par le truchement du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec.

Question

Un participant demande comment, tenant compte des coupures budgétaires, nous allons financer la formation des travailleurs.

Réponses

Monsieur Corbeil souligne que nous devons tenir compte de la dette nationale. Pour sa part, Monsieur Séguin favorise l'approche individuelle, par exemple en accordant des avantages fiscaux à ceux qui choisissent de suivre un cours de formation.

PARTICIPANTS

AUBRÉ, Jean-Pierre	Avocat Commission des Relations du travail dans la fonction publique
AUDET, Michel	Professeur Département des relations industrielles Université Laval
ANDRAOS, Leila	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
ARCHAMBAULT, Donald	Avocat Leduc, LeBel
ARSENAULT, Cécile	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
ASSELIN, Patrice	Surveillant — Relations industrielles Les Brasseries Molson/O'Keefe
BARRETTE, André	Administrateur — Dir. ressources humaines Collège LaSalle
BEAUPRÉ, Richard	Agent de recherche et planification socio-économique, Ministère du Travail du Québec
BEAUSOLEIL, Gilles	Professeur Université de Montréal et Université Laval
BÉGIN, Carole	Exposant Conseil des services essentiels
BÉLANGER, Laurent	Professeur Département des relations industrielles Université Laval
BÉLIVEAU, Marcel	Directeur, Service ressources humaines STCUM
BERGERON, Gilles	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
BERGERON, Jean-Guy	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
BERGERON, Paul-Émile	Président-Directeur Général Commission des Normes du Travail
BERNIER, Linda	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal

BERTHIAUME, Marc	Superviseur des relations du travail Daishowa Inc.
BERTRAND, Jean-Louis	Directeur général Ass. Santé et sécurité au travail Secteur Affaires sociales
BÉRUBÉ, Jean-Pierre	Chef du service de la rémunération Conseil du Trésor Gouvernement du Québec
BIBEAU, Gérard	Directeur de cabinet Ministère du Travail Gouvernement du Québec
BILODEAU, Maryse	Étudiante Université Laval
BLANCHET, Pierre	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
BOIS, Cécile	Directeur, Relations industrielles Sécurité-Santé et projets spéciaux Les Brasseries Molson /O'Keefe
BOIVIN, Jean	Professeur Dép. des relations industrielles Université Laval
BOUCHARD, Jean	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
BOUDREAU, Daniel	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
BOUDREAU, Gaston	Président du secteur usine Fraternité nationale des charpentiers-menuisiers, trav. d'usines
BOUDREAU, Louis	Directeur du personnel et affaires publiques Rothmans, Benson & Hedges Inc.
BOULANGER, Diane	Agente Bureau des renseignements sur le travail Travail-Canada
BOULARD, René	Professeur Département des relations industrielles Université Laval
BOULAY, Lorrain	Conseiller technique A.I.S.M. Marconi
BOUTEILLER, Dominique	Chargé de cours Université de Montréal

BRAZEAU, Nicole	Secrétaire administrative Département d'histoire Université de Montréal
BRIZARD, Madame BRIZARD, Louis-Philippe	Professeur à la retraite École de relations industrielles Université de Montréal
BRODY, Bernard	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
BROSSARD, Michel	Directeur École de relations industrielles Université de Montréal
BROUILLET, Normand	Adjoint à l'exécutif Confédération des syndicats nationaux
BRULOTTE, Manon	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
BRUNET, Jacinthe	Exposant Emploi et Immigration Canada
BURTON, Philippe	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
CADIEUX, Louis-André	Conseiller au Sous-Ministre du Travail Ministère du Travail
CADORETTE, Claude	Exposant CRI
CAMPBELL, Sylvie	Professeure Cegep St-Jean-sur-Richelieu
CAO, Jacqueline	Organisation et développement Bombardier Canadair Inc.
CARDINAL-ASSAYAG, Carmen	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
CARLE, Carol M.	Directeur des relations industrielles Nabisco Brand
CARTIER, Jean	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
CHALIFOUX, Hubert	Directeur des relations industrielles Albany International
CHARRON, Jacques	Administrateur senior ressources humaines Pratt & Whitney Canada Ltée

CHARTIER, Claude	Directeur des ressources humaines Thomas & Betts Ltée
CHÈNEVERT, Gaétan	Directeur, Formation et prog. participatifs CAMCO
CHOQUET, Mireille	Agent de rentes — étudiante
CINQ-MARS, Normand	Directeur, Service du personnel enseignant Université de Montréal
CLOUTIER, Gilles	Recteur Université de Montréal
CLOUTIER, Louis-Marie	Président, Fraternité Nationale charpentiers-menuisiers, forestiers et trav. d'usines
CORBEIL, Geneviève	Exposant Gaétan Morin Éditeur Ltée
CORBEIL, Jean	Ministre du Travail Ministère du Travail du Canada
CORBIN, Sylvie	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
COUSIN, Jacques	Économiste CSST
COUSINEAU, Jean-Michel	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
DAGENAIS, Lucie	CSN
DANCOSSE, Guy P.	Avocat senior Clarkson, Tetrault
d'ANJOU, Pierre	Directeur, ressources humaines Société de gestion d'assurances Continental Ltée
D'AOUST, Claude	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
DAOUST, Jacques	Président Association des professionnels en ressources humaines du Québec
DENAULT, Pierre	Vice-président, développement interne Culinar
DESCHÊNES, Jean-Paul	Professeur Département des relations industrielles Université Laval
DÉSILETS, Raymond	Sous-ministre adjoint Ministère du Travail du Québec

DESMARAIS, Marie-France	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
DESROSIERS, Monique	Conseillère juridique SOQUIJ
DES TROIS MAISONS, Jean	Directeur du service de la conciliation Ministère du Travail du Québec
DIAMANT, Robert	Sous-ministre Ministère du Travail du Québec
DION, Jean-Guy	Directeur des ressources humaines Imprimerie canadienne Gazette
DOLAN, Shimon	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
DONOVAN, H. Frank	Directeur des ressources humaines Daishowa Inc.
DROUIN, Hélène	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
DUBÉ, Lucie	Étudiante
DUCHESNE, Noël	Directeur Comité paritaire du bois ouvré
DUFOUR, Ghislain	Président Conseil du Patronat du Québec
DUFOUR, Romuald	Secrétaire Conseil consultatif du Travail et de la Main-d'Oeuvre
DULUDE, Guylaine	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
DUPRAS, Pierre O.	Directeur du Service du personnel Université de Montréal
FAUTEUX, Normand	Coordonnateur, Service des ressources humaines Commission scolaire des Draveurs
FLEURY, Jean-Jacques	Président Corp. professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec
FORTIN, Marie-Céline	Exposant Ministère du Travail du Québec
FOURNIER, Julie	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal

FRENETTE, Armand	Vice-président Comité paritaire du bois ouvré
FRENETTE, Jean-Guy	Conseiller politique FTQ
GADBOIS, Jacques	Économiste Ministère des Affaires internationales
GAGNIER, Francine	Responsable de programmes Faculté de l'Éducation permanente Université de Montréal
GAGNON, Ginette	Coordonnatrice aux ressources humaines I.R.S.S.T.
GARGISO, Joseph	Conseiller en consultation Ministère du Travail du Canada
GAUDET-CHANDLER Hélène	Consultante en relations du travail
GAUTHIER, Normand	Directeur, Direction de la médiation secteurs public et parapublic Ministère du Travail du Québec
GAUTHIER, Yvan	Exposant Faculté de l'Éducation permanente Université de Montréal
GENDREAU, Nicole	V.P. et Directrice de la recherche Institut de recherche et d'information sur la rémunération
GÉRIN-LAJOIE, Jean	Professeur École des Hautes Études Commerciales
GIRARD, Luc	Bibliothécaire, R.I. Bibliothèque Lettres et Sciences humaines Université de Montréal
GIRARD, Yves	Conseiller en relations du travail Centre hospitalier régional de Lanaudière
GIROUX, Bernard	Directeur des ressources humaines Les Produits de défense SNC Ltée
GOBEILLE, Denis	Conseiller en relations industrielles Chargé de cours Université de Montréal
GODBOUT, Alain	Consultant
GODBOUT, Clément	Directeur québécois Métallurgistes Unis d'Amérique
GOSELIN, Alain	Professeur École des Hautes Études Commerciales Université de Montréal

GRAVEL-GAUTHIER, Marcelle	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
GUÉRIN, Gilles	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
GUINDON, Carol	Directeur Relations industrielles Brasserie Molson
HAINES, Victor	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
HÉBERT, Frances W. HÉBERT, Gérard	Bibliothécaire Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
JACQUES, André	Étudiant Ports Canada «Mtl»
JENSON, Jane	Professeure Harvard University, Social Studies
JOLIN, Daniel	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
JULIEN, Carole	Étudiante Université Laval
KÉLADA, Joseph	Professeur École des Hautes Études Commerciales Université de Montréal
LABERGE, Louis	Président F.T.Q.
LACHAPELLE, Jacques	Président Commission des droits de la personne du Québec
LACROIX, Robert	Doyen Faculté des Arts et des Sciences Université de Montréal
LAFLAMME, Gilles	Directeur Département des relations industrielles Université Laval
LAFLEUR, Fernand	Agent des relations du travail Service du personnel Université de Montréal
LAFORTUNE, Florian	Directeur général C.F.P. Laurentides-Lanaudière

LAJOIE, Mario	Conseiller au Sous-ministre du Travail Ministère du Travail
LALONDE, Francine	Chargée de cours École de relations industrielles Université de Montréal
LAMBERT, Lise	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
LAMOUREUX, Gérald	Coordonnateur des stages École de relations industrielles Université de Montréal
LANDRY, Diane	Directrice du personnel Au Coq B.B.Q.
LANGLOIS, Marie	Négociatrice Ministère de l'Éducation du Québec
LAPOINTE, Claude	Administrateur public Ministère du Travail du Canada
LAPORTE, Céline	Exposant Ministère du Travail du Canada
LAPORTE, Jean-Pierre	Conseiller Ministère du Travail du Canada
LAROUCHE, Léopold	Conseiller en gestion, Chargé de cours Loran Inc.
LAROUCHE, Viateur	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
LAVOIE, Louis	Adjoint-législatif Ministère du Travail du Canada
LEBRASSEUR, Lola	Syndicat des travailleurs(euses) en communication et en électricité (local 1653)
LECLERC, Mario	Directeur, relations et normes du travail Coopérative fédérée de Québec
L'ÉCUYER, Pierre	Médiateur, Direction de la médiation secteurs public et parapublic Ministère du Travail du Québec
LEDUC, Jacques	Adjoint au directeur des ressources humaines Ville de Sherbrooke
LEFEBVRE, Carole	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
LEFEBVRE, Pierre	Vice-président, ressources humaines Les transports Provost Inc.

LEMAIRE, Alain	Vice-président exécutif Cascades Inc.
LÉONARD, Roland	Conciliateur — Service de la conciliation Ministère du Travail du Québec
LEROUX, Anne	Secrétaire Brasserie Molson
LÉTOURNEAU, Robert	Vice-président, ressources humaines Canadelle Inc.
LÉVESQUE, Camil	Officier syndical Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida, Inc.
LÉVESQUE, Daniel	Superviseur, relations aux employés NLCHEM
LÉVESQUE, Donat	Président syndical Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida, Inc.
LOISELLE, Anne	Étudiante
MAILHOT, Lucette	Directrice, éducation des adultes Commission scolaire des Laurentides
MAIRET, Inès	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
MARLEAU, Véronique	Avocate Conseil canadien des relations du travail
MARTIN GODBOUT, Johannes	Directrice du personnel Journal «Le Droit»
MARTIN, Louis	Journaliste, Émission «Présent» Radio-Canada
MARTINEAU, Pierre	Directeur — Ressources humaines Lainages Victor
MASSE, Gérald	Chargé de cours École de relations industrielles Université de Montréal
MASSE, Marie-Josée	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
MATHIEU-ALLARD, Danielle	Agente de recherche et de planification socio-économique Conseil consultatif du Travail et de la Main-d'Oeuvre
MATHIEU, Mireille	Vice-doyenne à la planification Faculté des Arts et des Sciences Université de Montréal

MAXWELL, Judith	Présidente Conseil économique du Canada
MICHAUD, Jean-François	Avocat, Directeur Serv. relations industrielles Association des fabricants de meubles du Québec
MIGNAULT, Paul	Directeur général Comité paritaire de l'industrie du meuble
MIREAULT, Réal	Président-directeur général Régie des entreprises de construction du Québec
MONTOUDIS, Martin	Secrétaire provincial Syndicat des employé(e)s de bureau Hydro-Québec Section locale 2000, SCFP-FTQ
MONTPLAISIR, Chrystine	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
MORENCY, Bernard	Directeur, santé et sécurité CSST de Yamaska
MORIN, Denis	Chargé de cours École de relations industrielles Université de Montréal
NGUYEN, Phong	Documentaliste École de relations industrielles Université de Montréal
PAINCHAUD, Julien	Conseiller syndical CSN
PAGÉ, Lorraine	Présidente C.E.Q.
PAGÉ, Paul	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
PARENT, Raymond	Directeur Conseil consultatif du Travail et de la Main-d'Oeuvre
PEDNEAULT, Jacynthe	Conseiller en personnel Alcan
PÉPIN, Laurent	Journaliste Publications transcontinental
PEPIN, Marcel	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal

PETIT, André	Professeur Faculté d'administration Université de Sherbrooke
PICARD, Jean-H.	Président Satexil Inc.
PICARD, Laurent	Professeur Faculté d'administration Université McGill
PICARD, Pierre	Directeur, Ressources humaines Imperial Tobacco Ltée
PILON, Jacinthe	Adjointe aux ressources humaines Starber Int'l Inc.
POISSON, Yves	Directeur général Élaboration politiques et programmes Centre d'emploi et immigration Canada
QUINET, Félix	Professeur Université d'Ottawa et Université du Québec à Hull
RAINVILLE, Jean-Marie	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
RATELLE, Jean-Paul	Conciliateur Service de la conciliation Ministère du Travail du Québec
REGNIER, Serge	Directeur du personnel et des relations industrielles Agropur, Division Déli
RENAULT, Pierre	Directeur principal Ressources humaines, Division du Québec Ultramar Canada Inc.
RICHARD, Christian	Président Syndicat des ingénieurs de Marconi
RICHER, Dyane	Service du personnel enseignant Université de Montréal
RIOUX, Claude	Conseiller syndical Féd. des travailleurs du papier et de la forêt CSN
ROBINSON, Georges	Gérant des ressources humaines Les Produits de défense SNC Ltée
ROBITAILLE, Pierre	Conseiller, planification des effectifs Québec-Téléphone
ROSS, Claudette	Professeure, Département des Sciences Administratives Université du Québec à Montréal

ROULEAU, Christiane	Chef de service Ministère de la Santé et des Services sociaux
ROULEAU, Gilles	A.G.I.R.H.
ROULEAU, Monique	Secrétaire École de relations industrielles Université de Montréal
ROUTHIER, Robert	Adjoint au Président Shermag Inc.
RUSSO, José	Conseiller en gestion des ressources humaines Ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu
SABBAH, Raymonde	Secrétaire administrative École de relations industrielles Université de Montréal
SALES, Arnaud	Vice-doyen Faculté des Études Supérieures Université de Montréal
SAVOIE, Dominique	Étudiante Département des relations industrielles Université Laval
SÉGUIN, Yves	Ministre du Travail Ministère du Travail du Québec
SEXTON, Jean	Professeur Département des relations industrielles Université Laval
SIMARD, Denis	Directeur, ressources humaines Metcor
SIMARD, Marcel	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
SIMARD, Monique	Vice-présidente CSN
ST-GERMAIN, Ginette	Directrice-Service des affaires corporatives Ville de Montréal
ST-LAURENT, Richard	Agent de recherche et planification socio-économique Ministère du Travail du Québec
SIROIS, Pierre	CSST
STEVENSON-FORTIN, Carol	Chef du personnel Groupe pharmaceutique Bristol Myers Inc.

STOCK, Oona	Étudiante École de relations industrielles Université de Montréal
STOCK, Robert	Consultant
TALBOT, Paul	Président, Fédération des employés municipaux et scolaires du Québec
TARDIF, Michel	Analyste en classification du personnel Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science
TOULOUSE, Jean-Marie	Professeur École des Hautes Études Commerciales Université de Montréal
TOURIGNY, Pierre	Directeur, relations industrielles Imperial Tobacco Ltée
TROTTIER, André	Économiste, Gestion des ressources humaines Gouvernement du Québec
TRUDEAU, Gilles	Professeur École de relations industrielles Université de Montréal
VALLÉE, Conrad	Exposant Commission des normes du travail
VALLÉE, Guylaine	Professeure École de relations industrielles Université de Montréal
VAN AMERINGEN, Marie-Reine	Professeure École de relations industrielles Université de Montréal
VEILLEUX, Diane	Professeure École de relations industrielles Université de Montréal
VERREAUULT, Gaston	Fédération des employés municipaux et scolaires du Québec
VIAU, Michel	Étudiant École de relations industrielles Université de Montréal
VOYER, Odette	Agente de recherche et planification socio-économique Ministère du Travail du Québec
WILS, Thierry	Professeur Département des sciences administratives Université du Québec à Hull
WILSON, Claude	Exposant Wilson et Lafleur

XX^e COLLOQUE DE RELATIONS INDUSTRIELLES

LA LIBÉRALISATION DES ÉCHANGES CANADA – ÉTATS-UNIS
ET LES RELATIONS INDUSTRIELLES AU QUÉBEC

ORGANISATEURS ET COLLABORATEURS

Comité du Colloque :

Bernard Brody
Gérard Hébert
Christiane Louis-Guérin
Phong Nguyen
Marcel Pepin, responsable
Raymonde Sabbah

Responsable des exposants : Claude D'Aoust
Responsable du transport : Gilles Trudeau
Responsable des journalistes : Gérald Lamoureux

Animateurs d'atelier :

Bernard Brody
Gérard Hébert
Viateur Larouche
Gilles Laflamme
Gilles Beausoleil
Jean-Marie Rainville
Gilles Guérin
Marcel Simard

Rapporteurs d'ateliers :

Linda Bernier
Gilles Bergeron
Guylaine Dulude
Pierre Blanchet
Victor Haines

Professeurs Collaborateurs :

Bernard Brody
Michel Brossard
Jean-Michel Cousineau
Gilles Guérin

Gérard Hébert
 Viateur Larouche
 Marcel Pepin
 Jean-Marie Rainville
 Marcel Simard
 Gilles Trudeau

Conférenciers :

Laurent Picard
 Gilles Trudeau
 Jean-Marie Toulouse

Personnes-ressources :

Jeudi Jean-Guy Frenette
 Jane Jenson
 Louis Laberge
 Alain Lemaire
 Félix Quinet
 Clément Godbout
 Jean-H. Picard
 Jean-Louis Bertrand
 Jacques Lachapelle
 Jean Sexton
 Claude Rioux
 Yves Poisson

Vendredi Alain Gosselin
 Lola Lebrasseur
 Carol Guindon
 Joseph K lada
 Ga tan Chenevert
 Pierre Deneault
 Michel Audet
 Christian Richard
 Pierre Renault
 Thierry Wils
 Monique Simard
 Robert Routhier

Table ronde

Animateur : Louis Martin

Jean Corbeil
Yves Séguin
Louis Laberge
Ghislain Dufour

Allocutions :

Gilles Cloutier : (ouverture)
Michel Brossard : (clôture)

