



Numéro 13

LES RELATIONS DE TRAVAIL
EN PÉRIODE DE
CRISE ÉCONOMIQUE

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 de relations industrielles
Université de Montréal
Case postale 6128
Tél. : (514) 343-7312

Directeur de la collection : Michel Brossard
Comité de rédaction : Michel Brossard
Gilles Guérin

Tous droits réservés, Canada, 1983

ISBN 2-89067-939-X
ISSN 0318-5648

Dépôt légal — 1^{er} trimestre 1983

Le XIIIe Colloque de l'École de relations industrielles a porté sur les relations de travail en période de crise économique. Nous sommes fiers de vous présenter les textes des conférenciers et des personnes-ressource de nos ateliers.

Mieux connaître les caractéristiques de la crise économique que nous vivons et son impact sur les relations de travail était notre objectif. Le processus du libre jeu des négociations collectives a fait ses preuves. J'ose espérer que les pistes qui ont été explorées nous préparent d'une part, à mieux gérer la décroissance économique et, d'autre part, à envisager des mutations qui pourraient être profondes de notre système de relations industrielles.

Nos remerciements sincères aux conférenciers, aux personnes-ressource, aux animateurs d'ateliers et organisateurs de ce XIIIe Colloque.

Louis-Philippe Brizard
Directeur suppléant
École de relations industrielles
de l'Université de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

| | page |
|---|------|
| Allocution d'ouverture | |
| Paul Lacoste | 7 |
| I. The 1980's — A new era in industrial relations ? | |
| Jack Barbash | 9 |
| Ateliers : | |
| — La crise et les choix — salaires vs sécurité d'emploi vs avantages sociaux | |
| Peter Bakvis | 29 |
| Gilles Thibodeau | 33 |
| — La crise et les clauses non monétaires | |
| Denise Lafond | 40 |
| Céline Lamontagne | 44 |
| — La crise et les modes de règlement des conflits | |
| Germain Jutras | 52 |
| — La crise et le partage des emplois | |
| Bernard Brody | 62 |
| — La crise et le travail à temps partiel | |
| Hélène David | 78 |
| Jacques Lesage | 85 |
| II. Les relations de travail en période de crise économique | |
| Ghislain Dufour | 95 |
| Ateliers : | |
| — Cas québécois de négociation de la décroissance — secteur public | |
| Marcel Gilbert et Jean-Guy Daoust | 106 |
| — Cas québécois de négociation de la décroissance — secteur privé | |
| Clément Godbout | 120 |
| Gilles Courville | 121 |
| — La crise et les cadres | |
| Jean-Gilles Custeau | 129 |
| Jean-Marie Rainville | 134 |
| — La crise et les non syndiqués | |
| Hélène Gauvin et Jody Freeman | 149 |
| Paul-Émile Bergeron | 155 |

| | |
|--|-----|
| III. Les politiques et les pratiques syndicales en période de crise | |
| Marcel Pepin | 161 |
| IV. Table ronde : confrontation... concertation | |
| Jean-Paul Létourneau | 177 |
| Sylvio Gagnon | 182 |
| Louis Laberge | 183 |

ALLOCUTION D'OUVERTURE

Paul Lacoste

Recteur de l'Université de Montréal

Mesdames,
Messieurs,

À la fin du 12^e Colloque de relations industrielles tenu en novembre 1981, peu de spécialistes pouvaient prévoir l'ampleur de la détérioration économique qui s'est produite depuis un an. S'il était approprié de traiter alors du « Plein emploi à l'aube de la nouvelle révolution industrielle »¹, le sujet proposé par les organisateurs du 13^e Colloque de relations industrielles s'impose tout autant.

« Les relations de travail en période de crise économique » ne sont évidemment pas comparables à celles qui ont cours en période de croissance. Les thèmes inscrits au programme concernent la réalité immédiate, le vécu quotidien des acteurs dans le domaine des relations industrielles. L'École de relations industrielles a fait preuve de sagesse en évitant, dans le cadre de son colloque annuel, de tenter d'analyser les causes prochaines ou lointaines de la crise qui atteint toute notre société. Le nombre de colloques ou de congrès qui se sont tenus récemment sur cette question est tel qu'une reprise du sujet aurait eu peu de chances d'apporter des lumières nouvelles, elle aurait même risqué d'ajouter à la confusion que l'on déplore actuellement en cette matière.

C'est la réalité du Québec qui sera examinée au cours des deux prochains jours, la réalité des relations industrielles en cette période douloureuse. Néanmoins, il est important que nous sachions ce qui se passe ailleurs, particulièrement aux États-Unis où des problèmes analogues aux nôtres s'imposent à l'attention. Il n'est sans doute pas nécessaire que nous adoptions les mêmes attitudes que nos voisins du Sud, surtout si nous croyons avoir de meilleures solutions qu'eux. Mais il sera bénéfique de connaître la stratégie adoptée aux États-Unis par les employeurs et par les travailleurs, ainsi que par leurs organisations syndicales et leurs gouvernements, quant aux moyens choisis pour minimiser les effets néfastes de la crise et pour sauvegarder au mieux les intérêts de la population. C'est donc avec beaucoup d'attention que nous écouterons l'exposé du professeur Barbash, de l'Université du Wisconsin.

En période de crise — et celle que nous traversons actuellement est particulièrement sérieuse — il reste des possibilités de choix. Ceux-ci doivent se faire en toute lucidité, avec connaissance des tenants et des aboutissants des décisions prises.

L'Université de Montréal, par son École de relations industrielles, est heureuse d'offrir un forum de discussion publique à tous ceux qui, dans ce domaine mouvant des relations de travail, peuvent apporter une contribution positive à la découverte de voies et de moyens permettant aux travailleurs, aux employeurs et aux gouvernements, d'adopter les stratégies les plus fructueuses pour l'ensemble de la société.

Depuis plusieurs mois déjà, les réflecteurs de l'actualité sont braqués sur les négociations du secteur public. Nous devons reconnaître l'importance capitale que représente pour le Québec le déroulement de ces pourparlers. Mais, je suis d'avis qu'il ne faut pas considérer cet exercice uniquement en fonction des sommes monétaires engagées. De fait, l'enjeu est beaucoup plus grave : ce sont des choix de société qui sont en cause. Ainsi, me plaçant du point de vue de l'Université de Montréal et de l'ensemble du réseau universitaire du Québec, j'estime que ces négociations représentent un enjeu capital pour l'avenir de l'enseignement et de la recherche universitaires. Pour cette raison spécifique, je souhaite que les échanges des deux prochains jours, entre spécialistes, puissent frayer la voie à des espoirs nouveaux afin que, le plus tôt possible, on aperçoive la lumière au bout du long tunnel.

Il n'y a pas que le secteur public qui soit affecté par la crise ; le secteur privé subit également le choc du présent. Il importe donc de scruter de plus près ce qui s'y passe. Il serait malsain d'élever des barrières entre ces secteurs, entre les personnes qui s'y dévouent, qu'elles soient travailleurs ou gestionnaires.

À cette crise qui atteint, dans ses racines mêmes, la société toute entière, il est impérieux de trouver des remèdes, non des cataplasmes. Vos deux journées de réflexion devraient servir à alimenter le débat public qui a cours présentement ; elles devraient aider à atteindre l'objectif commun, soit l'organisation d'une société où tous les membres se sentent à l'aise et participent, chacun à la mesure de ses moyens et de ses talents, au développement et au progrès de cette société.

C'est là le souhait que je formule à l'ouverture de ce 13^e Colloque organisé par l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

CONFERENCE JEAN-REAL CARDIN

THE 1980's — A NEW ERA IN INDUSTRIAL RELATIONS ?

by Jack Barbash*

The Roosevelt 1930's launched a half-century of union ascendancy in bargaining. Some think that the Reagan 1980's could mark a comparably long period of union decline and a realignment in the balance of bargaining power from unions to business.

An era of union initiative in bargaining is possibly coming to an end. Adverse economic circumstances have forced the unions to concede the bargaining initiative to management under the threat of insolvency, retrenchment, plant shutdowns and contracting-out. It is the union which is now cast in the reacting role, and it is this turnabout which arguably constitutes the reversal of the historical field of the last half-century.

Union strategy has had to shift from the aggressive pursuit of « more » to the defense of existing terrain. It also means that American management non longer takes unions as given, and that includes managements with long-standing bargaining relations with whom the unions had thought they had made a case for collective bargaining a long time ago. The reigning management ideology now holds « that if the company does its job well, the employees — or at least a large majority of them — will believe that a union is unnecessary. »¹

The likelihood that the wage concession movement augurs a new way of industrial relations is suggested by the pervasiveness of concessions. *The American Federationist* describes the bargaining atmosphere as an « economic quagmire » and « swimming upstream in high waters. »² « We are being bombarded, » a Milwaukee union official said. « It is reaching epidemic proportions... »³ « Anti-unionism is becoming

* Bascom Professor of Economics and Industrial Relations (Emeritus), University of Wisconsin-Madison.

1. Fred K. Foulkes, « Large Nonunionized Employers » in *U.S. Industrial Relations, 1950-1980* edited by J. Stieber (Madison : IRRRA, 1981), p. 134.
2. Stephen Dohrman, « Bargaining '82 : Staying Afloat, » *The American Federationist*, AFL-CIO, Washington, DC, March, 1982, pp. 6, 7.
3. Lawrence C. Lohman, « Givebacks Press Unions, » *Milwaukee Journal*, July 4, 1982, Part 2, p. 2.

respectable again. »⁴ Programs offering « to make the union unnecessary » are being openly promoted and discussed.⁵ « Concession bargaining, » according to the chief U.S. mediator, « have resulted in developments in labor relations unheard of and unimagined only a few years ago. »⁶ More prosaically :

Wage gains averaged 3.5 percent annually over the life of contracts settled in the first nine months of this year, a small gain that also reflects the dominance of concession contracts. By comparison, the average wage gain over the life of contracts was 6.4 percent yearly the last time the same parties bargained, about two or three years ago. The average first-year increase of 3.8 percent is also much smaller than the average of 8.3 percent when the same contracts were settled during the prior bargaining round.

About 45 percent of the 2.7 million workers covered by settlements reached in the January-to-September period will receive no wage increases in the first year of their contracts. The remaining workers will receive at least one advance over the contract term. Construction contracts showed the smallest nine-month increase since 1978, BLS says, with an average first-year pay gain of 7.0 percent.

In a separate measure of compensation — wages plus fringe benefits — BLS reports that pacts covering at least 5,000 workers negotiated in the first nine months of this year showed a 3.3 percent average increase for the first year, sharply below the 10.2 percent gain for all of 1981. The average gain in these larger units was 2.5 percent annually over the life of contracts, down from 8.3 percent for all of 1981.⁷

The American union heartland, which means autos, steel, rubber, meatpacking, airlines, agricultural implements, construction, trucking, newspapers and public employment, is having to renegotiate old contracts or negotiate new ones. Contract concessions (1) waive, postpone or reduce scheduled wage increases ; (2) cancel, delay or trade off cost-of-living adjustments ; (3) cut back paid vacations and paid holidays ; (4) introduce employee cost-sharing in health benefit programs. (5) Equally important, managements are forcing major modifications in work rules to cope with uneconomical manning and job classification schemes, seniority systems and bargaining structures. With respect to the latter, the emphasis is on decentralizing or individualizing the bargaining structure to

-
4. Frank J. Barbero, « Anti-Unionism's Gear ; Not Brass Knuckles but Attache Cases, » *The New York Times*, Sept. 6, 1982, p. 15.
 5. Calvin A. Moffie, « How to Keep Unions Out of a Company, » *The New York Times*, Sept. 13, 1982, Letter to editor, p. 18.
 6. Phil Gailey and Warren Weaver, Jr., « Only 180 Ongoing Strikes, » *The New York Times*, July 27, 1982, p. A16.
 7. Bureau of National Affairs, Inc., *Daily Labor Report*, October 27, 1982, p. 1.

conform as nearly as possible to the needs of specific enterprises and plants. (6) Unions in construction and coal are confronting the even tougher reality of a growing nonunion sector which threatens to outrun the union sector, if it hasn't already done so.

The concessions are being extracted by the threat and reality of plant closings and bankruptcies, loss of markets, subcontracting or « out-sourcing. » In the words of unionists on the firing line, « The [employers] have workers over a barrel. The fright over losing a job is enough to make anyone grant a concession. »⁸

With each major negotiation the wage concession trend achieves sharper focus and detail. At this point, strategy models seem to be emerging. Let's call them Chrysler, steel, meatpacking, General Electric, construction and coal, and public sector.

In the Chrysler survival model the imminence of insolvency required a quick settlement but the concessions which the unions made represented an IOU or a series of deferred obligations which the union could cash in on later if economic conditions warranted. The basic labor cost structure remained undisturbed.

Steel represents a wage restructuring strategy. The industry is far from insolvent but is, nonetheless, contracting rapidly. Steel management is seeking fundamental reforms in the labor cost structure by way of COLA reductions, radical work rules changes, health benefit cost-sharing and more decentralized or less comprehensive bargaining structures.

GE represents a deviation from type because it is a rare case of profits in a sea of economywide losses. GE, therefore, negotiates what is likely to be the largest major settlement of 1982.

Iowa Beef and Browne and Sharp represents the hard-line, striker-replacement, long-strike strategy which could ultimately lead to a permanent union ouster. « We don't let the union run our plant [Iowa Beef management has said]... We will only agree to labor rates we can live with and we have taken some long strikes to defend that position. »⁹

In the state and local public sector wage settlements are holding up. But management is retrenching on employment. Employment in state and local government has shrunk for the first time since World War II.¹⁰

In the earlier phases the *quid pro quo* for concessions was implicitly or explicitly that management needed them to keep the plant open or stay in business. Now, the unions assert, managements demand con-

8. Lohman, *op. cit.*

9. William Robbins, « At Meat Plant, Hard Times Affect Strike Strategy, » *The New York Times*, July 27, 1982, p. A14.

10. « Why Public Worker Pacts Are Holding Up, » *Business Week*, Oct. 18, 1982, p. 74.

cessions on tactical grounds rather than economic ; that is, they are demanding concessions not because they need them but because they can get them.

The symptoms of structural weaknesses in the American economy began to appear long before they came to a head with the current recession. As commonly catalogues, they are : lower productivity, flagging entrepreneurship, insufficient investment, excessive government spending, an anti-investment and antiwork tax system, implacable inflation, overrepresentation of the inexperienced and unmotivated young in the work force, a declining work ethic, high interest rates, the energy crisis and weakened competitiveness in world markets.

Some of these structural faults singly or in combination, have struck unionized industries with such ferocity as to drive them into a full-flowering depression. For autos a leading cause of downturn has been skyrocketing oil prices. Steel, autos, textiles and apparel have steadily lost ground because of their worsening competitive position in world markets. Construction and autos have languished because of record-high interest rates. Deregulation has been the leading cause of airline and trucking misfortunes. In the public sector California's Proposition 13 syndrome has marked a wave of taxpayer resistance to increased taxes.

Also long in the making have been plant closings in the obsolescent older industries of the unionized northeast and middle west, and correspondingly, industry migration to the largely nonunion sunbelt. Uneconomic wage and rules structures in coal and construction unions have stimulated the growth of large nonunion sectors that, by now, rival, if they do not already go beyond, the union sectors.

Economic adversity has interected with political influences to bring the unions to heel. The Reagan victory has forced the trade unions out of their insiders' political position for the first time in half a century. Unions have suffered political defeats in the past but never before have they felt as totally excluded from the centers of political power as they are now. Even the Department of Labor, the traditional union conduit to the executive branch, is now hostile territory.

Supply-side economics, or Reaganomics, translates into an implicit — at times explicit — incomes policy which has had as its object the curtailment of union power and wage repression. Unlike the more explicit incomes policies of the past, the unions have not been asked to cooperate, nor would they even if asked. It has not been a case, as Murray Weidenbaum, at the time Council of Economics Advisors chairman, said, of « telling labor and management what to do. » Rather, it has been a strategy of « subjecting them to the fundamental forces of the market. »¹¹ The fundamental force of the market shaping this incomes policy

11. Quoted in Leonard Silk, « Reagan Goals and Labor, » *The New York Times*, Sept. 18, 1981, p. D2.

is the highest unemployment since the Great Depression. Combined with another fundamental force of the market — high interest rates — only recently abating the deflation or disinflation effect has been « push[ing] down the rate of wage increases... by changing the national economic and political environment. »¹²

Reaganomics is not all that special in singling out oversized collective bargaining gains as the hard core of inflation. This doctrine has long been a staple of mainline economics and, whenever politically feasible, of public wage policy.

Reagan labor policy is bringing about sweeping changes in labor law administration and policy. Pro-labor statutes have nowhere been repealed outright. Nonetheless, an equivalent effect but without the political turmoil is being accomplished through administrative regulation and the appointment process. Bacon-Davis, minimum wage, child labor, occupational health and safety are being exposed to amendment by rule ; the Department of Labor, the National Labor Relations Board, the Equal Employment Opportunities Commission, the Occupational Safety and Health administration are being administered increasingly by Reagan appointees who have made no secret of their antagonism to the laws which they are now administering.

This *political* « take-away and give-back » strategy is, in the union view, fully consistent with Reagan doctrine which fosters not only a tax-free and regulation-free, but also a union-free environment as encouragements to business investment. Reagan spokesmen disclaim antilabor intentions. Eventually, they argue, their policies will redound to the union advantage by encouraging a favorable investment climate and, before too long, a favorable employment condition.

The air controllers strike of 1981 provides a worst-case scenario of what can happen with an unfriendly government employer. A *New York Times* commentary called it « the execution of a union. »¹³ Gross personnel mismanagement by FAA, impossibilist demands and gross miscalculations by the union, and government retaliation by mass dismissals, contempt citations and decertification put an end to the strike and to the union.

Orderly retreat is the union counterstrategy. Union militancy has declined sharply because an unfavorable economic situation is not the time to strike. The Bureau of National Affairs, a private research organization, counted 91 instances of concession bargains in the first quarter of 1982.¹⁴ Strikes are the lowest they have been in decades whether mea-

12. Leonard Silk, *Ibid.*

13. « A Conspiracy of Circumstances, » *The New York Times*, Sept. 19, 1981.

14. *Daily Labor Report*

sured by the percent of workingtime lost or the number of workers involved. The number of strikes is lower than at any time since the 1940's.

The unions are, for the most part, withdrawing in orderly array but not without strain. The unions have demanded and mostly have been successful in getting a series of protective measures in return for their wage and rules concessions. Broadly, the *quid pro quos* include advance disclosure of retrenchment, job security, equality of sacrifice and the treatment of wage concessions as deferred obligations. In addition, some of the bargaining parties have embarked on experiments which I call *positive* collective bargaining.

Some disclosure provisions require employers to prove the hardship claimed as the basis for concessions. Disclosure may go so far as to require an independent audit. Disclosure can also mean prior notification of major capital expenditures and union access to employers' books. This last is an old issue in collective bargaining, recalling the UAW's 1945 demand for tying wage increases to price increases and « a look at the books » in the General Motors negotiations.

The job security trade-off for wage and rules concessions guarantees jobs and/or for longer term employees. In other concessions of this sort managements have variously agreed to delay plant closings, recall closings previously ordered and provide advance notice of future plant closings. Limitations on subcontracting of parts production or « outsourcing » is still another kind of job security protection. A longer term outlook on job security is exemplified in training programs for areas hard hit by plant shutdowns. In many instances, wage concessions have been made more palatable by treating them as deferred obligations to be repaid as loans or by profit-sharing, earlier wage reopeners, or outright repayment as circumstances permit.

Equality of management sacrifice has been a condition of many wage concessions. White-collar workers who, for the most part, had been immune to the effects of cyclical downturns have now experienced salary and employment cuts, many under the pressure of the equality-of-sacrifice principle.¹⁵ Several negotiations faltered because managements at GM and International Harvester, for example, voted themselves bonuses (later withdrawn) at the same time that they were going to employees and unions to appeal for wage reductions and sacrifice of jobs.

The « coercive evidence » of economic decline has shocked the bargaining parties into reexamining some of the articles of bargaining faith. Need, more than ideology, has motivated this revisionism toward « positive bargaining. » Walter Reuther, perhaps the most representative figure in modern industrial unionism, had an early vision of positive bargaining.

15. « 300,000 in White Collar Jobs Took Cuts. Survey Reports, » *The New York Times*, Aug. 15, 1982, p. 40.

... the goal that we need to shoot for... is to recognize that in a free society, labor and management may discharge their broad social and moral responsibility only as they jointly succeed in elevating collective bargaining above the level of a struggle between competing economic pressure groups and recognizing that basic decisions in collective bargaining must be based upon the total needs of the total community...

We need to recognize that in a free society, bargaining decisions should be based upon facts and not upon economic power. I hope the day will come in America when, in collective bargaining problems and other problems that bear upon the economic interest, decisions can be based upon the power of economic persuasion rather than upon the persuasion of economic power. In the exercise of naked economic power we make arbitrary decisions which too frequently are in conflict with the basic needs of the whole of our society.¹⁶

The adversary principle, a foundation-stone of western industrial relations, is one of these basic principles which the parties are looking at again. The question is not either/or — not adversarialism or collaboration — but the degree to which adversarialism has to be moderated to allow for a larger area of common interest and employee involvement. Innovations in quality of worklife, « codetermination » and employee ownership are the vehicles which the parties are experimenting with in their quest for more collaborative ways of dealing with each other.

Quality of worklife experiments (QWL for short) first achieved American momentum in the early 1970's, mostly in nonunion, if not anti-union environments. Unions saw QWL as a species of Taylor's scientific management to get more work for less pay. It was Machinists' President Winpisinger who voiced the ruling union maxim, « enrich the job — enrich the pay check » or, nothing improves the quality of work like money.¹⁷ QWL first acquired union legitimacy or a union label, so to speak, with the creation of a GM-UAW National Joint Committee to Improve the Quality of Work Life. Subsequently, QWL agreements have been concluded in other auto companies and most prominently in steel and telephones.

QWL lacks a fixed meaning. Its essence lies, as Basil Whiting of the Michigan QWL Council said, « in structured efforts to enable employees to contribute more effectively to their work and participate more fully in decisions about it. »¹⁸ In practice what comes through in GM is an un-

16. Quoted in David L. Cole, « Focus on Bargaining : The Evolving Techniques, » *The American Federationist*, AFL-CIO, Washington, DC, May 1974, p. 20.

17. William W. Winpisinger, « Job Enrichment — Another Part of the Forest, » *IRRA Proceedings*, 1972, p. 5.

derstanding by the parties to (1) maintain QWL separate and apart from adversarial collective bargaining, (2) encourage attitudes of cooperation and problem-solving in the QWL sector, (3) allow maximum flexibility to local participants, in adapting QWL principles to concrete situations. The spirit of the relationship is suggested in such management sentiments as : « An awareness and understanding of the concerns and needs of others. »¹⁹ « A development of mutual trust and mutual respect for the needs of the business as well as for the concerns of the employees... [Joint initiation of] activities that will improve the work environment. »²⁰

For Irving Bluestone, at the time UAW's GM head, QWL conditions include « no increase in production standards,... no loss of jobs as a result of the program, » no tinkering with the agreement, no compulsion for participation, and finally, full union involvement. In Bluestone's philosophy, « The local parties [must] develop a collective bargaining climate of mutual respect, a climate in which solving problems supersedes beating the other party down. »²¹

Each field situation at GM has been left to work out its own programs. In one plant QWL took the form of a three-day training program in team problem-solving. In others, the quality-control circle « gives employees the opportunity to meet regularly to discuss problems affecting their work environment and the plant's performance. »²²

For the Communications Workers of America and American Telephone and Telegraph QWL is « a process in which the union, management and workers jointly participate in decisions on the job.

- QWL is employees working together to identify and solve local problems.
- QWL is based on trust between management and union.
- QWL is *voluntary* employee participation.
- QWL is a people oriented approach — and its success lies with the people.
- QWL is a cooperative process — a way of life.
- QWL has to do with the way managers work with each other, as well as with the union and hourly employees.

QWL IS NOT :

- A replacement for collective bargaining.

18. Basil Whiting, *Michigan Quality of Work Council Release*, February 1982.

19. Stephen Fuller, « How Quality of Work-life Projects Work for General Motors, » *Monthly Labor Review*, July, 1980, p. 37.

20. *General Motors Corporation Statement on the Changing Work Environment*, submitted to the Joint Economic Committee of the Congress of the U.S., Washington, June 28, 1978.

21. Irving Bluestone, « How Quality of Work-life Projects Work for the UAW, » *Monthly Labor Review*, July 1980, p. 40.

22. *Ibid.*

- A substitute for the grievance procedure.
- The answer to all the company's, union's and workers' problems.
- A productivity gimmick.
- A substitute for good leadership in both management and union.²³

The idea of labor-management « cooperation » has long antecedents in the Steelworkers' union starting with Philip Murray, its first president. Most recently the union and the industry have negotiated provisions for « labor-management participative teams » on the production floor.

In the view of steel management, « adverse circumstances... spur a joint effort on the part of management and labor to get themselves out of a hole » ; USW President Lloyd McBride « reject[s] the idea of people going around and condemning any move toward cooperation as being unholy and wrong... The union, once it secures good wages and benefits, has a responsibility to the employer and the individual worker has a responsibility to keep the business going... In many plants..., » McBride says, « the adversary relationship has been rigidified, [where] the two sides operate more as enemies than as employees. »²⁴

It is much too early to tell whether QWL is working or not. Steel and telephones are just getting into QWL. At this point the experiments are mostly symbolic. A survey of smaller programs involving unions with several years of experience concludes that QWL is likely to increase job satisfaction and reduce absenteeism, turnover and tardiness. Productivity results of QWL are mixed : Increases are reported in some cases while others show no change. On the darker side, five years or so after inception three-quarters of the programs surveyed were no longer functioning because, among other things, (1) the « internal sponsor » within the organization left the organization, (2) the « ambiguity » of the mission made it hard to evaluate results, (3) difficulties in collective bargaining were carried over into the QWL project.²⁵

At this point in its development QWL is minimally significant for the seriousness of purpose which the parties bring to the idea of a more positive and constructive relationship. There is still a large residue of cynicism about « labor-management cooperation, » as it used to be called, on the part of the union rank and file and front-line management. Douglas Fraser can still say, « Many of our members view [GM] as large and rich — even when they aren't rich — and arrogant. » (And GM has to be restrained by « neutrality clauses » from encouraging nonunion enclaves elsewhere.)²⁶

23. « QWL, What Is It ? » CWA News, Washington, DC, July 1982, p. 11.

24. Quoted in *Business Week*, Aug. 18, 1980, p. 96.

25. Paul S. Goodman, « Quality of Worklife Projects in the 1980's, » *IRRA Proceedings*, Spring 1980, pp. 487-93 *passim*.

26. Douglas Fraser quoted in *The Wall Street Journal*, Apr. 18, 1982, p. 4.

The most that can be said at the moment is that the top union and management leadership are willing to take some risks to test the proposition whether adversarialism has to be the best of all possible worlds ; and on the chance that it isn't, to experiment with other visions.

The UAW and the auto industry constitute the main participants in another attempted revision of the adversary principle which I call here codetermination, after the formal term (mittbestimmung) which the West Germans use to describe employee representation on the corporate board of directors. The Chrysler arrangement for the UAW president's membership on its board is, in fact, a much weaker form of German-type codetermination.

American unions have traditionally rejected formal participation in management as long as they are able to bargain with those who do the managing. The fear is that codecisionmaking will weaken their bargaining effectiveness because the union will be forced to sit, so to speak, on both sides of the table. The traditional American union position is that it can do more for its members as a « griever » than as a co-manager ; that is, as adversary rather than as partner. And, overwhelmingly, American management agrees that its interests are best served by running its own show. Cooperation is fine but it has to be within a management framework.

Expedience, not ideology, brought UAW and Chrysler to their brand of codetermination. The urgency of their situation overrode their misgivings. The union reasoned that if it is going to have to make concessions it had better be in a position to have a say before the management positions become hardened.

UAW President Fraser sees codetermination related also to the larger question of « democratizing » the work place. « I want Chrysler really to conduct experiments that make the worker part of the decisionmaking process in the organization of work and quality of the product... » The hope of Chrysler Management is that sitting in on board meetings and studying the company's affairs « the [union] will learn something about the company's needs and problems, especially its need for profits. »²⁷

Chrysler codetermination breaks with the pure adversarial model at several points : (1) The union has to initiate as well as protest. (2) The union has to deal with management problems at several removes from wages, hours and working conditions. (3) The union will not only have rights, it will also have responsibilities. (4) Management accountability to the union will start in the boardroom. (5) Management has to retreat from its management prerogatives position and be free and open in making information available.

27. Quoted in A. H. Raskin, « The Labor Leader as Company Director, » *The New York Times*, Apr. 27, 1980.

Employee ownership is another movement of expediency. Only by becoming capitalists of a sort could employees faced by plant shutdowns hold on to their jobs. Employees think they can « run a mill [more] successfully than the management » because :

First, we believe our workers will be more productive because each worker will own part of the business and because management will listen closely to the workers. No one knows more about steelmaking than a steelworker, and we will follow worker suggestions about how to improve efficiency — something corporate managements rarely do.

Second, we don't feel any compulsion to close just because we're not making a 5 percent return on investment. Since our chief concern is creating jobs, not maximizing profits, our shareholders will be satisfied with more modest profits.

Third, we will maintain and modernize our plants — something U.S. Steel refused to do here because it worried far more about showing its shareholders short-term profits than about reinvesting to maintain long-term competitiveness. We won't be investing in chemicals and real estate — as U.S. Steel has done — we'll put our capital into making sure our mills can compete with Europe's and Japan's.²⁸

On the other side, there is an accumulating body of evidence in the ESOP (Employee Stock Ownership Plan) experience to indicate that hardly anything changes when employees become owners. ESOP's tax advantage, it has thus far turned out, makes it a cheap and convenient way of raising capital without really bringing about diffusion of participation.

A U.S. General Accounting Office report found that « managers of ESOPs in general used the assets of the total work force to accumulate personal wealth, while the employee-owners fare no better financially than they would under a more traditional operation. » Stock is sold to employees « at questionable prices » on the basis of questionable valuation standards and with inadequate provision for stock repurchase.²⁹

For a time employee ownership « can increase the participation of workers in decisionmaking and improve the productivity and rewards of their work... » There is, however, a tendency toward « degeneration » — the worker-owned enterprise takes over « the hierarchiral practices » and makes « increasing use of hired nonmember employees. For those placed at or near the bottom of these hierarchices, worker-ownership easily assumes an autocratic and oppressive character. »³⁰

28. Robert Vasquez, « Saving A Steel Town, » *The New York Times*, Aug. 20, 1980, p. A19.

29. Deborah Rankin, « Stock Plans for Employees, » *The New York Times*, Aug. 2, 1980, p. 28.

30. Raymond Russell, Arthur Hochner and Stewart Perry, « Participation, Influence and Worker-Ownership, » *Industrial Relations*, Fall 1979, p. 340. (Calif.)

On balance, the employee ownership experience is « mixed. » Most of the employee ownership situations do not start with a clean slate. For employee ownership to have gotten started, there must have been something wrong to begin with. « Worker buy-outs have saved jobs, but some of these jobs have lasted only a short time while others have reduced wages and benefits, relaxed work rules and threatened the security of pension plans. Therefore, buy-out negotiations should be treated like any other concession bargaining. Workers must measure the cost of proposed givebacks against the value of the jobs to be saved. »³¹

The experiments in quality of work, codetermination and employee ownership have several attributes in common. The experiments are means, not ends. Unions want to save jobs ; management wants to save the enterprise. For a few of the union and management people there is the secondary ideological calculation that employee participation and making work agreeable are worthy ends in themselves.

Compare this instrumental outlook of the Americans with Western Europe where industrial democracy, codetermination and work reform are also very much a part of the industrial relations scene. In Western Europe the experiments *are* in many respects ends in themselves, perceived by the socialist-oriented labor movements as steps toward transforming capitalism into social democracy and democratic socialism. By contrast, the Americans want to *reform*, not *transform* capitalism — if the capitalist-socialist question is relevant at all here.

Positive collective bargaining forces workers and unions to face up to the duality of their interest. The union's objective is to get as much as it can for its constituents ; but it recognizes that its ability to get what it wants depends squarely on the ability of the enterprise to perform efficiently. Workers and unions have always known this intuitively, of course, but the symbol of the union as a fighting adversary organization has always overshadowed their essential common interest. And it is this fighting face of the union which has dominated its rhetoric and personality, and which could now be changing.

The union rank and file in the industries under attack are acquiescing to the wage concession movement with great reluctance, and then only because they feel themselves under siege. Wage concessions have erupted so suddenly after a long wave of wage gains that the rank and file has not yet been able to adjust its sights to the new order. Every other kind of bargainer understands that advance may have to be followed by retreat. But wage concessions for many rank and filers still bear the stigma of « sellout » and loss of union integrity.

31. Peter Pitegoff and Staughton Lynd, « Workers Can Be Choosers, » *The New York Times*, Oct. 27, 1982, p. Y25.

To begin with, the rank and file is hurting and concessions, like layoffs which are likely to become permanent, reductions in health benefits and cost of living allowances, and flexibility in the application of work rules, hurt the most. Even if their seniority is high enough to escape lay-off for the moment, no workers in mass production industry have enough seniority to be entirely free from the nagging fear of plant shutdown or long layoffs eventually.

Where the shop floor has made its peace with a wage concession, it has done so on the understanding that the retreat is temporary only and that, in any case, the concession is an IOU or deferred obligation subject to collection in the next bargaining round. Many have not come to terms with the idea that what is involved is not a makeshift accommodation to a transitory embarrassment but a permanent rearrangement of the compensation structure.

There is an unwillingness to submit to the scapegoat's role in which the outside world has cast them. In fact, some union spokesmen have said « the blame can be laid nowhere else but at the door of management. »

Workers can cite chapter and verse on management sins. The auto companies clung to its big-cars-make-big-bucks philosophy as Japan ran away with the small-car market. Meanwhile, top General Motors executives make over \$200 an hour more than their Toyota counterparts. Steel companies continue to pay out large dividends instead of plowing their funds back into the business. United States Steel diverted more than \$6 billion in acquiring Marathon Oil rather than modernizing its aging facilities. Between 1978 and 1980, the top 16 United States oil companies spent more than twice as much on non-energy investments as on oil exploration and production. A recent study found that the insurance industry has nearly one million redundant employees.³²

There is a rising tide of doubt that concessions savings are really being used to improve productivity potential. The concessions, in the union view, have not abated the surge of increased investments abroad and the financing of new acquisitions in unrelated industries. Some unions are resisting concessions because they see retrenchment ahead, concessions or no.

There are dissenting voices in respect to the new collaboration. « Ours [the UAW] is not the kind of union where you can't crawl in bed with the company and expect to come out in one piece. »³³ Nor are the

32. Anthony Mazzocchi, « It's Time for Management Concessions, » *The New York Times*, June 27, 1982, p. 2F.

33. R. L. Simison, « Four Compete for UAW Top but Fail to Impress Union Members, » *The Wall Street Journal*, Sept. 17, 1982, p. 23.

UAW and other unions in this perspective the kinds of unions where a long history of hard-bitten labor relations can be overcome overnight.

One must recognize, too, that the nature of union shop-floor politics lends itself to, as the Steelworkers' president has said, « a lot of posturing... by [local] predisenants » who are « bound and determined that they were not going along with anything. »³⁴ On another occasion Lloyd McBride has talked about « people going around and condemning any move toward cooperation as being unholy and wrong. »³⁵

To make up for weaknesses in collective bargaining power unions are giving extra weight to these other strategies : politics, public relations, pensions and organizing.

Politics has been a traditional strategy for the American trade unions over their entire existence. Only now, politics is having to take a somewhat different turn. Politics is another species of bargaining. Unions bargain with political parties and politicians by offering (or threatening to withhold) material and moral support in return for the politician's support of union interests.

Bargaining is the essence of American politics in general because this is how all interest groups — business, agriculture, etc. — play the game. At the moment the consensus is that business political action committees (PACs) are outbargaining the unions. In any case, the unions understand that in their present circumstances, as Douglas Fraser has said, they « will find few answers to their problems at the bargaining table. We have to concentrate on political activity and lobbying. »³⁶

The new twist which unions are giving to their political bargaining is to establish a stronger presence within the Democratic Party. Although ideologically nonpartisan, the overwhelming majority of unions have given up hope of influencing Republican policies in the Reagan era. The aim of the union bloc (or possibly union sub-party) is to speak with a more powerful voice within the party machinery, including the Democratic National Committee and conventions and primaries. The unionists want to be active insiders in the presidential nomination process rather than simply to rubber-stamp nominees decided on by others.

To regain its former influence and something more the AFL-CIO has had to loosen the hold of the so-called single-issue groups in the Democratic Party — civil rights, women's rights, antiwar, etc. — and end the fragmentation which seemed to defeat the Democrats in 1972 and 1980. This would return power relationships to an earlier day when, in

34. William Serrin, « Steel Union Chiefs Back Early Talks on Contract. » *The New York Times*, Sept. 21, 1982, p. 12.

35. Quoted in *Business Week*, Aug. 18, 1980, p. 96.

36. R. L. Simison, « Kirkland Alters Style at AFL-CIO, » *The Wall Street Journal*, June 18, 1982, p. 32.

Lane Kirkland's words, political action was like collective bargaining : « The key people in the process would discuss with us the acceptability of various candidates. During that period, that was sufficient and it worked. »³⁷

The AFL-CIO intends to build a strong, well-financed organization inside and outside the Democratic Party. The Meany strategy, by contrast, turned away from the Democratic Party when union forces had been ousted in the nomination of George McGovern in 1968.

The AFL-CIO has been highly sensitive to the fact that 45% of union households rejected their leaders' urgings to vote Democratic. To avoid such defeats again the unions want now to position themselves where, the union rationale runs, they will have something more to say about the presidential nominee, including primary endorsements, than they have had in recent times.

To counter Reagan's taunt that union leadership was out of touch with its membership, the AFL-CIO organized Solidarity Day, bringing close to a half million unionists to Washington. Public relations, morale boosting and education of this sort are also behind a series of countrywide regional conferences to re-invigorate union loyalties of the middle and shop-floor union leadership. As part of the same design the AFL-CIO has established a Public Affairs Institute to :

[Organize] a program of direct communication with the union constituency and the general public « to increase and improve their appreciation of labor's point of view on the crucial economic and political issues of the day » [and] to counter the domination of the media by conservative, anti-union and big business interests with superior financial resources.³⁸

Three principal issues stand out in the union's political and legislative strategy : protection, reindustrialization and a general assault on Reagan economics. The trade unions which had been almost « free traders » from Roosevelt on have returned to protectionism, starting with textiles and apparel a decade or so ago.

It is true that our position on trade issues has changed considerably in recent years, though we believe that those changes have simply been prudent reflections of changing realities, which have stripped the old emperor of Free Trade of all his raiment. The old doctrine has lost its premises, the dismal science has gone bankrupt, and new theories have not yet emerged to accommodate the overwhelming facts

37. Lane Kirkland, « Labor and Politics After 1980, » *The American Federationist*, AFL-CIO, Washington DC, January 1981, p. 20.

38. « Goals, Structures Outlined for Public Affairs Institute, » *AFL-CIO News*, Washington, DC, Feb. 7, 1982, p. 5.

of state enterprises and trading monopolies, massive subsidies and the disappearance of true cost pricing, managed economies and currencies and a multiplying host of nontariff barriers and inducements which now absorb the creative talents of schizoid economists.³⁹

Protectionism's current thrust takes the form of a domestic content bill requiring foreign manufacturers who sell cars in the U.S. to include a specified percentage of American parts and labor.

Reindustrialization would modernize American industry to make it more competitive in world markets. The reindustrialization program includes :

Tax policies that would strengthen U.S. industries and at the same time discourage U.S. business from going abroad ; monetary policies that would provide a growth-oriented level of credit at reasonable rates and credit policies which would direct scarce credit resources to productive purposes ; and balanced trade policies that would require strict adherence to international agreements on trade practices.⁴⁰

Reaganomics, according to Lane Kirkland, « add[s] up to class warfare against the disadvantaged, the poor and the working people of America. »⁴¹

The aim of the union to use pension power strategy is to redirect pension investment toward socially useful purposes without endangering rates of return, security, liquidity and diversification. The unions are after a « social bonus »⁴² which, in the words of the Industrial Union Department, will give investment preference to (1) « residential mortgages and other investments that promote development of communities where beneficiaries live, » (although some question has been raised as to whether below-market interest is legal under the Employment Retirement Income Security Act) ; (2) domestic firms with domestic work forces ; (3) firms with good labor relations ; and (4) investments which « promote the ready availability of < food, shelter and energy for fund beneficiaries. > »⁴³ The unions question why pensions, which are basically deferred wages, should be used to finance anti-union corporations, or

39. Lane Kirkland quoted in *The American Federationist*, AFL-CIO, Washington, DC, April 1978, p. 2.

40. « IUD Council Calls for Reindustrialization Program ; Protection for High Risk Workers, » *Industrial Union Digest*, AFL-CIO, Washington, DC, Jan. 1982, p. 1.

41. Lane Kirkland, « Reagan's Class Warfare, » *AFL-CIO News*, Washington, DC, July 24, 1982, p. 7.

42. Elliot Bredhoff, « Collective Bargaining for Socially Responsible Investment of Pension and Welfare Fund Assets, » *IRRA Proceedings*, 1981, pp. 102-30.

43. *Pensions — A Study of Benefit Fund Investment Policies*, Industrial Union Dept., AFL-CIO, Washington, DC, 1980, pp. 2-6.

finance Japanese corporations which are driving American firms out of business.

The social bonus principle is not altogether without precedent. The UAW-Chrysler agreement provides for an advisory board to explore social orientations of investment policy. Without union consent New York City's employee pension funds could not have been used to bring New York City back from the brink of insolvency. Connecticut and Philadelphia have authorized some part of their pension reserves to be invested in residential mortgages. In a different context, J. P. Stevens was brought to book to the extent of signing an agreement by the union threat to withdraw pension funds from the financial institutions which aided J. P. Stevens.

The closest American labor has come to carrying through the kind of organizing revolution that began in the private sector in the late 1930's was the public sector upheaval that started in the 1960's with President Kennedy's executive order authorizing collective bargaining for federal employees. Since then state and local government have also become union strongholds. It has been the union membership increases in the public sector that have made up for erosion in the private sector.

But bargaining gains in the public sector have, by now, also slowed. California's Proposition 13, the solvency crises of American cities and the air controllers strike represent watershed events in the dampening of union power in the public sector. Public sector unions have also had to face up to the give-back-take-away syndrome including demands for increased productivity, contracting-out, heavier work loads, less generous fringes and pensions and school closings.

Retrenchment represents a greater shock for public sector employees than for their private sector counterparts. In the latter, layoff or termination of employment is always understood as a necessary risk. In the public sector, on the other hand, layoffs and terminations represent a breach of the principle of career employment which was believed to inhere in the public service contract.

There has been movement in organizing — if not success — on several major fronts. The most impressive organizing accomplishment since the 1960's has been the Chavez-led drive to bring the Chicano west-coast farm workers into a union ; which, however, has had much difficulty in making the transition from movement to organization. The organizing struggle in J.P. Stevens and in southern textile generally has not progressed far from the landmark Stevens agreement of 1980.

Major organizing fronts on which unions are currently active include (1) sunbelt campaigns in the Atlanta and Houston labor markets ; (2) women clericals, the mass production workers of the service economy, moved forward by joint organizing agreements between the Coalition of Union Women and various unions including the Communications Work-

ers, the Industrial Union Department and the Service Employees ; (3) hospital nurses and other personnel in the burgeoning health care industry. On the other side of the ledger, a long and costly campaign by the Steelworkers to organize Dupont has ended in failure. The likelihood of a breakthrough in the hi-tech heartland — IBM, Texas Instrument, etc. — appears remote at this time.

A major hindrance to new organizing is the widespread use of specialist « union-busting consultants, » usually lawyers, who come equipped with a complete battery of union-blocking tactics including seminars for supervisors, anti-union literature, standardized legal defenses and employee propaganda. Keeping unions out has become an industry in its own right, promoting the basic theme that an employer who allows a union into his plant has only himself to blame.

Critics of the unions' organizing performance have never fully appreciated that successful organizing is not only a function of union ability but also of employer counter-measures, the state of the economy and employee attitudes. The failure of unions to organize the growth sectors of the labor force — this means mainly white-collar and professionals — is not, in my view, due to some fundamental defect in the union performance but to the employer's ability in good times to buy out the union impulse among its employees by giving them everything they can get from a union except a union presence.

What we have been observing is economic adversity causing a shift in power between the bargainers. Adversity has been in the making for perhaps a decade, but its full impact is just now being felt when it has combined with a deep recession/depression and a rightward political swing.

The prevailing union counter-strategy is withdrawal under protest, agreeing to concessions but at a price, meanwhile marshaling reinforcements by way of politics, pension power, organizing and the strengthening of the internal union organization. If concessions are a step backward for the unions, there is possibly a step forward in the making, in negotiation of more collaborative modes of joint dealing like quality of worklife, codetermination and employee ownership. These are still in rudimentary stages but they bear watching.

As to whether these developments augur a new order of industrial relations, this much can be said : The changes at work in the strongholds of collective bargaining are structural, not temporary. They will not go away with the next recovery. We are witnessing basic alterations in market and wage structures, in technologies and in the geographic movement of capital-disinvestment in the snowbelt leading to investment in the sunbelt, which cannot help but also alter industrial relations.

I have no special competence in Canadian industrial relations and you will have to subject my comparisons between the United States and Canada situations according to a considerable discount. To begin with, there is the obvious difference that Canadian unions have not yet accepted the legitimacy of concession strategy. Both in words and behavior Canadian unions appear to resist any suggestion to that effect. This is an interesting contrast in strategic perceptions as between the two countries, made even more intriguing by the fact that the Canadian economy seems to be even harder hit than the U.S.

There are objective reasons for the difference. Canadian compensation levels are not as high as in the U.S. and, therefore, they have less to « give back. » On equitable grounds the Canadian workers have already given up more in real terms. The rise in the cost of living has been greater in Canada than in the U.S.

Objective differences are, however, only part of the explanation. The other part — perhaps the more important — lies in differences in the psychology and mood of the movements. The key words which come closest to conveying the, to me, psychological reasons for difference are militancy and decentralization.

The Canadian movement is a more militant movement by reason of its stronger ideological commitments. It is also more militant in the sense of greater strike-proneness as measured by days lost per 1000 workers.

The Canadian unions are more militant because, like the rest of Canadian society, the labor movement is in the process of severing, or at least weakening, the umbilical cord that has tied it to the country and economy south of its borders, and in the process it is under the compulsion of proving itself as a movement.

The Canadian movement is in a condition of dialectical tension with the United States which causes it to strike out against having its identity and fate so symbiotically tied to the U.S.

Nationalism comes to nations early in their development of nationhood and, typically, as part of a process of decolonialism. Canadian industrial relations doesn't conform to the model. It is, in almost all respects, a mature movement with an industrial relations structure that, for the most part, functions autonomous of the state power.

Decentralization is fed by the fragmentation of public policy toward labor, by a fragmented collective bargaining structure and by conflicting views of the national purpose. For all the federalism that normally characterizes the U.S. mode of government, the fact is that economics and social policy are in the process of homogenizing our politics. Our institutions like collective bargaining and trade unionism are following suit.

What all of this comes to is this : From the Canadian labor perspective, as I read it, wage concession is not simply a tactical response to adversity, it becomes a symbol of a movement's surrender. The fact that American unions are retrenching along a broad front means that the Canadians will have to struggle to prove that what's good for the United States is not necessarily good for Canada.

I make no special point that Canada is better or worse. My point is only that it is different.

ATELIER :

« LA CRISE ET LES CHOIX — SALAIRES VS SÉCURITÉ D'EMPLOI VS AVANTAGES SOCIAUX »

Peter Bakvis, directeur

Service de la recherche, C.S.N.

La crise économique sévit depuis près d'une décennie, du moins si on la définit comme la période de croissance très lente qu'a connue l'économie canadienne depuis 10 ans, par rapport à la décennie précédente. Depuis deux ans, la crise prend une tournure plus dramatique, coïncidant avec la politique de hauts taux d'intérêt du gouvernement fédéral : il y a réduction des investissements à long terme, réduction de la consommation de biens durables, chute des profits dans plusieurs secteurs et perte, depuis un an, de quelque 600,000 emplois au Canada et 240,000 au Québec. L'accentuation récente de la crise donne lieu à des phénomènes, dans le domaine des relations industrielles, qu'on n'avait pas vus depuis près d'une cinquantaine d'années : des demandes patronales de réouverture de conventions récemment signées, des propositions de gel ou même de réduction des salaires.

Certains théoriciens des relations de travail, particulièrement aux États-Unis où le phénomène des concessions semble plus avancé qu'au Canada, prétendent que la crise actuelle amènera des modifications importantes dans les négociations collectives. Le raisonnement de ces théoriciens est un peu comme suit : les employeurs n'ont pas d'argent et, de toute façon, les travailleurs sont plus préoccupés de préserver leur emploi que de gagner de grosses augmentations de salaire. Il y aurait donc, selon ce raisonnement, moins d'accent mis sur les gains salariaux et plus sur des gains au chapitre de la sécurité d'emploi ou encore sur des gains normatifs qui n'ont pas ou peu d'impact monétaire.

Pour confirmer ou infirmer la véracité de ces théories sur la négociation en temps de crise, il faudrait voir comment chacune des deux parties à la négociation réagit à la crise. Du côté syndical, il est vrai que les mises à pied massives et le chômage record ont amené une nouvelle prise de conscience de l'importance d'avoir des clauses de sécurité d'emploi et, dans notre organisation, et de façon générale, il y a de plus en plus de syndicats qui incluent dans leur projet de renouvellement de convention des clauses de sécurité d'emploi ou de revenu, telles :

- Les indemnités de mises à pied
- Les préavis en cas de mise à pied (plus longs que ceux prévus dans la loi 126)

- Le droit à l'information sur la situation financière de l'entreprise
- **Les clauses limitant le recours à la sous-traitance**
- Les planchers d'emploi.

Quant aux clauses normatives vs clauses monétaires, notre expérience indique qu'il n'y a pas eu diminution de l'importance de celle des salaires, pour les syndicats, afin de privilégier les clauses normatives. Au contraire, on semble vouloir plutôt mettre tout l'accent sur les salaires, et cela se comprend assez facilement. Selon les données de Statistique Canada, le salaire moyen réel (c'est-à-dire en tenant compte de l'inflation) est en baisse depuis 1977 au Canada. La perte globale depuis cinq ans (de 1977 à 1982) sera d'environ 7%. Il y a beaucoup de variations de secteur en secteur, mais on constate que de nombreux travailleurs syndiqués sont parmi ceux qui ont souffert d'une baisse du pouvoir d'achat. Il serait illusoire de penser que des travailleurs ayant vu leur salaire réel fondre vont, soudainement, arrêter de parler des salaires et mettre la priorité des négociations sur la refonte de la procédure de griefs et d'arbitrage, par exemple. Face aux hypothèques et aux frais de transport qui montent en flèche, la première préoccupation des travailleurs est l'augmentation salariale, du moins pour les groupes où le salaire moyen est inférieur à \$10 l'heure. Pour les groupes de niveau de salaire supérieur, on vise peut-être à améliorer le fonds de pension, ce qui implique quand même des coûts monétaires pour l'employeur.

Comment les entreprises réagissent-elles à l'accentuation de la crise ? La théorie du « trade-off » ne s'est pas encore manifestée, selon notre expérience, dans les propositions patronales aux négociations collectives au Québec. Les employeurs veulent, bien sûr, faire reculer les salaires, mais pas en échange de plus de sécurité d'emploi ou d'autres avantages. Ce que l'on retrouve le plus souvent dans des projets patronaux, si ce n'est pas un recul sur plusieurs points, c'est au mieux un gel complet de la convention avec des augmentations salariales inférieures à l'inflation. Face à des demandes syndicales visant à modifier des clauses n'ayant pas d'impact monétaire direct, l'employeur répond typiquement « Ça va mal, ce n'est pas le temps de chambarder toute la convention collective ! »

On constate ce genre de réaction tant chez les employeurs qui n'ont pas de difficultés financières que chez ceux qui en ont. Il s'agit d'une tentative de la part de l'ensemble des employeurs de profiter d'une situation d'extrême insécurité de l'emploi, découlant de 15% de chômage au Québec, pour imposer des reculs sur tous les plans. Un sondage effectué récemment par la revue *Business Week* auprès des patrons américains révélait que parmi les employeurs qui cherchaient des concessions de leurs employés, un sur cinq admettait ne pas connaître de difficultés économiques, mais voulait profiter d'un climat favorable aux concessions pour abaisser ses coûts de main-d'œuvre.

Pour que cela devienne avantageux pour les employeurs d'offrir des clauses de sécurité d'emploi ou d'autres avantages sociaux plutôt que des augmentations de salaire, il faudrait, ou bien que ces clauses coûtent moins cher que les augmentations salariales envisagées, ou bien que les employeurs aient l'impression de tirer d'autres bénéfices en concédant, par exemple, une meilleure sécurité d'emploi. Or, bien que dans d'autres pays on semble reconnaître que la productivité peut bénéficier de l'existence de dispositions de sécurité d'emploi à long terme, le patronat nord-américain ne semble guère voir la sécurité d'emploi comme autre chose qu'un obstacle à sa possibilité de réduire rapidement les coûts de la production lorsqu'il manque de commandes. Le coût à court terme des nouvelles clauses de sécurité d'emploi pourrait effectivement s'avérer élevé si le déclin économique qu'on connaît depuis un an se poursuivait, à moins, bien sûr, de placer un plafond sur l'engagement financier de l'employeur à ces clauses, ce qui a été le cas des ententes récentes dans l'industrie de l'automobile aux États-Unis.

Plusieurs exemples confirment que là où des groupes de syndiqués ont réussi à arracher des protections importantes sur l'emploi ou sur le revenu, c'était dans des industries fortes en pleine croissance : c'est le cas des prestations d'assurance-chômage supplémentaires gagnées dans l'industrie de l'automobile par les TUA dans les années 50 et 60, ou encore des clauses de sécurité d'emploi presque parfaites gagnées dans des postes de radio syndiqués à la CSN durant les années 60 et au début des années 1970.

Dans plusieurs cas, des groupes d'employés ayant gagné des dispositions de sécurité d'emploi importantes voient maintenant ces dispositions attaquées par l'employeur qui veut les éliminer ou en réduire la portée : c'est le cas dans le secteur public provincial, entre autres. Même des dispositions aussi élémentaires que des clauses d'ancienneté en existence depuis longtemps sont actuellement contestées par les employeurs ; parfois des syndicats sont obligés de mener des grèves défensives pour les préserver. Donc, loin de voir les employeurs offrir de troquer la sécurité d'emploi ou d'autres avantages à la place des salaires, on les voit demander des concessions partout sans offrir quoi que ce soit en échange.

Il y a peut-être deux exceptions à la règle décrite ci-dessus. De plus en plus d'employeurs acceptent de fournir des données financières sur l'entreprise au syndicat, mais il s'agit, dans presque tous les cas, d'entreprises qui perdent de l'argent. Est-ce que les employeurs refermeront les livres aussitôt qu'ils commenceront à en gagner ? On le verra dans quelques années. Une deuxième exception est l'obtention d'importantes indemnités de mise à pied après une fermeture définitive qu'on voit fréquemment, à moins, bien sûr, qu'il s'agisse d'une faillite. Mais dans aucune de ces deux exceptions peut-on parler d'une véritable clause de sécurité d'emploi.

La théorie du « trade-off » a donc à mon avis une application très limitée durant la crise actuelle. Dans les seules négociations où ce phénomène du « trade-off » pourrait se produire, il s'y produirait bien plus comme une conséquence des mesures de contrôle que comme un effet de la crise elle-même. Par exemple, si les « 6% et 5% » étaient appliqués de façon rigide sur les salaires, les quelques groupes ayant encore une force pour négocier des améliorations importantes mettraient plus d'accent sur des items non contrôlés, comme par exemple : fonds de pension, sécurité-santé, sécurité d'emploi ou de revenu. On a vu cela se produire dans certaines négociations lors de l'application de la loi C-73 entre 1975 et 1978, mais certainement pas de façon généralisée puisqu'il y avait très peu de bénéficiaires qui n'entraient pas sous la juridiction des contrôles.

Les ententes prévoyant des concessions salariales, qui, pour l'instant au Québec, se limitent généralement aux PME en difficulté, ne doivent pas être décrites comme des « trade-off », expression signifiant l'échange d'un avantage pour un autre. Lorsqu'on cède des avantages sous la menace de perte d'emploi, sans obtenir en échange aucune garantie ferme d'emploi, je ne pense pas qu'on puisse prétendre qu'il y ait un nouvel ordre de priorités qui se manifeste à la table de négociation. C'est plutôt que les pressions du contexte économique imposent parfois des reculs.

On peut constater, cependant, que les syndicats offrent de plus en plus de résistance à ce genre de chantage (un mot qui reflète beaucoup mieux la réalité que « trade-off »). Ils constatent que plusieurs groupes qui ont accepté de concéder des augmentations de salaires ont néanmoins subi des mises à pied. D'ailleurs, ils réalisent que diminuer les salaires pour sauver des emplois représente un non-sens économique : diminuer les salaires alors que les usines tournent déjà au ralenti à défaut de débouchés ne créera pas un seul emploi, mais, au contraire, aura pour effet d'en faire disparaître lorsque les débouchés se rétréciront davantage suite aux diminutions de salaire. Je pense cependant que la crise aura des effets sur les résultats des négociations une fois que les syndicats auront un meilleur rapport de forces. C'est-à-dire que lors d'une conjoncture plus favorable pour négocier autre chose que le statu quo, les syndicats, qui ont connu des mises à pied massives dans presque tous les secteurs, se livreront à des efforts importants afin d'obtenir de meilleures protections de l'emploi et du revenu pour parer au prochain déclin économique.

ATELIER :

LA CRISE ET LES CHOIX — SALAIRES VS SÉCURITÉ D'EMPLOI VS AVANTAGES SOCIAUX

Gilles Thibodeau, Directeur administratif,
Service des relations industrielles,
Dominion Textile

Une période de crise, comme celle que nous vivons actuellement, permet à tous les intervenants de la société de se remettre en question, d'analyser et d'évaluer en profondeur leurs revendications et leurs aspirations.

Chacun fait une retrospective et essaie, sans le publiciser, d'évaluer les raisons et les motifs qui sont à la base de ses demandes, de ses exigences et de ses besoins envers la société et envers lui-même.

Chacun commence par analyser sa propre situation et par étaler ses réactions vis-à-vis ce nouveau phénomène qui vient changer ses habitudes de vie, remettant en cause nombre des avantages supplémentaires apportés par une situation favorable et ne cessant de s'améliorer.

Sous l'effet du choc de la crise économique, chacun se remet en question et essaie de modifier son comportement pour s'ajuster aux nouvelles conditions et restrictions posées par l'économie chancelante.

Cette attitude, cette prise de position ou cette réflexion déborde le cadre d'une réaction individuelle et personnelle pour s'étendre aux autres aspects qui forment la vie sociale et économique de tous les jours.

À partir de cette nouvelle réflexion sur nos problèmes, cela nous porte à analyser plus en profondeur et à chercher des solutions qui pourraient éviter une détérioration plus accentuée de notre situation personnelle.

À cet égard, tout ou presque tout est remis en cause et des nouveaux moyens sont développés pour annihiler la pression occasionnée par une économie chancelante ou inexistante.

À la suite de ces prises de position, il est évident qu'un des éléments essentiels au maintien des avantages et des conditions de vie reste le salaire qui contribue à l'acquisition de tous les biens.

Ceci est un aspect non négligeable et un facteur sinon le facteur influençant le plus directement la stabilité, l'évolution ou la dégradation de notre standard de vie.

Lors d'une crise, plusieurs alternatives s'offrent aux entreprises et aux travailleurs qui veulent prévenir une diminution des avantages qu'ils sont habitués d'avoir ou de recevoir.

La discussion porte donc sur le choix de la solution la plus avantageuse possible parmi les différentes formules qui s'offrent à nous.

Il y a à cet effet plusieurs écoles de pensée. Une école qui établit qu'il est préférable d'avoir un salaire et de le maintenir afin de permettre à l'entreprise de passer à travers la crise et d'en sortir plus forte.

Une autre école qui accepte une diminution de salaire ou une réouverture de convention collective pour permettre à l'entreprise de supporter la crise sans avoir à subir les conséquences d'une cessation des opérations. Dans cette perspective, les réouvertures de conventions ou le statu quo des salaires impliquent souvent en contre-partie une certaine forme de sécurité d'emploi qui se transforme en une garantie d'emploi pour une période donnée.

Une autre formule souvent appliquée dans de pareilles circonstances consiste à augmenter les avantages sociaux et marginaux bien que cette augmentation ne constitue pas l'équivalent d'une augmentation directe du salaire, elle peut quand même permettre aux travailleurs d'acquérir certains avantages en maintenant leurs salaires.

Cette forme de compensation est beaucoup moins coûteuse pour l'entreprise et permet donc à cette dernière de passer la crise et de se maintenir à un niveau de rentabilité ou d'opération qui la sauveront d'une disparition complète.

De plus, en cherchant et en acceptant de tels moyens, cela permettra d'influencer l'économie dans le sens d'une plus grande stabilité et d'éviter d'agir négativement sur les taux d'inflation.

Chacun doit dans le contexte de la crise chercher les moyens de faire diminuer le taux d'inflation. Un des moyens efficaces est de réduire nos exigences salariales.

En conséquence, l'entreprise pourra contenir la hausse de ses prix de vente, comme elle pourra aussi parfois les réduire, influençant ainsi les facteurs économiques dans un sens plus favorable à l'économie en général.

Il est évident que ces facteurs économiques ne sont pas les seuls qui influencent l'inflation, mais il n'est pas convenu ici de faire une analyse exhaustive de tous les facteurs qui l'influencent. Nous allons donc nous en tenir à ces deux facteurs qui jouent quand même un rôle très important.

Quand à savoir s'il est préférable en période de crise de protéger les salaires ou les avantages sociaux, il est ici important de souligner qu'il

n'y a pas de formule magique et que la situation particulière de chacun et de chaque entreprise est à évaluer et à prendre en considération.

Cependant, pour une meilleure protection, et pour une stabilité accrue il est avantageux en période de crise, de chômage et de situation économique inflationniste de maintenir et de garder son emploi plutôt que de revendiquer des salaires ou des avantages sociaux qui n'auraient à toutes fins pratiques pour effet que de détruire, à courte échéance, la viabilité de l'entreprise et de provoquer ainsi une perte définitive d'emploi.

Il est évident que cette prise de position provoquera parmi vous une réaction soit positive, soit négative. Ce sujet peut apporter beaucoup de controverses et nous pourrons, ensemble, par vos questions et nos discussions, essayer de clarifier la situation et apporter les éclaircissements nécessaires.

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LES CHOIX-SALAIRES VS SÉCURITÉ D'EMPLOI VS AVANTAGES SOCIAUX

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes-ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et les choix.)

Question

Pour commencer la discussion, Monsieur Bakvis demande à Monsieur Thibodeau d'explicitier une affirmation de son exposé : selon cette affirmation les conventions collectives contiendraient, durant la présente crise économique, de faibles augmentations de salaire, sinon, aucune, mais en échange, elles incluraient d'autres clauses comme des clauses d'indemnités de vie chère. Pour sa part Monsieur Bakvis estime que les clauses d'indemnités de vie chère sont des clauses salariales. Monsieur Thibodeau l'admet, mais il a précisé qu'elles sont habituellement accordées après une augmentation de salaire pour la deuxième et la troisième années de la convention collective. Les employeurs qui doivent vivre la crise préfèrent reporter à plus tard leurs déboursés salariaux en espérant que la situation économique s'améliore.

Réponse

Selon M. Thibodeau, plusieurs entreprises accordent des clauses de sécurité d'emploi en échange de concessions salariales durant cette crise économique. Monsieur Bakvis lui rappelle qu'à l'usine de la Dominion Textile, à Saint-Hyacinthe, les employés apprenaient il y a peu de temps, qu'ils allaient perdre leur emploi définitivement. On ne leur aurait pas parlé de sécurité d'emploi en échange d'une baisse de salaire. Monsieur Bakvis ajoute que les employeurs sont prêts à accorder la sécurité d'emploi seulement lorsqu'ils savent qu'ils en retireront des avantages importants. Par exemple, GM a offert la sécurité d'emploi à vie dans quatre unités choisies par la compagnie à des gens qui avaient accumulé au moins dix ans d'ancienneté. Mais ces unités étant très petites, et tout à fait modernes, il est évident qu'il n'aurait pas été question de les fermer avant plusieurs années. En choisissant quatre unités, GM a pris un engagement bien restreint, étant donné qu'elle a plusieurs centaines d'unités aux États-Unis. Monsieur Thibodeau croit qu'on ne peut donner la sécurité d'emploi à tout le monde. Dans le cas de l'usine de la Dominion Textile, à Saint-Hyacinthe, des indemnités de départ ont été prévues. On l'a fermée pour pouvoir réorganiser les effectifs afin de permettre à l'entreprise de devenir plus rentable.

Question

Un membre de l'auditoire soulève la question de l'ouverture des livres : ne trouverait-on pas, dans ce geste, une preuve de crédibilité de la part de l'entreprise ?

Réponse

Monsieur Thibodeau croit que pour les entreprises qui acceptent d'ouvrir leurs livres en période de crise, il leur sera pratiquement impossible d'empêcher l'accès une fois la situation redevenue meilleure. Par exemple, Chrysler qui a accepté des représentants des employés sur son Conseil d'administration, ou, autrement dit, l'accès des employés aux livres, ne pourra leur nier ce droit lors d'une reprise économique. La crise exige plus de dialogues et moins d'affrontements qu'avant. Les relations de travail sont vouées à des changements radicaux. Au lieu d'attendre d'avoir des affrontements, à l'expiration de la convention collective, il faut essayer de développer, tout au long de la durée de la convention, de meilleures relations, et une meilleure communication entre les parties.

Question

Une autre question porte sur l'échange des augmentations de salaires pour des avantages sociaux. Depuis un an, beaucoup de compagnies ont-elles accepté de faire de tels échanges, lors des négociations de leurs conventions collectives ?

Réponse

Monsieur Thibodeau répond que certaines entreprises ne peuvent pas se permettre de donner plus d'avantages sociaux : elles pourraient se retrouver dans une situation vulnérable, si la situation économique se détériorait encore. Mais quelques entreprises ont accepté ces échanges. Les compensations accordées aux employés ne sont jamais égales aux augmentations de salaire qu'ils ont perdues dans l'échange ; mais les employés peuvent quand même dire que leur situation s'est améliorée par la négociation.

Monsieur Bakvis enchaîne sur la sécurité d'emploi, en insistant sur le fait que l'entente de GM aux États-Unis comporte des avantages superficiels de sécurité d'emploi pour les employés américains, et que les T.U.A. canadiens ont bien compris la situation en refusant autant ce genre d'entente que le gel de leurs salaires. Dans l'entente américaine, la compagnie garantit une certaine proportion de leur salaire aux employés qui ont quinze ans d'ancienneté et plus, et qui ont été mis à pied lors de la fermeture complète de leur usine. Mais certaines conditions doivent être respectées : dans l'éventualité où une offre d'emploi serait proposée par l'employeur dans un autre endroit, l'employé devra l'accepter ; si un emploi est offert à un employé par les centres de main-d'œuvre, il ne peut le refuser. S'il le refuse, il se voit retirer ses bénéfices. Si l'employé est obli-

gé de déménager à plus de cinquante milles de son dernier lieu de travail, la compagnie payera les frais de déménagement. Mais si la maison qu'il laisse vaut la moitié seulement de celle qu'il devra s'acheter dans le nouvel endroit, la compagnie ne garantit pas la compensation.

GM a aussi établi un fonds d'indemnité pour les employés mis à pied ; mais elle a limité son engagement à \$ 175 millions, ce qui équivaut à seulement \$ 0.06 de l'heure par heure travaillée pour la durée de la convention collective. Prétendre qu'en échange d'une augmentation d'un dollar de l'heure, qui aurait peut-être été nécessaire pour maintenir le pouvoir d'achat des employés, on a accordé une série de bénéfices équivalents, est vraiment exagéré.

Dans le cas de Chrysler, les employés ont accepté de faire des concessions pour trois ans. On leur a dit que c'était nécessaire pour sauver leur emploi. Or, pour cette période, 25 000 emplois ont été éliminés dans les usines américaines de Chrysler. On ne peut pas qualifier cela de sécurité d'emploi. Le problème de l'industrie automobile, à l'heure actuelle, est dû au manque de pouvoir d'achat des consommateurs et aux taux d'intérêt : ce ne sont pas les concessions salariales qui peuvent régler cette situation.

Monsieur Thibodeau est d'avis qu'il a été préférable pour les employés de Chrysler d'accepter les compromis offerts plutôt que de subir la fermeture de l'entreprise. Monsieur Bakvis affirme que c'est l'aide gouvernementale qui a sauvé la compagnie et non pas les concessions salariales.

Selon Monsieur Thibodeau, le problème global vient finalement de la concurrence étrangère, des États-Unis et du Japon principalement, car ces pays ont un taux d'inflation de beaucoup inférieur à celui du Canada. La raison pour laquelle les entreprises désirent maintenir le statu quo, aujourd'hui, c'est qu'elles veulent permettre à l'inflation de décroître, afin de faire face à cette concurrence internationale. Selon Monsieur Bakvis, le prix croissant du pétrole et les taux d'intérêt élevés constituent les causes d'une forte inflation au Canada à comparer avec celle des États-Unis. Les salaires n'apparaissent pas dans cette équation.

Question

Un représentant d'un employeur apporte une réflexion sur la nature de la convention collective telle qu'on la connaît au Québec. Selon lui, la convention collective est devenue tellement rigide, avec toutes ses normes et ses mécanismes, qu'elle est souvent la cause profonde de l'inefficacité de plusieurs entreprises. Elle empêche l'employeur de jouir de la souplesse dont il a besoin dans l'utilisation de ses ressources humaines. Si les travailleurs ne sont pas suffisamment polyvalents et mobiles pour suivre l'évolution de l'entreprise, il est très difficile de leur assurer la sécurité d'emploi. Il faudrait que le monde syndical soit prêt à faire évoluer

l'ensemble des mécanismes et des obstructions qui existent dans nos conventions collectives.

Réponse

Monsieur Bakvis répond que le monde syndical serait sûrement prêt à considérer une sécurité d'emploi qui permettrait une plus grande souplesse à l'employeur à l'intérieur de l'entreprise. Mais si cela impliquait que tous les employés devraient être ramenés à des postes qui paient peu, il y aurait de la résistance. Si au contraire, cela permettait aux gens de travailler dans différents domaines, de suivre des cours de formation, ils ne s'y opposeraient certainement pas. Mais des garanties réelles de sécurité d'emploi ne sont pratiquement jamais offertes : la seule sécurité d'emploi réelle qui existe aujourd'hui dans le secteur privé vient de la clause d'ancienneté.

L'impression générale que laisse la discussion, c'est qu'une divergence importante persiste entre les positions syndicales et patronales sur le rôle joué par les salaires dans la crise actuelle. Il semble que l'on s'éloigne de toute forme de concertation entre les parties : le patronat est prêt à accorder certains bénéfices marginaux, en échange de concessions salariales, mais il paraît incapable de garantir la sécurité d'emploi en ces temps d'incertitude. Les syndicats s'opposent à des concessions salariales sans sécurité d'emploi : ils ne voient pas en quoi ces concessions peuvent sauver des entreprises en difficultés financières, puisque, selon eux, les salaires ne constituent qu'une minime portion des coûts de l'entreprise.

ATELIER :

LA CRISE ET LES CLAUSES NON MONÉTAIRES

Denise Lafond, directrice des soins infirmiers,
Hôpital Hotel-Dieu de Montréal

Je remercie les organisateurs du Colloque de me donner l'opportunité de faire valoir une voix qui est peut-être un peu trop silencieuse dans le contexte économique actuel : je veux dire celle des directeurs des Soins infirmiers des centres hospitaliers du Québec.

La commande de redressement budgétaire faite à ces directions est souvent la plus importante. Les Soins infirmiers regroupent plusieurs catégories de personnel, donc, par ce fait, sont les plus gros utilisateurs d'heures rémunérées des centres hospitaliers.

La philosophie et les objectifs des différents directorats des Soins infirmiers des hôpitaux du Québec reflètent une préoccupation de qualité et de continuité des soins, ce qui est un défi de taille à relever et surtout à maintenir.

« LA CRISE ET LES CLAUSES NON-MONÉTAIRES ».

Mon intention n'est pas de vous entretenir de la « crise » car les journaux, les mass-media et notre vécu à chacun nous en font toucher du doigt les différents paramètres. Face à cette crise, Jacques Grand'Maison disait « qu'il fallait changer les règles du jeu ». De cette même crise et de son impact sur les clauses non-monétaires (ou sur les conditions de travail), on pourrait aussi repenser les règles du jeu. Employeurs et employés sommes au cœur des difficultés, nous sommes dans les mêmes incertitudes, nous vivons les mêmes conséquences de cette crise économique.

Je n'ai pas l'intention d'énumérer les diverses mesures de restrictions budgétaires imposées aux centres hospitaliers du secteur public, depuis les cinq (5) dernières années. Mais, on peut se rappeler rapidement que le mémoire sur la situation financière des centres hospitaliers du Québec, présenté en 1981 au Congrès de l'A.H.Q., apportait des conclusions impressionnantes sur les compressions budgétaires à venir : on soulignait des réductions d'effectifs estimées à 6000 postes ou l'équivalent.

Les conséquences ou l'impact de la réduction de ces dépenses touchent les services offerts à la population, en entraînant une réduction du volume et de la qualité des soins.

Pour atteindre les redressements imposés actuellement, on parle de rationalisation régionale, de services, d'effectifs, etc... Ne s'agit-il pas d'un processus de rationnement ?

Comme ce processus s'avère quasi irréalisable pour réduire le coût annuel de la santé, l'an dernier, le Gouvernement autorisait et approuvait, en 1982, la mise à pied du personnel. Nous avons donc assisté à l'application d'une mécanique de déplacement prévue à la convention collective et qui s'appelle le « bumping ».

Je tenterai, au cours du temps qui m'est alloué, de vous traduire dans les faits en quoi consiste cette procédure de déplacement (« bumping ») et de décrire ses effets sur la continuité et la qualité des soins.

Mais auparavant, voyons un peu l'évolution des relations de travail. Depuis le début de l'ère de la syndicalisation, de l'acceptation des conventions collectives dans le secteur public et plus particulièrement dans celui du réseau de la santé, nous pouvons voir une évolution constante dans l'élargissement des clauses non-monétaires.

Les négociations des conventions collectives ont subi une centralisation à l'échelle provinciale et une certaine standardisation.

Les clauses diffèrent d'une province à l'autre. Cette différence se situe au niveau des heures rémunérées, qui pour le Québec, sont de 2 à 3% plus élevées que dans l'ensemble des autres provinces.

Lorsque l'on évalue les coûts des conventions collectives, on classe souvent ces coûts en salaires, avantages sociaux et autres avantages sociaux. Les salaires étant les heures travaillées, le temps supplémentaire et les primes. Les avantages sociaux étant les congés maladies, congés sociaux fériés, congés annuels. Les autres avantages sociaux, pour n'en énumérer que quelques-uns, étant les congés de maternité, de paternité, d'adoption, les libérations syndicales, les griefs et les arbitrages.

Une étude effectuée dans la région 04 fait ressortir ces coûts et met en évidence des données comparatives.

Différentes études mentionnent certaines clauses comme la fragmentation des tâches, la non-mobilité et la sécurité d'emploi, mais ces clauses non-monétaires n'ont pas fait, à ma connaissance, l'objet d'une recherche poussée pouvant démontrer une augmentation de coûts. L'organisation du travail comporte une structure rigide où la fragmentation des tâches, la notion de poste et de déplacement, la sécurité d'emploi, les clauses prévues aux conventions collectives peuvent avoir un impact important, limitant les marges de manœuvre quant à une réorganisation des services.

On n'a pas non plus mesuré l'influence de ces clauses ni les contraintes qu'elles peuvent générer. Certaines clauses sont vécues plus doulou-

reusement dans la crise actuelle parce que limitatives et nous amènent à passer à des actions énergiques.

La *coupure de poste*, action qui entraîne la mise à pied et met en application la procédure de déplacement (« bumping »), occasionne un déplacement à la chaîne. La formation du personnel spécialisé qui a nécessité des heures et des heures à coût d'argent, l'expertise acquise à ces prix, tout est balayé. L'étendard brandi par les syndicats sur la continuité des soins et la non-mobilité du personnel doit baisser pavillon au risque de perdre beaucoup de crédibilité.

Autre facteur incontrôlable pour les administrations hospitalières ; le temps ... le peu de temps alloué pour réaliser des redressements majeurs.

Si l'on considère que toute coupure de poste doit être précédée d'une réorganisation des activités, d'une réévaluation des tâches, dans le contexte d'un redressement de l'ordre de millions (auquel certaines directions des Soins infirmiers ont à faire face), on laisse donc peu de temps au gestionnaire pour procéder. Le danger de coupure de postes, sans étude préalable suffisante, met en danger la qualité des soins.

Le processus de déplacement (« bumping ») est lourd, inhumain, extrêmement laborieux et produit des tensions autant chez les salariés et dans les directions d'établissements, que chez les bénéficiaires de nos centres hospitaliers.

D'ailleurs, le 24 septembre dernier, dans un article de la Presse, le Ministre Johnson mentionnait son intention de simplifier le processus actuel de déplacement (« bumping ») pour le rendre moins douloureux.

Les exemples que nous avons sont de cet ordre « douloureux ». Les conséquences issues de la procédure de déplacement (« bumping ») touchent la continuité des soins. Autre élément résultant de ce processus, et dont on ne parle pas suffisamment, c'est l'élément humain, la perturbation de l'individu : celui qui initie la procédure de déplacement (« bumping ») et celui qui la subit, sans parler du climat d'insécurité et de stress qu'engendre ce processus. C'est un sombre tableau brossé rapidement mais qui s'illustre facilement dans plusieurs cas concrets.

EN CONCLUSION, la crise que nous traversons touche les clauses non-matérielles d'une façon plus pernicieuse et plus coûteuse que nous le croyons. Nous devons maintenir la qualité et la continuité des soins auxquelles la population a droit. Ces objectifs ne pourront être atteints sans une préoccupation de la qualité de vie au travail et ce, dans le respect des soignés et des soignants.

BIBLIOGRAPHIE

- Ministère des Affaires Sociales. Comparaisons de l'efficacité de l'utilisation du personnel travaillant dans le réseau des hôpitaux du Québec, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick et de la Colombie Britannique. Juillet 1981.
- Brunet, Lucie « Quality of working life in Hospitals. Quality of working life : The Canadian scene Labour Canada, Vol. 4 No 1, 1982.
- A.H.Q. Analyse des conventions collectives régissant les infirmiers entre le Québec et l'Ontario (Convention COPS) 1981-1982.
- A.H.Q. Comparaisons de l'efficacité de l'utilisation du personnel hospitalier, Québec et Ontario. Ressources financières et matérielles. 1982,03.09.
- Ontario Hospital Association « An analysis of the collective agreements covering unionized service employees across Canada » March 1, 1982.
- Johnson, Pierre-Marc. Affaires Sociales. « Johnson sollicite des concessions en retour de la sécurité d'emploi ». La Presse, le 25 septembre 1982.

ATELIER :

LA CRISE ET LES CLAUSES NON-MONÉTAIRES

Céline Lamontagne, présidente

Fédération des employés des services publics, C.S.N.

Les gouvernements à tous les niveaux, les employeurs de tout acabit ont développé la psychose de la crise, psychose véhiculée largement par tous les médias. Cette psychose crée une pression supplémentaire sur les travailleurs, les chômeurs, les assistés sociaux, ceux qui sont les premières victimes de cette crise.

Même si les employeurs admettent « en parole » que les travailleurs ne sont pas responsables de la crise, les solutions qu'ils présentent, ou plus précisément les semblants de solution, sont des attaques directes aux travailleuses et travailleurs, des attaques à des acquis de dix (10) ans, des attaques à vingt (20) ans de syndicalisation...

Plus souvent qu'autrement, il apparaît qu'on demande de durs sacrifices aux travailleuses et aux travailleurs : renoncer à des augmentations salariales pour sauver « la compagnie » de la faillite, ou encore baisser les salaires des travailleuses et des travailleurs du secteur public, parapublic, afin de diminuer le déficit des gouvernements, des municipalités... Mais, la réalité est pire... la crise est prétexte pour les employeurs qu'ils soient du privé ou du *public*, pour remettre en question l'ensemble des acquis, pour débâter dans leur entier les conventions collectives : salaires et indexation, sécurité d'emploi, mais aussi l'ensemble du normatif, c'est-à-dire la notion d'ancienneté, les mouvements de main-d'œuvre, etc...

Les attaques patronales sur les clauses non-monétaires

Débâter les conventions collectives, n'est pas seulement un objectif des petites et moyennes entreprises, c'est aussi un objectif du gouvernement du Québec. C'est ce qui ressort clairement des offres et demandes déposées aux quelques 300,000 employés de l'État. Le discours gouvernemental, pourrions-nous dire la propagande gouvernementale, laisse croire à la population que les employeurs du secteur public sont en demande uniquement sur les salaires, alors qu'en réalité les attaques portent sur des éléments aussi fondamentaux des conventions collectives que l'ancienneté, les droits syndicaux de consultation, d'information, l'exclusion dans les conventions de droits légiférés, etc...

Et les exemples dans les dépôts récents sont nombreux, trop nombreux, selon nous, pour qu'il s'agisse de quelques erreurs de parcours ici et là.

Cela nous amène donc à analyser un peu plus profondément les comportements des employeurs en temps de crise, et de voir comment, au nom de la crise économique, ils tentent de récupérer non seulement de l'argent mais aussi les droits que les travailleuses et travailleurs ont acquis au cours des deux (2) dernières décennies pour s'assurer un plus grand contrôle, sinon un contrôle absolu, sur la réorganisation de la production et du travail des prochaines années.

Les solutions mises de l'avant par l'employeur

L'un des grands objectifs visés par les employeurs en période de crise, reste l'augmentation de la productivité tant dans le secteur de la production de services que dans celui de la production de biens.

Qu'il y ait une baisse ou tout au moins une stagnation des taux de productivité n'est pas mauvais en soi. Cependant, il faut bien voir comment les employeurs, au nom de la crise et de la nécessité d'augmenter le taux de productivité, tentent de remettre en question l'ensemble du contenu des conventions collectives, autant sur le plan du normatif que du monétaire.

Les moyens mis de l'avant par les employeurs méritent d'être examinés de près et on se doit d'en mesurer les conséquences sur les travailleuses et les travailleurs. Les moyens avancés par les employeurs pour augmenter la productivité sont de trois ordres : premièrement, ils abolissent les secteurs ou les services non productifs, c'est souvent l'argument invoqué dans le cas de fermeture ; deuxièmement, ils tentent, particulièrement par l'introduction de nouvelles technologies (robotique et informatique) d'augmenter la production et enfin, troisièmement, ils tentent de réduire les coûts de main-d'œuvre. Pour atteindre ces deux derniers objectifs, on observe une tendance générale chez les employeurs à modifier les clauses normatives des conventions collectives.

En effet, pour réorganiser le travail et la production, pour réduire les coûts de main-d'œuvre, il ne suffit pas uniquement de baisser ou de geler les salaires et de ne plus payer d'indexation ; il est nécessaire et, souvent tout aussi profitable aux employeurs, de remettre en question les règles établies des mouvements de main-d'œuvre, les critères de sélection et les statuts des employés pour « précariser » le travail et, conséquemment, augmenter le contrôle patronal sur le travail. Pour ce faire, les employeurs tentent par tous les moyens de modifier les textes actuels des **conventions collectives pour pouvoir effectuer de façon unilatérale, donc** en dehors d'un processus de négociation, la réorganisation du travail qu'ils souhaitent pour atteindre leurs buts.

On assiste actuellement à une prolifération du travail précaire, qu'il s'agisse du travail à temps partiel, du travail à domicile ou de la sous-traitance, les chiffres nous le démontrent clairement. Or, dans les secteurs syndiqués où des conventions collectives s'appliquent, les employeurs ont moins de latitude pour développer ces formes de travail, et il convient donc pour eux de revenir sur des acquis normatifs importants.

Afin de justifier des modifications importantes au contenu des conventions collectives, les employeurs, ceux du public comme ceux du privé, n'hésitent pas à discréditer de façon systématique les organisations syndicales en les accusant d'être contre le progrès, contre le changement, bref, et cela a été dit, d'être « *réactionnaires*. »

Or, concrètement, la situation se présente autrement. Ainsi, prétextant la situation économique que nous traversons et les mesures de redressement nécessaires pour un développement économique futur, les employeurs alimentent et profitent des divisions qu'ils ont créées et qu'ils entretiennent, entre tous ceux qui chôment et ceux qui travaillent, entre tous ceux qui sont syndiqués et ceux qui ne le sont pas, entre ceux du secteur privé et ceux du secteur public, entre les hommes et les femmes, pour en arriver à enlever aux groupes les droits qu'ils ont revendiqués et obtenus, souvent après de longues et dures négociations.

Peut-on véritablement s'opposer à la notion d'ancienneté ?

Peut-on véritablement être contre la sécurité d'emploi ?

En soi, ce sont des mesures justes qui ne déplaisent qu'aux employeurs parce qu'elles diminuent un tant soit peu leur contrôle.

Quelques exemples de clause normatives

Ancienneté :

L'ancienneté est un principe de base de toutes les conventions collectives et, c'est un des éléments des conventions pour éviter l'arbitraire sous toutes ses formes.

Au niveau des employés de soutien des Collèges, l'ancienneté ne serait plus un critère pour déplacer un employé ou encore pour obtenir un poste. Ainsi, lorsqu'un poste est vacant, l'employeur peut procéder par mutation (obligation de muter) ou afficher. Dans le processus de déplacement ou « *bumping* », les conventions actuelles prévoient plusieurs possibilités, toutes possibilités respectant le critère de l'ancienneté, aujourd'hui, il n'est *offert* que dans les cas d'abolition de postes, on déplace le moins ancien, désigné par l'employeur, une « offre » semblable a été faite au réseau des affaires sociales. Toujours dans le réseau des affaires sociales, l'ancienneté acquise dans un poste de remplacement ne serait plus *comptée* lors de l'acquisition d'un poste régulier.

Chez les employés des commissions scolaires, la priorité d'embauche des temporaires disparaît, c'est-à-dire, que ceux et celles qui ont acquis de l'ancienneté comme temporaires n'ont pas plus de droits qu'une personne n'ayant jamais travaillé dans l'établissement.

Dans le cas des employés de soutien des Collèges, le temps de service accumulé pour l'acquisition de la sécurité d'emploi est perdu lors d'un transfert volontaire dans un autre Collège.

Le droit à l'information, le droit à la consultation

Les conventions collectives reconnaissent aux syndicats certains droits à l'information et à la consultation. La crise est aussi un motif pour diminuer ces droits-là... Selon leurs offres, les employeurs des commissions scolaires, des Cégeps ne seront plus obligés de consulter le syndicat sur le plan d'effectifs ; et dans ce plan d'effectifs, il n'y a plus d'obligation de mentionner les motifs d'abolition de postes. De plus, les Collèges ne sont plus obligés de consulter le Comité des relations de travail (Comité conjoint non décisionnel) sur les implications causées par les modifications de structures administratives ou par les restructurations de services.

Selon les dépôts patronaux (soutien Cégep), les horaires de travail sont à la discrétion complète et totale de l'employeur, il les détermine, il les change à volonté. Les affichages de postes ne mentionneraient pas l'horaire de travail.

Les lois et les conventions collectives

Un autre élément des différents dépôts sectoriels aux travailleuses et travailleurs du secteur public : on retire tous les textes ou clauses qui sont contenus dans un texte de loi ou qui y font référence. Par exemple : la définition des motifs interdisant la discrimination disparaît et c'est la Charte des droits et libertés de la personne qui devra s'appliquer, selon le gouvernement. Il y a disparition de tout texte relatif à l'hygiène, la santé et la sécurité au travail, ainsi que du texte relatif au retrait préventif des femmes enceintes, texte qui faisait référence et complétait les dispositions de la Loi 17.

Il faut rappeler cependant que dans plusieurs cas, ce sont des revendications et des dispositions de conventions qui furent à la base de ces législations : ce fut le cas de la Loi sur la santé et la sécurité au travail (Loi 17).

Malgré les législations, il est essentiel de reconnaître ces droits dans une convention collective, car la possibilité de recours donnée par les conventions (droit de grief) est plus efficace que les recours que nous confèrent les différentes lois. Et pour beaucoup, l'efficacité du recours va de pair avec la reconnaissance du droit, prenons pour exemple le retrait préventif pour les femmes enceintes.

De plus, le retrait des conventions collectives de toute allusion aux législations en vigueur, sous-tend de la part des employeurs qu'ils considèrent le cadre légal comme satisfaisant. Notre préention est autre et nous croyons que ces lois devraient être un minimum pour toutes et tous et qu'elles peuvent ajouter et préciser certaines améliorations aux dispositions législatives.

Nous parlions plus haut des tentatives des employeurs d'augmenter la productivité en amoindrissant nos conditions de travail, en débâtissant nos conventions collectives.

Là ne s'arrêtent pas leurs tentatives. ils cherchent à atteindre cet objectif en modifiant l'organisation de notre travail dans tous les secteurs, tant privé que public.

Un arsenal de mesures est à leur disposition. Le travail à temps partiel par exemple, est un phénomène par lequel les employeurs arrivent à réduire les heures de travail, fermant du même coup l'accès à des conditions de vie décentes à une majorité de femmes.

Les changements technologiques, destructeurs d'emploi de l'avenir, sont un autre de ces moyens que les patrons emploient pour améliorer le rendement du travail, ses impacts sont démontrés : déqualification des tâches, monotonisation du travail, dangers pour la santé des travailleurs et travailleuses, etc.

Par le biais de la sous-traitance, ils cherchent à dévaloriser le travail en expatriant dans le secteur privé des emplois couverts par nos conventions collectives, préférant des salarié-e-s non-syndiqué-e-s, moins rémunéré-e-s et sans conditions normatives. Plus encore, cela signifie le retour du profit dans la production des services publics qui était pourtant l'un des acquis importants de la prise en charge par l'État de ce qui était, il n'y a pas si longtemps, un secteur marchand de l'économie.

Des alternatives : nos revendications

Nos conventions collectives ne contiennent actuellement aucune ou à peu près aucune disposition régissant les situations décrites auparavant, pour la bonne raison que ces situations sont tout à fait récentes dans les secteurs que nous représentons. Nous avons cependant l'intention ferme d'y remédier dans les négociations que nous entreprenons avec le gouvernement québécois.

Notre ligne directrice dans la façon d'aborder ces questions pour élaborer nos revendications est la suivante. Nous ne sommes pas opposés à ce que des améliorations de productivité soient réalisées dans les secteurs où nous œuvrons. Tout d'abord, l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail doit être négociée avec les syndicats ; pour en éliminer les effets défavorables aux travailleuses et travailleurs ; en second

lieu, si ces changements devaient conduire à des économies de ressources, humaines ou financières, celles-ci devraient être réinvesties dans le secteur public pour permettre l'élargissement des services à la population. Bref, ces améliorations devraient servir à tous, travailleurs et usagers des services publics.

Au sujet du travail à temps partiel, nos revendications sont d'en stopper le développement pour plutôt permettre aux travailleuses et travailleurs d'occuper des postes à temps plein, et de leur permettre lorsqu'ils en expriment le désir de n'occuper, pour un temps, qu'une charge partielle de travail.

Nous nous objectons fermement au développement de la sous-traitance, qui constitue, au fond, une forme d'appauvrissement de la classe ouvrière par entrepreneur privé interposé. Nous demandons carrément l'abolition de tous les contrats à forfait et l'intégration des salariés, avec leur ancienneté, à toutes les unités que nous représentons.

Finalement, sur la question des changements technologiques, nous demandons à nos employeurs de nous accorder un délai de six mois avant de procéder à leur introduction, après quoi nous irons négocier cette introduction en nous assurant que nos conditions de travail soient respectées (pas de réduction de l'emploi, de modification des horaires de travail ou d'introduction de contrôles), et dans le cas où il serait impossible d'en arriver à un accord avec l'employeur, un arbitre serait alors appelé à trancher la question sur les points où il n'y aurait pas eu accord.

Nous avons également des revendications sur le recyclage. Les changements technologiques, ainsi que l'évolution des besoins de la population font en sorte que nos qualifications sont appelées à changer, et que nous sommes appelés, en tant que travailleurs à réorienter notre activité vers d'autres secteurs pour mieux servir la population. Ce n'est pas en nous mettant à pied, en créant plus de chômage, que l'on règlera les questions d'adaptation de la main-d'œuvre, c'est plutôt en nous permettant de continuer à travailler et à être utiles.

Les patrons s'en prennent au cœur des aspects normatifs de nos conventions collectives, nous leur adressons le message suivant : nos conditions normatives de travail sont au cœur de nos préoccupations.

Les revendications syndicales

Devant une telle situation et considérant les attaques répétées, de la part des employeurs, aux acquis contenus dans les conventions collectives, les organisations syndicales se doivent, non seulement de riposter pour maintenir leurs droits acquis, mais aussi de proposer de nouvelles dispositions normatives pour parer aux nouvelles formes d'organisation du travail.

Comme les employeurs tentent d'augmenter la productivité par tous les moyens, et ce au détriment souvent des travailleuses et travailleurs, il nous faut, comme organisations syndicales, combattre les effets négatifs des changements proposés tout en considérant que certains de ces changements, s'ils sont adéquatement implantés, peuvent être positifs et profitables. À cela s'ajoute, la nécessité pour nous de toujours mettre de l'avant des revendications de principe ou autres en ce qui concerne l'amélioration de la condition de groupes plus démunis que d'autres, en particulier les femmes qui sont encore loin d'avoir obtenu dans la pratique un statut d'égalité.

Il faut toujours se rappeler qu'au nom de la crise, les employeurs remettent en question des règles du jeu et qu'ils tentent par tous les moyens — la fin justifiant ces moyens (ex. rompre le principe de la libre négociation) — d'utiliser de façon optimale les ressources humaines, et par conséquent de contrôler de façon maximale le personnel. Les résultats dus à de telles pratiques sont multiples et on constate entre autres une baisse du volume de l'emploi, une détérioration de la qualité de vie au travail, une hausse du taux d'accidents de travail et une déqualification du travail.

On constate également que la détérioration générale des conditions de travail, affecte davantage les salarié-es. Face à cela nous devons élargir les champs de l'intervention syndicale en faisant reconnaître un plus grand contrôle syndical sur l'organisation du travail. Les revendications, en ce qui a trait à l'organisation du travail doivent entre autres toucher aux changements technologiques et aux formes de travail précaire. Ces revendications doivent de plus pouvoir être incluses dans les conventions collectives. Il est à noter que la remise en question des dispositions normatives des conventions collectives est aussi due aux lacunes importantes sur ces sujets existant dans les lois et règlements du travail.

Au chapitre du travail précaire, contrairement aux employeurs, nous proposons un renforcement du statut des salarié-es et nous demandons que celles et ceux qui n'ont pas encore de statut « régulier » puissent l'obtenir. Nous avons des propositions qui visent à diminuer la proportion des « temporaires, sur appel, surnuméraires, etc. » et à augmenter la proportion des employé-es régulier-es. Peut-on s'objecter à cela ?

Par rapport au travail à temps partiel, tout en reconnaissant que certaines personnes peuvent vouloir exécuter cette forme de travail, nous nous opposons à sa prolifération, nous demandons d'y mettre un terme et de reconverter des postes à temps partiel en postes à temps complet. (Ex. secteur des affaires sociales où plus de 35% des postes sont désormais à temps partiel). Nous demandons également que des congés à temps partiel soient accordés mais qu'en tout temps les salarié-es aient droit au travail à temps complet. Peut-on s'objecter à cela ?

Quant à la condition faite aux travailleuses, qui est encore comme nous l'avons dit précédemment discriminatoire, nous proposons et exigeons des mesures correctives comme des programmes d'accès à l'égalité pour redresser la situation qui leur est faite et des mesures spécifiques qui leur sont propres comme des congés de maternité et des congés parentaux.

Il ne faut pas oublier que toute tentative d'affaiblir les conventions collectives a pour effet de nuire davantage aux travailleuses qui sont généralement des salariées au bas de l'échelle.

En conclusion, nous pouvons dire que les clauses et dispositions non-monétaires des conventions collectives sont autant attaquées que les ententes d'ordre monétaire.

C'est à croire qu'au nom de la crise économique et dans le climat de panique, savamment alimenté par les employeurs et les médias, tous les droits acquis par des salarié-e-s sont excessifs et injustifiés et que dans le cadre d'une crise conjoncturelle et donc temporaire, on élimine des droits et acquis issus d'un long processus dans l'histoire des relations de travail.

Nous nous opposons donc à toute tentative de la part des employeurs de revenir sur les règles consignées dans nos conventions collectives et nous nous opposons à une uniformisation des conditions de travail au plus bas dénominateur commun qui pour les employeurs signifie le contrôle absolu.

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LES CLAUSES NON-MONÉTAIRES

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et les clauses non-monétaires.)

Question

Quand vous parlez de la psychose de la crise, est-ce que vous niez l'existence de la mauvaise conjoncture ?

Réponse

Céline Lamontagne répond que les syndicats ne nient point l'existence d'une crise grave de l'économie ; mais elle affirme que les clauses non monétaires ne contribuent pas à cette crise. Elle ajoute qu'au nom de la crise, tout est permis. Malheureusement, les entreprises n'ont pas trouvé de solutions permettant d'améliorer le service au public. Par contre, elles mettent en application des solutions qui créent une plus grande insécurité dans l'emploi.

Question

Il y a quelques années, les syndicats avaient demandé des réouvertures de conventions collectives parce que les compagnies avaient réalisé d'énormes profits. Étant donné le contexte économique actuel, est-il possible de réouvrir ces conventions collectives, y compris leurs clauses normatives ? Faut-il revenir sur des droits acquis ?

Réponse

Denise Lafond croit qu'il faut réouvrir les conventions collectives lorsque la qualité des soins est mise en danger. Elle réaffirme que les règles du jeu ont changé.

Sans s'opposer à la réduction des coûts, Céline Lamontagne souligne qu'on ne peut profiter de la crise pour retirer des droits contenus dans une convention collective. Il faut chercher des solutions qui aident à résoudre le problème. Elle se demande comment des changements dans une clause de supplantation peuvent régler la crise économique.

Question

Est-ce qu'il faut créer un processus de négociation continue, particulièrement pour les clauses non monétaires ?

Réponse

Céline Lamontagne remarque qu'en général on n'est pas contre la négociation permanente ; mais elle croit que le processus n'est pas effica-

ce. Il faut aussi noter que la négociation permanente changerait drastiquement le droit de grève.

Question

En ce qui concerne l'ancienneté, y aurait-il lieu de chercher une clause se basant davantage sur la compétence que sur les années d'expérience de travail ?

Réponse

Céline Lamontagne considère que l'ancienneté constitue la base sur laquelle chaque convention collective s'appuie pour protéger les employés contre les décisions arbitraires des employeurs. L'ancienneté est un critère objectif, qui permet réellement d'assurer la sécurité d'emploi à de nombreux salariés.

Pour sa part, Denise Lafond reprend l'exemple de la mécanique de « bumping », qui ne retient pas le critère de compétence. Selon elle, il faut chercher d'autres avenues pour améliorer la situation : la clause d'ancienneté ne répond pas aux problèmes qui se posent.

Question

Quelqu'un demande si les attitudes des syndicats tiennent suffisamment compte de la situation économique.

Réponse

Céline Lamontagne souligne qu'il faut souvent renégocier ce que les syndicats avaient déjà obtenu. Elle déclare que les syndicats tiennent compte de la crise actuelle, qui les touche énormément.

Question

Un intervenant soulève la question de la qualité des services au public : les Québécois sont-ils prêts à sacrifier la qualité des services dans leur société ?

Réponse

Denise Lafond répond que les mises à pied sont justifiées, parce que le gouvernement n'a pas la capacité de payer. Elle ajoute que nous devons repenser nos rôles et nos fonctions, en tenant compte du mandat de redressement budgétaire qui nous est transmis.

ATELIER :

LA CRISE ET LES MODES DE RÈGLEMENT DES CONFLITS

Germain Jutras, avocat

À titre de remarques préliminaires pour éviter toute fausse interprétation, vous me permettrez de préciser clairement que cette communication est inspirée de l'ensemble des expériences auxquelles j'ai été confrontée dans ma pratique quotidienne du droit et de l'arbitrage (Commonwealth Plywood — Postes Canadiennes — Ville de Montréal — Commissions Scolaires, etc...) plutôt que du seul cas de la C.T.C.U.M. où j'ai fait enquête sur les problèmes des relations de travail au printemps 1982 et dont le cas m'est apparu bien particulier.

En second lieu, je mentionne que je n'entends pas m'attarder ou analyser la Loi 70 : bien sûr, elle a été votée, mais elle n'est pas encore appliquée. Des modifications de cette loi sont toujours possibles et/ou des ententes pourraient encore intervenir entre les parties, ce qui risquerait de rendre désuets, sinon inutiles, tous commentaires formulés à ce propos.

Le XIII^e colloque de l'École de Relations Industrielles a pris comme thème « la crise » et a voulu le décortiquer en l'examinant sous tous ses aspects. Après avoir vu tous les sujets de conférences et d'ateliers, je suppose que personne ne doutera de l'existence d'une crise, à tout le moins une crise d'ordre économique. D'autres conférenciers vous ont sans doute donné ou vous donneront la description de cette crise, de sa nature, de ses causes, et de ses effets.

Perte de 236,000 emplois dans une seule année au Québec, plus de 435,000 chômeurs, environ 330,000 ménages bénéficiaires de l'aide sociale, fermetures d'entreprises, restrictions de personnel, petites augmentations de salaire quand il ne s'agit pas de gel ou de réduction de salaire, dégringolade vertigineuse du Canada dans les rangs des pays riches, incertitude quant au futur et à la durée de la crise ou quant au moment hypothétique d'une reprise. Ces faits, avec la peur, l'insécurité et le pessimisme qu'ils entraînent, nous obligent à remettre en question des idées reçues et liées aux valeurs d'une société riche et en développement continu.

La lecture la plus fidèle possible de ce nouveau contexte s'impose avec rapidité. Sinon, les combats risquent d'entraîner des pertes considérables et des désillusions pénibles.

Comment alors résoudre les conflits ? Ce contexte suscite-t-il un mode différent, nouveau, inédit, de nouvelles recettes, des solutions universelles ?

On a bien vu que dans certains cas, à l'intérieur d'un syndicat, les membres réunis en assemblée générale ont imposé à l'encontre des recommandations de leurs leaders syndicaux et négociateurs des signatures de conventions collectives. Même plus, on a vu des militants syndicaux prendre note de ce nouveau contexte et recommander, de façon pratique, des règlements qui, il n'y a pas si longtemps, auraient été rejetés avec dédain.

À travers ce cheminement ou cette évolution, apparaît de plus en plus privilégié le fait d'avoir un emploi et une sécurité d'emploi. Ce n'est que normal : dans une société en développement, la notion de sécurité d'emploi est reléguée au second rang, car des facilités pour se placer ailleurs existent et ce sont les augmentations de salaire qui restent la priorité. Les changements radicaux survenus depuis peu revalorisent l'emploi et la sécurité d'emploi, à tel point que disposer de l'un et de l'autre correspond actuellement dans notre milieu à une situation privilégiée.

Vous aurez remarqué que toute cette évolution s'est faite sans aucun changement au régime juridique qui s'applique aux relations de travail, principalement dans le Code du Travail. Il y a bien eu une modification au Code du Travail introduite par la Loi 72 (1982, Statuts du Québec, chapitre 37) qui, suivant la justification donnée par le parrain du projet de loi, aurait pour but de consacrer la primauté du droit des citoyens de continuer à bénéficier des services jugés essentiels, lorsque des travailleurs exercent leur droit de grève dans les services de santé, dans les services sociaux et dans certains services publics.

Non seulement cette loi n'a aucune application dans le secteur privé, mais encore elle ne change pas fondamentalement le rapport de force qui existait auparavant dans le secteur public. Encore ici, il appert que c'est plutôt la loi qui vient s'ajuster après coup aux changements de la société au lieu de les entraîner et de les susciter.

Donc, première conclusion, la crise économique n'a pas entraîné de changements significatifs du régime juridique.

En second lieu, je dirais que dans le même contexte juridique, généralement parlant, les conflits et différends se résolvent davantage à l'amiable. Quand les entreprises sont déjà acculées au pied du mur ou quand à l'intérieur des rangs syndicaux les membres savent qu'il n'est pas facile de se trouver un emploi ailleurs et qu'ils sont conscients de la fragilité ou de la vulnérabilité de l'entreprise où ils travaillent, cela amène les parties à davantage composer, à rechercher des compromis et à s'éloigner des combats de principe ou des combats visant un gain spécifique.

En ce sens, cette crise, malgré toutes les frustrations et difficultés qu'elle engendre, favorise les règlements des conflits de travail. La situation était toute autre lorsque les salariés, syndiqués ou non, croyaient généralement pouvoir toujours obtenir davantage et que les employeurs eux-mêmes croyaient pouvoir satisfaire de telles revendications, en pensant qu'ils pourraient transmettre à d'autres, avec plus ou moins de facilités, les augmentations de coût en découlant ; ou encore lorsque les employeurs pensaient avoir les moyens de résister à des demandes qu'ils jugeaient abusives, à tort ou à raison.

En troisième lieu, dans ce nouveau contexte d'employeurs et de travailleurs incités plutôt au statu quo qu'à des changements majeurs, les premiers pour assurer la survivance de leur entreprise et les seconds pour assurer leur emploi, comme dans l'ancien contexte d'abondance, il faut bien admettre qu'il est arrivé et qu'il arrive encore des cas d'affrontements rudes, c'est-à-dire des cas où les parties croient ne pouvoir régler leurs différends que par l'exercice de leur pouvoir de force ultime, soit la grève ou le lock-out.

Des situations tout à fait particulières expliquent de tels affrontements : il peut s'agir de l'introduction de procédés technologiques qui font poindre la menace de perte d'emploi — il peut s'agir de centaines ou de milliers de griefs accumulés et non réglés et qui ont eu pour effet de développer une méfiance et une rancœur entre les parties — il peut s'agir d'un programme de réduction d'effectifs ou de services — il peut s'agir de l'apparition d'une mentalité nouvelle de revendications chez un groupe de travailleurs ou de solidarité — il peut s'agir de combats d'arrière-garde ou de courte vue imposés par des administrateurs rétrogrades — à l'inverse, il peut aussi s'agir de combats idéologiques ou de revendications utopistes...

Toutes ces luttes et combats ne sont pas inutiles ni fantaisistes, même s'il faut se garder de conclure que la loi du plus fort soit toujours la plus juste. Lorsque les parties sont poussées jusqu'à leur dernier retranchement dans l'exercice de leurs rapports de force, lorsque les forces en présence sont sensiblement égales, de sorte que l'une des parties peut ne pas céder aux revendications de l'autre, lorsque les relations entre les parties se sont envenimées et que les passions se sont exacerbées à un point tel que les parties ne peuvent penser ni parler compromis, lorsque l'intérêt public devient en jeu ou lorsque l'opinion publique commence à manifester son impatience, *dans l'ancien comme dans le nouveau contexte*, on en arrive à la même solution, soit l'intervention de l'exécutif par la nomination d'un médiateur spécial, soit si la situation est plus grave, l'intervention du législateur par l'adoption d'une loi spéciale.

Généralement, les oppositions politiques décrivent les lois spéciales comme des aveux de faiblesse ou d'impuissance du gouvernement et les gouvernements les présentent comme étant le moindre mal dans les cir-

constances. Ceux qui ont décrié hier l'adoption de lois spéciales en adoptent aujourd'hui : de même, il est fort à parier que ceux qui émettent aujourd'hui des réserves quant à l'adoption de lois spéciales en adopteront eux-mêmes demain.

Malgré la répugnance et la désapprobation que les parties affichent publiquement à l'égard de l'adoption de lois spéciales, elles n'en sont pas moins conscientes que c'est, dans la plupart des cas, la seule solution réaliste pour les sortir du cul-de-sac dans lequel elles se sont engagées.

Les lois spéciales plus radicales imposent une solution ou un contenu à des conventions collectives, en plus d'ordonner la réouverture des établissements et le retour au travail. D'autres rendent obligatoire l'arbitrage des conditions de travail.

Dans tous les cas où il m'a été donné d'intervenir à la suite de l'adoption d'une loi spéciale ou de la nomination spéciale d'un médiateur ou d'un arbitre, j'ai pu constater que les multiples combats auxquels s'étaient livrées les parties l'une contre l'autre avaient envenimé leurs relations à ce point qu'il était devenu impensable qu'elles en arrivent à un règlement négocié ou à un compromis. S'il est un trait commun que j'ai pu constater dans tous les cas et chez toutes les parties, c'est bien l'absence absolue de confiance et je dirais même, la méfiance viscérale qu'elles affichaient l'une à l'égard de l'autre, chacune d'entre elles imputant à l'autre partie l'insuccès de leurs négociations.

Dès le début, les parties croyaient devoir déplorer l'intervention spéciale du législateur pour résoudre leur conflit.

Après avoir fait cette remarque préliminaire, les parties se mettent à travailler sérieusement pour établir et convaincre l'arbitre du bien-fondé de leurs prétentions. En faisant leur preuve, en assistant à celle de la partie adverse, en approfondissant leurs positions réciproques, en modifiant leur discours et en l'adaptant au langage qui convient à un forum d'arbitrage, en travaillant ensemble, même si c'est souvent en fonction de buts opposés, les parties font généralement en arbitrage un chemin à rebours ; elles réapprennent à se parler, à communiquer, elles cernent mieux les causes de leur différend, se rapprochent, s'accordant sur certains sujets et faisant des compromis sur d'autres.

Au bout de la ligne, même si l'une et l'autre n'ont pas entièrement satisfaction sur chaque sujet, la sentence arbitrale règle davantage de problèmes qu'elle n'en suscite et satisfait généralement les parties.

À tout le moins, elle évite que ce soit seulement un rapport de force brutal qui fasse la loi. Elle permet de régler des problèmes secondaires que les parties ne sont jamais parvenues à régler dans des négociations antérieures parce qu'ils étaient facilement oubliés ou sacrifiés à deux ou trois enjeux plus majeurs identifiés comme priorités.

Elle permet également d'adopter des solutions qui collent davantage à la réalité et non pas aux désirs, priorités et statistiques d'une seule des parties.

Pour régler les conflits de la façon la plus civilisée possible en ne créant pas ou peu de dommage, que ce soit en temps de crise ou non, on ne saurait trop insister sur la nécessité de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les travailleurs et de privilégier toutes les voies, si humbles ou petites soient-elles qui favorisent un tel sentiment. Cette remarque s'applique tout autant aux entreprises de l'État et je dirais même davantage puisque c'est peut-être chez ces dernières qu'existe le moins un tel sentiment. À ce sujet je vous réfère notamment à un extrait d'une conférence donnée par M. Fernand Morin intitulé « De la difficile transition d'un désintéressement structuré à un intéressement désirable » et rapporté au volume « La survie des entreprises privées en difficulté » publié en 1982 chez Wilson et Lafleur.

Afin d'éviter des procès d'intention, afin d'avoir « l'heure juste » et afin de bien connaître les positions réciproques des parties en négociations, on ne saurait également trop insister sur les échanges d'informations, celles-ci comprenant la rentabilité des affaires de l'entreprise et la capacité de payer de l'employeur.

Le sentiment d'appartenance relève d'attitudes et de mentalités ; les échanges d'informations pourraient, eux, être réglementés ou permis en vertu d'une loi.

Un dernier mot au sujet de l'arbitrage. Il est, à mon humble point de vue, bien malheureux que les parties ne recourent pas davantage à l'arbitrage, de façon volontaire, au lieu de s'épuiser dans de très longs, fatigants et, malheureusement trop souvent, inutiles combats dont les coûts et répercussions sont rarement évalués correctement avant le déclenchement des hostilités et pratiquement jamais une fois celles-ci terminées.

Quand il est prévisible que les luttes, longues ou courtes, seront difficiles et à l'issue très incertaine et qu'elles entraîneront presque automatiquement l'adoption d'une loi spéciale, pourquoi faut-il attendre cette fin ultime et encourir entre-temps des pertes considérables, voire même parfois irrécupérables ? Pourquoi alors, surtout en ces temps de crise, ne pas en faire l'économie et réclamer immédiatement l'arbitrage ?

N'y aurait-il pas lieu d'amender le Code du Travail de façon à permettre au Ministère du Travail de décréter, à la demande de l'une ou l'autre partie, l'arbitrage obligatoire d'un différend, dans certaines circonstances spéciales, et non plus seulement dans les cas de première convention collective ?

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LES MODES DE RÈGLEMENT DES CONFLITS

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes-ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et les modes de règlement des conflits.)

Question

Un intervenant reprend l'idée de l'arbitrage, proposée par le conférencier. Pour lui, ce qui compte, avant tout, c'est la volonté des parties. De plus, si l'on veut parler d'arbitrage, il faudrait peut-être songer au système fédéral, qui semble être efficace.

Réponse

Monsieur Jutras rappelle que sa suggestion ne vaut que pour les cas spéciaux. Il fait aussi remarquer qu'au fédéral, le service de conciliation, qui fonctionne à trois (3) personnes, est beaucoup plus que de la conciliation. Selon lui, c'est de l'arbitrage moral et bien peu de conflits ont duré à l'encontre du rapport, surtout si celui-ci était unanime.

Question

Un autre intervenant souhaite que l'exercice du droit de grève soit subordonné à une conciliation obligatoire. En d'autres mots, la conciliation obligatoire ne serait pas limitée au seul cas d'un premier arbitrage.

Quelqu'un d'autre pose la question de savoir si le régime d'extension juridique des décrets de convention collective pourrait constituer une solution en vue de rapprocher les parties.

Réponse

Selon monsieur Jutras, il faut se rappeler que l'application de cette loi varie selon les secteurs d'activités. Il est vrai que les statistiques amènent à constater une paix sociale dans les secteurs concernés. Mais il faut dire que cette paix est liée au fait qu'en couvrant des entreprises difficiles à syndiquer, on règle en même temps bien des problèmes. Il est difficile de savoir si cette loi peut s'étendre à ceux qui jouissent déjà d'un régime de relations de travail sous le Code du travail.

Question

Monsieur Raymond Parent, président du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, reprend l'idée du rapprochement des parties. Selon lui, la justice sociale peut être assurée par la loi ou par la participation

des parties qui décident de ce qui est bon pour elles-mêmes. Le Québec est à un carrefour : 48% des salariés y sont régis par des conventions collectives ; il y a donc encore plus de la moitié des salariés qui dépendent du législateur. Il s'agit, dans les pays occidentaux, d'un des taux de couverture les plus faibles. Des 48% de salariés régis, il y a ceux qui sont syndiqués, et qui, pour la plupart, le sont obligatoirement ; et il y a ceux qui sont couverts par un décret. Dans le secteur privé, le quart des salariés sont protégés par des conventions collectives ; les autres dépendent de la loi. Ces derniers se retrouvent dans le secteur financier, dans les banques, les institutions de crédit, et le reste. C'est là qu'il y a le plus de résistance à la syndicalisation. Le nombre de demandes d'accréditation s'est accru, au cours des dernières années, de 30 à 40% ; et le nombre de congédiement pour activités syndicales a augmenté de 98%. En France, il y a mille conventions collectives couvrant 20 millions de travailleurs ; ici, il y en a plus de 6,000, couvrant 600,000 travailleurs. Tout cela représente des données du système qu'il faut revoir. Doit-on opter pour un régime où l'on abat le plus de syndicats possibles, et où le législateur intervient ? Ou doit-on tendre vers un régime qui favorise la responsabilisation des parties ?

Question

Un participant soumet l'idée qu'un droit de grève permanent permettrait peut-être de régler le problème. Les parties n'auraient pas à recourir aux spécialistes extérieurs, et cela éviterait l'accumulation des conflits. La grève est un canal, et le différend véritable ne porte pas toujours sur les points sur lesquels on négocie. L'exercice du droit de grève est peut-être moins fréquent dans un contexte moins réglementé. L'intervenant rappelle qu'aux États-Unis le droit de grève est moins réglementé et que les parties peuvent y faire la grève pendant la durée de la convention collective à moins qu'elles n'y renoncent volontairement. Les parties sont alors dans une position bien différente de celle où c'est le législateur qui pose cette interdiction.

Un autre participant fait remarquer qu'on peut bien examiner cette hypothèse de grève permanente, mais qu'il reste bien des cas où le droit de grève est acquis, et bien des conflits qui pourrissent sans se régler. Dans ces cas, il faudrait trouver une autre solution. Il y a l'arbitrage des griefs, mais cela laisse en suspens toute la question des changements technologiques et cela ne vise que les conflits de droit. Comment dénouer les conflits d'intérêts portant sur les modes de détermination des conditions de travail ? L'argument voulant que les arbitres agissant dans ces conflits ignorent les répercussions que leurs décisions entraînent sur le plan économique ne tient pas. Il y a beaucoup de difficultés à choisir les modes de solution des conflits. Si l'on pense à l'utilisation de comparaisons comme façon de négocier ou de déterminer obligatoirement le contenu des conventions collectives, on sait où cela nous mène.

Réponse

Monsieur Jutras soutient que, dans bien des cas, les comparaisons ne posent pas de problème et que les similitudes sont faciles à trouver. Les syndicats demandent ce qui se paie chez les concurrents et les patrons offrent la même chose. En situation d'arbitrage, dans les motifs de la preuve, il est facile de savoir qui ne se limite pas à l'objet comparable.

Le dernier intervenant souligne que les difficultés résident dans l'identification des facteurs à comparer, et dans la façon de procéder à cette comparaison. Si on se place du côté de la demande de travail, et même si les emplois sont similaires, la capacité de payer des entreprises n'est peut-être par analogue ; car des différences très grandes existent.

M. Barbash, dans son allocution d'ouverture, a bien montré que la condition nécessaire au succès d'un syndicat, c'est le succès de l'entreprise ou de l'industrie à laquelle il est associé. Cela correspond aux propos tenus par Freeman, voilà quelques années, selon lesquels les syndicats ont un impact minime sur la détermination des salaires. Pour établir des comparaisons, il faut prendre en considération à la fois la demande et l'offre. Lorsque l'on aligne sur une table tous les facteurs à comparer pour en arriver à une solution juste, selon un modèle mathématique, cela apparaît impossible à réaliser.

Un arbitre ajoute que le président du tribunal d'arbitrage ne doit pas être expert s'il pousse à fond la première étape du processus, qui est de rapprocher les parties et de faire un travail de médiation.

La discussion se termine par un rappel : il n'y a pas de modèle à copier. Ce qu'il faut ce sont des soupapes. Même si on change la loi et qu'on donne au ministre le pouvoir d'imposer un arbitrage, on n'aura pas réglé le conflit : le propriétaire d'une entreprise qui ne veut pas de syndicat ne changera pas d'opinion pour autant.

ATELIER :

LA CRISE ET LE PARTAGE DES EMPLOIS

LE PROGRAMME DE TRAVAIL PARTAGÉ : RÉPONSE À LA CRISE... ?

Bernard Brody, professeur agrégé

École de relations industrielles, Université de Montréal

1. 0. LE CONTEXTE

Depuis plusieurs années, l'économie canadienne connaît une hausse substantielle du chômage, soit les plus hauts taux atteints depuis la grande crise des années '30.

La riposte gouvernementale habituelle à une baisse conjoncturelle de la demande de travail était de deux ordres : d'une part, l'État comblait le vide laissé par le secteur privé par un accroissement de ses propres dépenses et d'autre part, la Banque du Canada augmentait la masse monétaire. De telles injections de revenus et de liquidités stimulaient la demande de biens et des services et, conséquemment, incitaient les entreprises à embaucher. Cependant, depuis les années '70 nous subissons un phénomène économique inusité : la coexistence d'un haut taux d'inflation et d'un chômage élevé, ce qui semble empêcher nos gouvernements, soucieux de ne pas provoquer des hausses additionnelles de prix, de recourir aux stimuli conventionnels.¹

Le gouvernement du Canada cherche donc à mettre sur pied des programmes qui, tout en réduisant le chômage, n'ajouteront rien à la demande globale. Parmi ceux-là se trouve le programme de travail partagé (TP) qui peut être ainsi défini :

« Par le programme de travail partagé, les mises à pied temporaires imminentes d'un certain nombre d'employés sont transformées en une réduction généralisée d'un nombre égal d'heures de travail pour l'ensemble des salariés intéressés. »

1. Lloyd Axworthy, *Canada's Approach to Labour Market Policy*, Communiqué O.C.D.E., Paris, les 3-5 mars 1982 (Ministère d'emploi et immigration Canada), p. 1. L'interdépendance complémentaire alléguée de l'inflation et du chômage ne sera pas discutée ici. Cependant l'auteur est d'avis que le lien de causalité inverse entre ces deux variables est grandement exagéré. (voir par exemple, Frank Reid, « Unemployment and Inflation... », *Canadian Public Policy*, Vol. 6 No. 2 pp. 283-299.) À court terme, la « courbe de Phillips » est horizontale ; c'est-à-dire le chômage et l'inflation sont plutôt indépendants qu'interdépendants.

Le programme canadien du TP s'insère dans deux courants : l'un assez récent et l'autre dont l'origine remonte à plus d'un siècle.

Dépassés par les événements, soit un nombre record de fermetures d'usines et un niveau de licenciement collectif et individuel jamais atteint dans notre histoire contemporaine, les syndicats sont forcés de faire des concessions à la fois aux chapitres des salaires et des clauses normatives. Face à une éventualité de mises à pied, les travailleurs préféreront opter pour un programme de travail partagé qui reste alors un moindre mal. C'est de la « négociation à rebours ».

Mais aussi, et conformément à l'autre courant, vu que le programme de TP implique une baisse du nombre d'heures de travail, il est au moins indirectement et partiellement assimilable au mouvement, en branle depuis le début du siècle, visant la réduction du temps travaillé.² Les syndicats essaient depuis toujours de restreindre le temps au travail tout en maintenant le salaire hebdomadaire.

« Tant qu'il y a un seul travailleur en chômage, les heures de travail sont trop longues. »³

Plusieurs auteurs préconisent aussi la diminution des heures et de la semaine de travail et même de l'année travaillée précisément pour permettre une baisse du nombre de chômeurs.⁴ Le congé sabbatique, la retraite anticipée, les vacances annuelles prolongées, la semaine comprimée, le travail à temps partiel, les restrictions volontaires ou obligatoires du temps supplémentaire sont tous des exemples de programmes proposés pour diminuer le temps travaillé.

2.0. DESCRIPTION DU PLAN CANADIEN DE TRAVAIL PARTAGÉ :

De 1977 à 1979, le gouvernement canadien mettait sur pied un projet pilote de TP impliquant 24 entreprises et 3,164 travailleurs, projet rendu possible par un amendement temporaire de la loi sur l'assurance-chômage. De toute évidence, le programme a été assez bien accueilli par la plupart des intervenants.⁵ Il a été remis en vigueur, de façon temporaire, le 7 janvier 1982, pour se terminer cinq mois plus tard, soit le 28 mai 1982.⁶ Les critères d'admissibilité et le financement sont décrits ci-bas.

2. Voir Harold Logan, *Trade-Unions in Canada*, MacMillan, Toronto, 1948, pp. 107-111 etc.

3. Samuel Gompers, Président de l'AFL-CIO 1886-1924, cité dans John R. Commons, *A Documentary History of American Industrial Society*, Cleveland, Clark, 1910, Vol. 3, p. 98.

4. Sar Levitan, *Reducing Worktime as a Means to Combat Unemployment*, Kalamazoo, Uppjohn, 1964.

5. Frank Reid, « UI-Assisted Worksharing... », *I.L.R.R.*, Vol. 35, No. 3, pp. 319-329.

6. Subséquemment le programme a été prolongé jusqu'au 27 mai 1983.

Les résultats sont ensuite présentés et brièvement analysés. Finalement, les intérêts des divers agents sont exposés.

2.1 Les critères d'éligibilité

2.1.1. L'entreprise

2.1.1.1. La compagnie doit être stable et en affaires depuis au moins deux (2) ans.

2.1.1.2. La compagnie doit être économiquement viable.

2.1.1.3. La compagnie doit démontrer que la semaine moyenne de travail de ses employés comporte un nombre déterminé d'heures.

2.1.1.4. Les mises à pied ne doivent pas être causées par des facteurs saisonniers.

2.1.2. Les employés

2.1.2.1. Les employés doivent être éligibles à l'assurance-chômage selon les critères usuels et cela pour au moins deux (2) ans.

2.1.2.2. La période d'attente de dix (10) jours est éliminée.

2.1.2.3. La limite de 25% de « gains admissibles » est enlevée.

2.1.2.4. Ceux dont les mises à pied ont été décrétées avant l'accord ne se qualifient pas pour le programme.

2.1.2.5. Contrairement aux chômeurs bénéficiant des prestations régulières de l'assurance-chômage, les travailleurs faisant partie d'une entente sur le TP ne sont pas tenus de chercher un emploi.

2.1.3. Divers critères

2.1.3.1. Il ne doit pas y avoir d'arrêt de travail (grève, lock-out).

2.1.3.2. Les intéressés ne doivent pas participer à un programme privé de TP (e.g. en vertu d'une convention collective).

2.1.3.3. Les mises à pied doivent être causées par des facteurs indépendants de la volonté de l'employeur ou de ses employés.

2.1.3.4. Il faut démontrer que les mises à pied ne sont que temporaires et que la compagnie reviendra à une situation de plein emploi à la fin de l'accord.

2.1.3.5. Il faut que la baisse des heures de travail soit « significative », c'est-à-dire, dans une proportion d'au moins 20% au moment de l'accord et d'au moins 10% en moyenne pour la durée de l'accord.

2.1.3.6. Par contre, l'établissement doit maintenir un niveau significatif d'activité de travail : au moins 40% des heures normalement travaillées.

2.1.3.7 La demande doit être soumise conjointement par l'employeur et les employés (le syndicat, s'il y en a un).

2.1.3.8 La durée de l'accord est prévue pour au moins six (6) semaines, n'excédant pas vingt-six (26) semaines, avec une possibilité de prolongation maximale de douze (12) semaines dans des circonstances exceptionnelles.

2.2. Financement et application

Le programme exige donc une réduction allant d'une demi-journée (10% de 40 heures) à trois (3) jours (60% de 40 heures) de travail par semaine. L'employeur paie les heures effectivement travaillées et le fonds d'assurance-chômage contribue au maximum permis pour le reste de la semaine normale, soit 60% du salaire assurable.

En annonçant le programme de TP le 7 janvier 1982, le Ministre de l'Emploi et de l'Immigration prévoyait y consacrer \$10 millions, montant puisé dans le fonds de l'assurance-chômage⁷. Par la suite, une somme additionnelle de \$20 millions a été ajoutée et le 7 avril, le Ministre soustrayait un complément de \$60 millions du fonds destiné à alimenter les accords de TP⁸. Finalement, le 26 mai 1982, une somme supplémentaire de \$100 millions a été octroyée à ce programme, portant le total à \$190 millions pour 1982. En outre, ledit programme, devant initialement prendre fin le 28 mai 1982, a été prolongé jusqu'au 27 mai 1983, avec un budget prévu de \$150 millions pour la deuxième année.⁹

Les exemptions de certaines conditions d'éligibilité à l'assurance-chômage ont été consacrées par un amendement à la loi sur l'assurance-chômage (C. 48 1971), l'ajout de l'article 37, et par les articles 90-99 des règlements.

L'application du programme peut s'illustrer par l'exemple hypothétique suivant (voir aussi tableau I).

- (a) Une entreprise emploie 100 travailleurs et doit procéder à 20 mises à pied (20%) pour une période de 25 semaines. La semaine normale est de 40 heures et le salaire de \$10.00 de l'heure.
- (b) L'accord prévoit alors une diminution de la semaine de travail d'une journée ($1/5 = 20\%$).
- (c) Le nombre de personnes-heures travaillées par semaine *avant* l'accord est : 100 travailleurs X 40 heures = 4,000.

7. Ministère Emploi et Immigration Canada (M.E.I.C.) *Communiqué*, Ottawa, le 7 janvier 1982, p. 1.

8. *Op. cit.*, le 7 avril 1982, p. 1.

9. *Op. cit.*, le 26 mai 1982, p. 1.

- (d) Le nombre de personnes-heures par semaine *après* les mises à pied anticipées est : $80 \text{ travailleurs} \times 40 \text{ heures} = 3,200$.
- (e) Avec le programme de TP, on réduit la semaine à 32 heures ($40 - 1/5 \times 40$) mais on garde les 100 travailleurs : $100 \text{ travailleurs} \times 32 \text{ heures} = 3,200$.
- (f) Mais les 80 travailleurs qui auraient conservé leur poste à \$400.00 (40 heures \times \$10.00 de l'heure) ne reçoivent que 32 heures \times \$10.00 = \$320.00 par semaine.
- (g) Pour compenser cette perte, la Commission d'Assurance-chômage verse à tous les travailleurs une partie de leur salaire perdu pour la cinquième journée non travaillée au taux de 60% de la perte — le même taux que le niveau d'assurance-chômage régulier — pour un maximum quotidien de \$42.00 (1/5 du \$210 maximum de prestations hebdomadaires).
- (h) Sous le plan de TP, l'employeur paie 100 employés \times 32 heures \times 10. /heure = \$3,200 par semaine.
- (i) Avec les 20 mises à pied, il paierait 80 employés \times 40 heures \times \$10. /heure = \$3,200 par semaine, le même montant.
- (j) Les travailleurs qui n'auraient pas été affectés par les mises à pied (« les travailleurs protégés ») reçoivent 32 heures \times \$10.00/ heure = \$320.00 de l'employeur plus \$42.00 de l'assurance-chômage pour un total de \$362.00 au lieu du 40 heures \times \$10.00 = \$400.00 sans le programme, soit 90%. Ils disposent en plus d'une journée de loisir.
- (k) Les travailleurs qui auraient été mis à pied (« les travailleurs exposés ») gagnent aussi \$320. \$\$ + \$42.00 = \$362.00 pour une semaine de 4 jours au lieu de \$210.00, le maximum hebdomadaire permis par l'assurance-chômage.

2.3. Commentaires

2.3.1. Le MEER et le MICT sont les organismes chargés d'évaluer la viabilité de l'entreprise. Leurs jugements sont parfois erronés et des fermetures surviennent tout de même.¹⁰

2.3.2. La preuve que l'entreprise reviendra au niveau de plein emploi est difficile à faire et des mises à pied permanentes ont suivi l'expiration de certains plans.¹¹ À noter que ni la loi ni les règlements ne prévoient de pénalités pour ces événements « imprévisibles. »

10. Voir FTQ, *Le Monde Ouvrier*, octobre 1982, pp. 3-5.

11. *Ibid.*

TABLEAU I
ILLUSTRATION DE L'APPLICATION
D'UN PLAN DE TRAVAIL PARTAGÉ

| | MISES À PIED | TP |
|---|----------------------------------|-----------------------------|
| Salair e + assurance-chômage « travailleur protégé » (T ₁) | \$ 400.00 | \$ 362.00 (320 + 42) |
| Salair e + assurance-chômage « travailleur exposé » (T ₂) | \$ 210.00 (assurance-chômage) | \$ 362.00 (320 + 42) |
| He ures /semaine, T ₁ | 40 | 32 |
| He ures /semaine, T ₂ | 0 | 32 |
| Total heures / semaine | 3,200 (80 trav. X 40 hres) | 3,200 (100 trav. X 32 hres) |
| Mass e salariale | \$ 32,000.00 | \$ 32,000.00 |
| Co ntribution de l'assurance- chômage par semaine | \$ 4,200.00 (\$ 210. X 20) | 4,200.00 (\$ 42.00 X 100) |

TABLEAU II

WORK SHARING PROGRAM / PROGRAMME DE TRAVAIL PARTAGÉ
 STATUS REPORT BY REGION AS OF SEPTEMBER 28, 1982 /
 RAPPORT D'ÉTAPE PAR RÉGION, À PARTIR DU 28 SEPTEMBRE 1982

| REGION | APPLICATIONS APPROVED DEMANDES APPROUVÉES | NUMBER OF EMPLOYEES ON WORK SHARING NOMBRE D'EMPLOYÉS PARTICIPANT AU PROGRAMME DE TRAVAIL PARTAGÉ | LAYOFFS ADVERTED MISES-A- PIED ÉVITÉES | 1982 COMMITMENT \$ ENGAGEMENT NET | 1983 COMMITMENT \$ ENGAGEMENT NET |
|---------------------------|--|--|--|---|---|
| NFLD./T.N. | 22 | 190 | 115 | 229,386 | 24,320 |
| N.S./N.E. | 135 | 2,190 | 832 | 2,793,414 | 90,153 |
| P.E.I./I.P.E. | 15 | 125 | 39 | 94,574 | 4,004 |
| N.B. | 90 | 2,301 | 1,256 | 3,001,880 | 149,291 |
| QUÉ. | 1,031 | 45,391 | 20,598 | 52,316,232 | 1,927,306 |
| ONT. | 1,932 | 74,355 | 30,889 | 77,657,221 | 7,006,103 |
| MAN. | 322 | 7,521 | 3,111 | 9,604,921 | 462,506 |
| SASK. | 126 | 1,901 | 854 | 2,749,983 | |
| ALTA/N.W.T. ALB/T.N.O. | 509 | 7,874 | 3,624 | 9,510,429 | 618,314 |
| B.C./Y.T./ C.B./T.Y. | 1,310 | 19,549 | 7,913 | 22,557,411 | 917,139 |
| CANADA | 5,492 | 161,397 | 69,232 | 180,515,451 | 11,199,136 |

Source : Communication directe du Ministère Emploi et Immigration Canada le 10 octobre 1982.

TABLEAU III
LE TRAVAIL PARTAGÉ : DES DONNÉES

| | (1) Proportion de demandes | (2) Taille : l'unité moyenne | (3) Mises à pied évitées par accord | (4) Mises à pied évitées par taille unité | (5) Budget/ accord | (6) Budget/ Mises à pied évitées |
|-------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|--|--------------------------|---|
| Québec | 19% | 44.0 | 20.0 | 45.4% | 50 743\$ | 2 539\$ |
| Ontario | 35% | 38.5 | 16.0 | 41.5% | 40 195\$ | 2 514\$ |
| Colombie-B. | 24% | 14.9 | 6.0 | 41.0% | 17 219\$ | 2 851\$ |
| Canada | 100% | 29.4 | 12.6 | 43.0% | 32 869\$ | 2 607\$ |

Source : Communication directe Ministère de l'Emploi et de l'Immigration, 28 septembre 1982 (calcul de l'auteur).

2.3.3. Dans la plupart des cas, le degré d'extériorité de la cause de la baisse temporaire du niveau d'activité d'une entreprise est moins que 100%. L'entreprise en question y contribue par les prix, les délais de livraison, les conditions de crédit...

2.3.4. Vu que le programme exige un minimum de 20% de réduction dans le temps travaillé au début, une entreprise qui désire ne comprimer que 10% des heures sera tentée de gonfler l'estimé réel.

3.0. LES RÉSULTATS DU PROGRAMME

Le tableau 2 révèle les résultats du programme entre le 7 janvier 1982, date de son entrée en vigueur et le 28 septembre 1982.

3.1. Analyse des données

Le premier fait à remarquer à la colonne I est que le Québec ne compte que 19% des accords, soit une proportion quelque peu supérieure à la moitié de celle indiquée pour l'Ontario. Tandis que la proportion des accords en Ontario respecte très bien sa part de la population active au Canada, les accords au Québec ne représentent que les deux tiers de la proportion de sa main-d'œuvre. Et pourtant, le taux de chômage au Québec est supérieur du tiers à celui de sa province voisine.¹² Plusieurs explications s'offrent pour tenter d'expliquer ce déséquilibre :

- Moins d'entreprises sont jugées « viables au Québec ».
- Plus d'entreprises au Québec ont moins de deux (2) ans d'existence.
- Les employeurs, les employés et les syndicats au Québec sont plus réticents à participer à un programme de TP.
- Moins d'entreprises québécoises sont capables de convaincre le ministère d'une reprise de l'activité au niveau de plein emploi à l'expiration de l'accord.

Autre constatation étonnante, le nombre d'employés total de l'unité concernée n'est en moyenne que de 30 (29.4) pour le Canada et de 44 pour le Québec (voir colonne 2). L'implication des entreprises telles que Pratt and Whitney et Aviation Electric nous auraient laissé présumer d'une taille beaucoup plus importante, de l'ordre de quelques milliers d'employés. Se peut-il que dans les grandes entreprises, les conventions collectives prévoient déjà des programmes de partage de travail et d'autres protections comme les prestations supplémentaires d'assurance-chômage, etc. ?

Le Québec dépasse de loin la moyenne canadienne pour le nombre de mises à pied évitées par accord, soit 20.0 contre 12.6 (Canada) et

12. En septembre 1982, le taux de chômage au Québec était de 13.9%, et de 10.3% en Ontario, soit 35% de plus. Stat. Canada, *La Population active*, 71-001, septembre 1982, p. 62.

16.0 pour l'Ontario (colonne 3). Mais la taille moyenne de ses unités n'est que très légèrement supérieure : 44.0 contre 38.5 pour l'Ontario (colonne 2) et 29.4 pour le Canada. Ceci indique que la proportion des unités dont les mises à pied ont été évitées est plus grande au Québec ; la colonne (4) nous confirme cette situation puisqu'on constate que 45.4% des employés de l'unité étaient menacés par des licenciements collectifs au Québec alors que seulement 41.5% l'étaient en Ontario. Tous les chiffres de la colonne (4) sont surprenants : plus de 40% des employés par unité étaient sujets à des mises à pied. On aurait été enclin à présumer une proportion de mises à pied anticipées plus marginale : ou bien les employeurs exagèrent ou bien les entreprises sont plus fragiles que l'on croit.

Les colonnes (5) et (6) semblent contradictoires. Le Québec dispose du budget le plus important par accord, 50 743\$, soit 35% plus élevé que celui de la moyenne canadienne (32 869\$). Par contre, les dépenses par mises à pied évitées ne sont que de 2 539\$, montant très peu supérieur à celui de l'Ontario (2 514\$), mais de 3% inférieur à la moyenne nationale (2 607\$). Ceci peut s'expliquer par le plus grand nombre au Québec de mises à pied évitées par accord. En outre le Québec dispose de 10 548\$ de plus que l'Ontario par cas, mais ne sauve en moyenne que 4 employés additionnels de la mise à pied. L'élément manquant dans le tableau est probablement la durée respective des accords, que le Ministère n'a pas fourni. Le Québec devrait alors être frappé par de longues périodes de licenciements temporaires.

Le tableau IV indique d'autres caractéristiques des participants au programme de TP en date du 4 avril 1982.

Comme on pouvait le supposer, les trois quarts (74%) des accords (colonne 1) sont survenus dans le secteur de la fabrication, proportion dépassant largement sa part dans la main-d'œuvre (15.8%).¹³ Seulement le tiers des employés sont syndiqués. Ceci peut refléter, soit une plus grande facilité de licencier des travailleurs non protégés par une convention collective ou, une plus grande réticence de la part des syndicats à participer à un tel programme. Cette proportion représente très fidèlement le taux de syndicalisation au Canada, mais le secteur de la fabrication qui détient 75% des accords de TP est pourtant syndiqué à 41% et non pas à 33%.¹⁴

La colonne (3) démontre que 41% des entreprises participantes ont entre 10 et 49 employés, tandis que seulement 14% ont moins de 10 employés et 15%, ont 200 employés et plus. Ce sont plutôt de petites

13. Calcul de l'auteur de Stat. Canada, *La Population Active*, 71-001, septembre 1982, p. 16.

14. Stat. Canada, *Loi sur les corporations et les syndicats ouvriers*, 71-202, 1979, partie 11, p. 60.

TABLEAU IV
AUTRES CARACTÉRISTIQUES DES PARTICIPANTS

| Industrie | (1) | | (2) | | Taille de l'entreprise | (3) | (4) | |
|---------------------|-------------|---|-----------|---------------|------------------------|----------|----------------------------------|----------|
| | % d'accords | % | Syndiquée | Non syndiquée | | | Ampleur des mises à pied prévues | % |
| Fabrication | 74% | | | | | | | |
| Commerce | 14 | | 34% | | 10 10-49 | 14 41 | 10 10-49 | 36 52 |
| Services | 6 | | | 66% | 50-99 100-199 | 17 12 | 50 + | 12 |
| Transports et comm. | 2 | | | 200 + | 15 | | | |
| Construction | 2 | | | | | | | |
| Autres | 2 | | | | | | | |

Source : Communication directe, MEIC, le 7 octobre 1982.

entreprises (10 à 49 employés) qui participent au programme de TP, ce qui confirme la conclusion tirée plus haut (voir p. 16).¹⁵ Dans l'ensemble des entreprises, en plus ce sont celles ayant entre 10 et 49 employés, i.e. les plus petites, qui pourraient être responsables de plus de la moitié (52%) des mises à pied.

Les moyennes et les grandes entreprises ne fournissent que 12% de tels employés. En somme le programme semble s'orienter vers les petites entreprises. Étant donné l'ampleur de la crise et surtout le fait que les grandes entreprises sont aussi durement touchées, le gouvernement devrait s'informer des raisons de la faible participation des grandes entreprises et apporter au programme actuel de TP les modifications nécessaires.

4.0. L'INTÉRÊT DES PARTIES

Aucune politique publique n'est neutre dans ses effets. On y trouve des gagnants et des perdants à différents degrés.

Dans le cas du programme de travail partagé, comme alternative à des mises à pied, les sept agents principaux en présence sont : les employés qui ont été mis à pied (« les travailleurs exposés ») ; les employés qui conservent leur emploi (« les travailleurs protégés »), l'employeur ; les autres chômeurs ; les syndicats ; le gouvernement et la société en général.

4.1 Les travailleurs protégés

Pour un plan comprenant une semaine de quatre (4) jours de travail, ces travailleurs gagnent une journée de loisir à peu de frais directs. Par contre, ils perdent la différence entre leur paie quotidienne habituelle et les 42,00\$ maximum d'assurance-chômage pour la journée chômée en moyenne, d'environ 8% du salaire hebdomadaire net. Cette perte peut s'avérer substantielle pour certains si par exemple, le salaire hebdomadaire normal est de 500,00\$ et que le plan comporte deux (2) jours de chômage. Dans une telle situation, leur salaire n'est que de 300,00\$ et la prestation d'assurance-chômage de 84,00\$, soit une baisse de 116,00\$ ou de 23% de leur salaire hebdomadaire brut.

4.2 Les travailleurs exposés

Les travailleurs sujets aux mises à pied sont les plus grands bénéficiaires d'un plan de TP. Ils évitent le chômage et toutes ses conséquences humiliantes sur le plan économique, social, familial et psychologique. Ils conservent aussi les avantages sociaux qu'offre le travail : assurances, congés de maladie, etc.

15. Les entreprises de moins de 10 employés peuvent être qualifiées « d'artisanales ».

4.3. L'employeur

Pour l'employeur, la masse salariale reste inchangée mais certains coûts augmentent alors que d'autres diminuent. Du côté des hausses de coûts, on note les *coûts de travail fixes*, ceux qui varient en fonction du nombre de salariés : les cotisations au régime de retraite public, à l'assurance-chômage, à la Commission de santé et sécurité au travail et aux plans d'assurance médicale. Ces coûts seront minimisés par des mises à pied et non par un plan de TP. Du côté des *coûts variables*, ceux qui varient en fonction du nombre d'heures travaillées, on trouve la contribution aux vacances annuelles, le 4% de la masse salariale. Vu que le total des heures travaillées est inchangé, l'employeur est indifférent entre des mises à pied et le TP. Il gagne même dans ce dernier programme car en gardant tous ses employés, il évite d'encourir des coûts additionnels d'embauche et de formation advenant le cas où les employés mis à pied trouvent de l'emploi ailleurs.¹⁶

4.4 Les syndicats

Les centrales syndicales n'approuvent pas le programme de TP pour 3 raisons principales : 1) les compromis exigés au chapitre de la violation de la primauté de l'ancienneté, 2) le désordre créé pour d'autres clauses normatives et 3) la baisse du pouvoir d'achat.¹⁷ Les syndicats locaux d'avantage intéressés par les alternatives proposées, du fait qu'ils sont plus près de leurs membres, n'ont souvent d'autre choix que d'opter pour un moindre mal, le partage du temps travaillé.¹⁸ Le programme peut causer des conflits intra-syndicaux, entre les travailleurs protégés et les travailleurs exposés.

4.5 Les autres chômeurs

Les autres chômeurs perdent de deux façons. Le programme de TP accapare une somme de 190 millions \$ du fonds de l'assurance-chômage pour l'année 1982 et 150 millions \$ en prévision de 1983. Mais les déficits du fonds seront de l'ordre de 2.3 milliards \$ au 31 décembre 1982 et sont prévus à 2.5 milliards \$ à la fin de l'année prochaine. Le déficit cumulatif dépassera probablement le cap du 5 milliards \$.

En réponse à ces déficits, le gouvernement impose un redressement en deux temps. Premièrement il ressert les critères de qualification et deuxièmement, il vient de hausser les cotisations de 40% : de 1,65\$/100,00\$ à 2,30\$/100,00\$ pour les employés et de 2,30\$ à 3.22\$ pour les employeurs.¹⁹

16. Frank Reid, *Worksharing as an Alternative to Lay offs*, Center for Industrial Relations, Toronto, University of Toronto, Working Paper 7903.

17. Voir par exemple, F.T.O., *Le Monde Ouvrier*, Montréal, octobre 1982.

18. Ibid.

19. *La Presse*, le 28 octobre 1982, p. 2.

En plus de perdre des fonds au bénéfice de ceux encore au travail, les chômeurs sont aussi désavantagés en ce qui concerne la hausse par le gouvernement de plusieurs critères d'éligibilité et de déboursments. Donc, le participant à un plan de TP n'a pas de période d'attente, n'est pas limité quant à ses gains extérieurs, il n'épuise pas ses prestations, etc.

4.6 Le gouvernement

Le gouvernement y gagne politiquement, parce que le taux de chômage officiel est réduit avec le TP, alors que l'inverse se produit lorsque les entreprises procèdent à des mises à pied massives.

4.7 La société

La société est gagnante aussi parce que, le chômage étant réduit, ses conséquences néfastes en termes de criminalité, maladies, suicides, troubles familiaux²⁰ ...lui sont épargnés d'une façon temporaire. Elle est perdante dans la mesure où, par ces efforts d'ajustements marginaux, le gouvernement se décharge de l'objectif primordial de créer un environnement de plein emploi au Canada.

5.0 SOMMAIRE

Il n'est pas possible d'évaluer globalement le programme de TP à cause des intérêts parfois divergents des agents intéressés. Nous ne pouvons pas non plus estimer si les dépenses donnent un meilleur rendement que celles encourues par d'autres programmes ayant le même but.

L'avantage à court terme est évident, on évite du chômage temporaire. Cependant, cette politique peut miner des acquis syndicaux ainsi que l'effort gouvernemental pour promouvoir une demande globale suffisante pour assurer le plein emploi. Une recherche plus approfondie, par exemple par régressions multiples, pourrait permettre d'identifier les facteurs qui expliquent l'adhésion au programme ou son degré de réussite.

Au stade actuel, le programme canadien de TP n'est pas *la* réponse à la crise. Il n'implique que 70 000 travailleurs qui auraient été mis à pied *temporairement* pour moins de 26 semaines. Le Canada compte quelques 1.3 million de chômeurs et le TP ne touche qu'un demi d'un pour cent (.05%) de ces sans-emploi. Ce sont les cas de licenciements *permanents* qui doivent davantage préoccuper nos gouvernements. Le programme ne créé pas de travail additionnel, il ajoute au sous-emploi.

Au mieux, le TP peut constituer un complément à l'ensemble des outils des pouvoirs publics, trouvant son utilité en période de légère baisse du niveau d'activité économique.

20. H. Brenner, *The Social Costs of Unemployment*, Washington, U.S. Congress, 1976.

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LE PARTAGE DES EMPLOIS

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et le partage des emplois.)

Question

La première question portait sur la productivité. Les avis étaient partagés à savoir s'il y a augmentation ou baisse de la productivité. Un intervenant a relaté une expérience vécue en Angleterre, où l'on a constaté qu'en trois (3) jours, la productivité était à 90% de celle d'une semaine de cinq (5) jours. Selon un autre point de vue, dans une semaine de cinq (5) jours, le lundi matin est considéré comme une perte ; alors la proportion de ce qui est appelé le « syndrome du lundi » est plus grande sur une semaine de trois jours, ce qui impliquerait une baisse de productivité.

Un deuxième commentaire soutenait que le programme de travail partagé peut être indirectement créateur d'emplois. Si les travailleurs concernés par ce programme se retrouvaient du jour au lendemain prestataires d'assurance-chômage, leur pouvoir d'achat serait diminué de beaucoup et ils dépenseraient moins, alors qu'avec ce programme, leur pouvoir d'achat n'est que partiellement diminué.

Réponse

Le conférencier a répondu en affirmant que la masse salariale demeure la même dans les deux cas.

Question

Un autre participant a soulevé la notion d'utilisation du temps non travaillé, à savoir comment les gens concernés par un programme de travail partagé allaient utiliser la période de temps chômé durant la semaine.

Réponse

Deux possibilités ont été présentées : occuper un second emploi, ce qui impliquerait une baisse de rentabilité au niveau de la fonction principale ; ou tout simplement consacrer cette période aux loisirs. Cependant notre société ne possède peut-être pas la culture requise pour bien utiliser son temps en dehors du travail.

Question

Un autre intervenant demande si ce programme de travail partagé pourrait constituer une stratégie globale face au problème des fermetures éventuelles d'usines ?

Réponse

Selon le conférencier, ce programme n'est que marginal et temporaire, comme un « band-aid » sur une blessure.

Question

Un participant soutient que les programmes de ce genre ne sont que des mesures anti-cycliques. Par exemple, les programmes de création temporaire d'emplois permettent aux gens d'acquérir à nouveau le droit à l'assurance-chômage.

Réponse

Une solution véritable serait d'augmenter la demande globale pour créer effectivement des emplois.

ATELIER ;

LA CRISE ET LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Hélène David,
Institut de recherche appliquée
sur le travail (IRAT)

Le recours au travail à temps partiel est certainement un des moyens privilégiés par les employeurs pour réduire leurs « coûts d'opération » en temps de crise. « Coûts d'opération » signifiant avant tout les salaires et avantages sociaux à payer à leurs employés. Il s'agit bien sûr du travail à temps partiel assorti des conditions qui lui sont généralement associées : bas salaires, sans garanties d'heures de travail, d'horaires réguliers, de sécurité d'emploi ; peu d'avantages sociaux.

Les données sont connues.¹ À l'occasion de la présentation de mémoires à la Commission Wallace, en septembre dernier, celles-ci ont de nouveau été abondamment reproduites et commentées dans les journaux.

Un enjeu politique

Toutefois, un retour sur l'actualité de cette dernière année permettra d'aller au delà des données statistiques. Plusieurs événements récents ont en effet fait ressortir le contexte dans lequel employeurs et gouvernements préconisent l'usage du travail à temps partiel et les raisons pour lesquelles ces politiques rencontrent beaucoup d'opposition.

On a vu, au cours de l'année, les gouvernements fédéral et provincial s'avancer dans ce dossier. L'introduction du travail à temps partiel a aussi été l'enjeu de conflits de travail d'envergure. Au niveau fédéral, la Commission Wallace, mandatée par le gouvernement canadien pour faire un bilan des mesures législatives, économiques et sociales qui touchent actuellement les employés à temps partiel et pour recommander les changements pertinents, a suscité, à l'occasion de la présentation de mémoires,

1. De 1975 à 1980, les emplois à temps partiel ont augmenté de 46% au Québec tandis que les emplois à temps plein n'augmentaient que de 4% au cours de la même période (Jean Poulain, La Presse, 7/4/81). On sait que près de 75% des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes. Près de 90% de ces emplois sont dans le secteur tertiaire et plus de la moitié sont rémunérés au salaire minimum. (LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL : UNE MESURE D'ÉGALITÉ EN EMPLOI OU D'INÉGALITÉ EN EMPLOI, Conseil du Statut de la femme, janvier 1982.)

des prises de position très opposées² systématisant la philosophie qui sous-tend les pratiques de différents groupes.

Au Québec, le Conseil du statut de la femme s'était déjà fortement opposé aux politiques du gouvernement en faveur de l'essor du travail à temps partiel au nom du droit réel des femmes au travail.³ Dans le conflit à la CTCUM, la question du travail à temps partiel a été un enjeu central des négociations avec les chauffeurs d'autobus. Conflit où le gouvernement du Québec est intervenu à plusieurs reprises : après une loi forçant le retour au travail en janvier, celui-ci a également forcé la conclusion d'une entente entre la FCAOM⁴ et la CTCUM sous menace d'un décret qui aurait compris l'introduction de travailleurs à temps partiel⁵, introduction à laquelle la Fraternité opposait une fin de non-recevoir depuis le début du conflit.

Dans un contexte de crise, la volonté accrue des employeurs de recourir au travail à temps partiel, les volontés gouvernementales de soutenir cette stratégie et l'opposition des groupes qui défendent les intérêts des salariés et des salariées et/ou des femmes à ces tentatives ont ainsi fait du travail à temps partiel un enjeu politique important. Important parce que le travail à temps partiel et les conditions d'emploi et de travail qui lui sont généralement associées remettent en cause le droit au travail de différentes manières.

Une solution au chômage ?

Gouvernements et employeurs appuient leur défense du travail à temps partiel en le présentant comme une solution au chômage.⁶

Le partage d'un emploi à temps plein entre deux personnes modifie les STATISTIQUES du chômage (qui recensent les individus ou les emplois sans tenir compte du temps travaillé) ; cela diminue aussi les prestations que le régime d'assurance-chômage doit verser en cas de perte d'emploi. Mais cela ne réduit en rien le chômage réel (en termes de sous-emploi mesuré en nombre d'heures/personne travaillées) et aggrave la pauvreté due à des salaires insuffisants. On constate d'ailleurs que le pourcentage de travailleurs et de travailleuses qui sont à temps partiel parce qu'ils ou elles ne trouvent pas de travail à temps plein a doublé en

2. Voir notamment les mémoires de la Coalition de l'inter-syndicale (CSN, CEQ, FSPIIQ, SPGQ, SFPQ et FQII), de la FTQ et du Conseil du Patronat du Québec.

3. CSF, op. cit.

4. Fraternité des chauffeurs d'autobus et opérateurs de métro.

5. Entretien avec la direction de la FCAOM.

6. Voir ENGAGEMENT DU 25 MARS 1981 : CRÉATION D'EMPLOIS À TEMPS PARTIEL ; ACCÈS PLUS FACILE, MEILLEURE PROTECTION ET RÉDUCTION DU CHOMAGE. M. René Lévesque et Madame Jocelyne Ouellette (Document du Parti Québécois) et le mémoire du Conseil du Patronat du Québec à la Commission Wallace (août 1982) qui lie l'essor du travail à temps partiel à la croissance économique.

six ans.⁷ C'est maintenant le cas d'un ou d'une employé(e) à temps partiel sur cinq.⁸

Et des données sur des situations spécifiques portent à croire que nombreuses sont les personnes qui doivent maintenant combiner plusieurs emplois à temps partiel pour s'assurer un revenu convenable.⁹

Quelle différence y a-t-il entre la situation de deux personnes qui travaillent chacune 40 heures par semaine à un emploi régulier à temps plein et celle de quatre personnes qui travaillent chacune 20 heures par semaine pour faire le même travail ?

Bien qu'il s'agisse d'un nombre égal d'heures de travail, il y a de bonnes chances que la différence se situe au niveau des conditions d'emploi et de travail des personnes qui font ce travail et que cette différence se manifeste sous forme d'économies importantes pour les employeurs qui ont créé des emplois à temps partiel. Mais il ne s'agit pas là d'un remède au chômage.

Droit au travail et précarité d'emploi

Prenons un exemple bien concret dans un secteur où la quasi-continuité du service et les pointes d'activité sont invoquées pour justifier la nécessité du travail à temps partiel : le transport en commun. Plus particulièrement le transport en commun à Montréal.¹⁰

Cet exemple est significatif à plus d'un titre : la proposition de la CTCUM d'introduire du travail à temps partiel touche des emplois où il n'y en a jamais eu. De plus, les employés concernés sont syndiqués et

7. Tableau 6 en annexe du mémoire soumis par le Conseil du Patronat du Québec à la Commission Wallace sur le travail à temps partiel (août 1982). Calculs faits à partir des données publiées dans LA POPULATION ACTIVE, Statistique Canada.

8. Cela sans parler des obligations personnelles et familiales et du fait que beaucoup de femmes disent ne pas « vouloir travailler à temps plein », ce qui reflète, en partie, la difficulté d'ajouter les responsabilités et les tâches domestiques aux contraintes du travail à l'extérieur de la maison.

9. Dans un volumineux document présenté au cours des négociations, la CTCUM, qui s'appuie beaucoup sur les expériences tentées dans le transport en commun de différentes villes américaines, cite, entre autres, le cas des chauffeurs d'autobus à temps partiel de Seattle dont 51% sont des personnes qui avaient déjà un autre emploi au moment de leur embauche. La Commission de transport de Seattle dit préférer embaucher des personnes qui ont déjà un autre emploi et pour qui ce travail à temps partiel ne constitue pas leur revenu principal. (CTCUM, MÉMOIRE DÉCRIVANT L'ÉTAT DU DIFFÉREND EXISTANT ENTRE LA CTCUM ET LA FCAOM, mars 1982, p. 248 et 277.)

10. Il n'y a pas qu'à Montréal que l'introduction d'employés à temps partiel chez les chauffeurs est source de conflit. Cette même question fut au cœur de la grève de neuf mois des chauffeurs d'autobus de Québec en 1979 et de ceux d'Edmonton au début de 1982. On prévoit que ce sera un enjeu des prochaines négociations dans le transport en commun à Laval et sur la Rive-Sud. (article de Pierre Bellemare, LA PRESSE, 17 août 1982).

| Conditions de travail | Chauffeurs à temps partiel (proposition patronale) | Chauffeurs à temps plein (conditions en vigueur selon la convention collective) |
|---|--|---|
| ● Statut | Surnuméraire | Régulier — permanent |
| ● Heures de travail minimum garanties par jour ou par semaine | Aucune : selon les besoins du service (1 ½ heure payée si appelé) | 8 heures par jour, 40 heures par semaine |
| ● Heures de travail maximales | Temps supplémentaire payé après 40 heures de travail hebdomadaire | Temps supplémentaire payé après 8 heures de travail quotidien |
| ● Salaire horaire | Le même que les chauffeurs réguliers à temps plein | |
| ● Boni d'amplitude (heures d'attente non travaillées entre deux assignations) | Aucun | 50% du salaire horaire pour les 3 ^{ème} et 4 ^{ème} heures d'attente ; 100% du salaire horaire pour la 5 ^{ème} heure d'attente (maximum) |
| ● Avantages sociaux (fêtes, congés, vacances) | Aucun | <ul style="list-style-type: none"> ● 11 congés fériés ● vacances : 2 semaines entre 1 et 3 ans ; 3 semaines après 3 ans ; 4 semaines après 5 ans ; 5 semaines après 15 ans. |
| ● Sécurité du revenu (maladie, accidents, assurances, régime de retraite) | Aucun (les deux sont compensés par une prime globale de 10% du salaire des heures travaillées) | ● Crédit annuel de 15 jours de maladie |
| ● Sécurité d'emploi (changements technologiques, fusions de compagnies) | Aucune | <ul style="list-style-type: none"> ● Travail à forfait interdit pour les tâches actuellement accomplies par les chauffeurs ● Affectation à d'autres postes en cas de changement technologique si moins de 50% des effectifs concernés ● Prime de séparation selon l'ancienneté si plus de 50% des membres de l'unité |
| ● Droits acquis | Aucun | Garantis par la convention |
| ● Droits reliés à l'ancienneté | Aucun | Choix des divisions, des assignations (lignes et horaires) et du temps supplémentaire offert |
| ● Conditions d'accès à des postes à temps plein | Aucune Peut être appelé à travailler 40 heures par semaine mais demeure surnuméraire | |
| ● Libération pour activités syndicales | Aucune | <ul style="list-style-type: none"> ● Sur demande de la Fraternité ● Sans limite de temps ● Sans solde ● Accumulation d'ancienneté et des crédits de jours-maladie |

ont déjà fait grève à plusieurs reprises pour défendre et améliorer leurs conditions de travail ; celles-ci sont donc régies par une convention collective négociée. Enfin, il est aussi important de souligner qu'il s'agit d'emplois où il n'y a à peu près aucune femme.

Pour toutes ces raisons, les avantages que la partie patronale retirerait de l'emploi de chauffeurs à temps partiel prennent particulièrement de relief.¹¹

À la lecture de la proposition de la CTCUM dont les chauffeurs n'ont même pas voulu discuter, on constate en effet que l'écart est grand entre les conditions de travail actuelles des chauffeurs et ce que la CTCUM offrirait à la nouvelle catégorie d'employés qu'elle veut créer, les chauffeurs surnuméraires à temps partiel.

À la lecture de cette liste, on peut supposer que cet écart se traduira par une différence des coûts tout aussi considérable pour la CTCUM.

C'est pourquoi la proposition patronale de limiter le travail à temps partiel à 10% des heures travaillées ne rassure en rien les membres de la Fraternité (10% des heures peut correspondre à 30%, 50% ou même plus de 100% d'employés à temps partiel selon le nombre d'heures offert à chacun¹²). Les avantages pour la partie patronale sont tels qu'ils ont la conviction qu'aucune limite ne tiendrait. D'autant plus que dans le cas de la ville de Seattle, souvent cité en exemple par la CTCUM, 44% des chauffeurs sont déjà à temps partiel. Suite à la conclusion de la première convention collective prévoyant l'embauche de chauffeurs surnuméraires à temps partiel, la Commission de transport de Seattle prévoyait en embaucher plus de 200 par année pour atteindre en moins de trois ans le maximum de 700 permis par la convention¹³.

Les intérêts des salariés ne sont-ils pas compatibles avec la recherche de souplesse dont font état les employeurs ? Il ne semble pas. Malgré le souhait d'une partie d'entre eux de travailler à temps partiel, les chauffeurs actuels ont refusé en bloc la proposition patronale. C'est que, selon la proposition de la CTCUM, pour pouvoir travailler à temps partiel, les chauffeurs auraient dû abandonner les droits dont ils bénéficient selon leur convention et devenir surnuméraires.

11. En particulier, comme il s'agit d'employés masculins, la question des conditions de travail devient particulièrement cruciale. Lorsqu'il s'agit de femmes, tout le débat sur le « libre choix » relègue souvent la question des conditions de travail des temps partiel au second plan.

12. À Seattle, les chauffeurs surnuméraires travaillent en moyenne 2 : 30 heures par jour (Mémoire de la CTCUM, p. 286).

13. L'entente de 1978 prévoyait un plancher d'emploi de 900 chauffeurs réguliers à temps plein (qui étaient 1150 au moment de la signature de l'entente) et un maximum de surnuméraires inférieur de 200 au plancher d'emploi des chauffeurs réguliers. Cela permettait l'embauche de 700 surnuméraires équivalents à 78% du nombre des chauffeurs réguliers (Mémoire de la CTCUM, pp. 276, 285).

Pourquoi serait-il nécessaire que les travailleurs à temps partiel soient des SURNUMÉRAIRES, c'est-à-dire des travailleurs qui n'ont droit à aucune garantie d'heures de travail, de régularité des horaires et de sécurité d'emploi ? La souplesse nécessaire dans les services continus ou quasi-continus où il y a des heures de pointe n'est pas du tout inconciliable avec des emplois à temps partiel stables.

C'est là qu'on touche le fond de la question. Les débats sur la nécessité ou non du travail à temps partiel sont souvent en porte-à-faux car ils se centrent uniquement sur la question du nombre d'heures de travail, alors que c'est le droit au travail qui est remis en cause par les stratégies visant à développer la PRÉCARITÉ D'EMPLOI.¹⁴ Derrière l'essor du travail à temps partiel, il y a en effet une nette tentative dans les établissements syndiqués de remettre en question la sécurité d'emploi qu'ont obtenue les travailleurs et travailleuses après de nombreuses luttes.¹⁵ En ce sens, la situation actuelle des infirmières dans les hôpitaux au Québec permet d'envisager les développements probables du travail à temps partiel dans le transport en commun si jamais il était introduit.¹⁶

14. Cette expression renvoie à toutes les formes d'emploi instable telles que le travail occasionnel, le travail sur appel, le travail exécuté en sous-traitance ou par le biais d'agences de travail temporaire, etc., qui ont en commun l'insécurité d'emploi, l'individualisation du contrat de travail et l'exclusion des garanties collectives acquises par les travailleurs permanents de l'entreprise. À ce sujet, voir « Les hors-statuts : des travailleurs à part... au centre de la restructuration capitaliste », dans C.F.D.T., LES DÉGATS DU PROGRÈS : LES TRAVAILLEURS FACE AU CHANGEMENT TECHNIQUE, Paris, Seuil, 1977, pp. 216-233.

15. Une analyse des négociations entre la Commission de transport et le syndicat des chauffeurs de Seattle souligne que pour la partie patronale, l'alternative était l'embauche de surnuméraires ou l'abolition des huit heures de travail quotidien garanties, obtenues par le syndicat en 1974 (Mémoire de la CTCUM, p. 282).

16. Syndiquées depuis longtemps, négociant avec le gouvernement dans le cadre des négociations centralisées du secteur public, on peut dire que les infirmières à temps partiel, tout comme les autres employés d'hôpitaux, ont les meilleures conditions de travail de toutes les employées à temps partiel. Pourtant les 40% d'infirmières qui travaillent à temps partiel n'ont pas toutes le même statut d'emploi. Les 28% qui détiennent des postes sont bien protégées : elles bénéficient de la plupart des avantages de la convention collective, elles ont un horaire de travail régulier et stable, travaillent toujours au même endroit et ont la sécurité d'emploi.

Mais ce n'est le cas que de deux infirmières sur trois qui sont à temps partiel. Les autres n'ont pas de poste : elles sont donc sur une liste de rappel, ne travaillant que lorsque l'employeur a besoin d'elles. Elles n'ont donc qu'une sécurité d'emploi bien partielle et elles n'ont ni heures de travail garanties, ni régularité des horaires de travail, ni stabilité dans le travail. Elles ont pourtant droit à tous les autres avantages prévus à la convention collective (parité de salaire et d'avantages sociaux).

Ce problème majeur a été attaqué par les syndicats en luttant pour obtenir que les postes vacants soient comblés en priorité par les employés inscrits sur la liste de rappel et par ordre d'ancienneté. Mais comme les employeurs abolissent de plus en plus de postes lorsqu'ils deviennent vacants, la proportion des temps partiel qui n'ont pas une sécurité d'emploi complète va en augmentant. (Fédération québécoise des infirmières et infirmiers, Rapport du Comité information : TRAVAIL À TEMPS PARTIEL, 1980). La si-

La CTCUM, suite à une première étape au cours de laquelle les surnuméraires ne feraient que les « pièces de travail » que les réguliers n'auraient pas choisies, envisage d'ailleurs ouvertement d'aller plus loin. Elle prévoit ensuite de briser un certain nombre d'assignations continues en pièces de travail plus courtes qui seraient offertes aux chauffeurs surnuméraires et d'augmenter graduellement la proportion d'employés à temps partiel.¹⁷ Il est évident qu'une telle politique remet en cause le droit des employés réguliers à travailler à plein temps en leur soustrayant graduellement un certain volume de travail.¹⁸ De plus, cela permettrait à la direction de graduellement combiner les meilleurs horaires avec le pire statut (celui de surnuméraire), laissant aux employés réguliers les pires assignations.¹⁹

D'autre part, certaines propositions de la CTCUM faites aux employés d'entretien illustrent le fait que les employeurs visent à étendre aussi la précarité d'emploi dans d'autres secteurs. Mais les formes spécifiques auxquelles ils ont recours pour augmenter leur marge de manœuvre par rapport aux conditions de travail négociées, varient selon les caractéristiques du service ou de la production. Ainsi, pour les travaux d'entretien à la CTCUM, où il n'y a ni service continu ni heures de pointe, le pendant au travail à temps partiel est le travail à forfait. La CTCUM a notamment proposé de restreindre l'interdiction du travail à forfait en la délimitant par des bornes territoriales.²⁰

Dans le contexte de la crise actuelle, le travail à temps partiel apparaît donc comme un moyen parmi d'autres de développer la précarité d'emploi.²¹ Les employeurs y recourent afin de maintenir leur taux de profit, la précarité d'emploi leur permettant à court terme de réduire leurs coûts d'opération en réduisant considérablement les coûts de main-d'œuvre. À long terme, elle mine graduellement les droits acquis que les employés réguliers ont obtenus après des années de luttes syndicales.

tuation est la même en Ontario : voir Judith McCormack, « Half a Loaf : A Practical Approach to Part-Time Work », Communication au congrès de l'Association canadienne de relations industrielles, Ottawa juin 1982.

17. Mémoire de la CTCUM, p. 262.

18. Court-circuitant du même coup les clauses limitant le travail à forfait.

19. Déjà à Seattle, les surnuméraires ne travaillent jamais les fins de semaine ni les jours de fête.

20. Elle propose que la clause actuelle, qui prévoit qu'aucun travail présentement exécuté par des salariés de l'unité d'accréditation ne doit être donné à forfait, ne s'applique pas lorsque des travaux sont requis à cause de problèmes survenus À L'EXTÉRIEUR DU TERRITOIRE DE LA CUM.

21. Voir * page 9.

ATELIER :

LA CRISE ET LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Jacques Lesage, vice-président

Relations industrielles

Provigo

La gestion des ressources humaines, en temps de crise économique, soulève des problèmes d'autant plus difficiles à résoudre que les modèles de gestion traditionnels ne fonctionnent plus toujours efficacement. Peu de gestionnaires, que ce soit dans le secteur privé ou le secteur public, ont vécu une période aussi difficile sur le plan économique et social. Nous devons gérer la décroissance alors que toute notre formation a été axée sur la croissance. Les termes comme inflation, chômage, faillite, fermeture, licenciement font maintenant partie de notre vocabulaire courant et ont remplacé temporairement, je l'espère, un jargon plus dynamique tel que croissance, développement, acquisition, rentabilité, etc.

Les revendications syndicales elles-mêmes ont changé de couleur. Maintenant, on parle beaucoup plus de sécurité d'emploi que d'augmentation salariale ou d'avantages sociaux. Depuis que la masse des employés a commencé à réaliser que la prospérité d'une entreprise peut être très éphémère parfois et que des géants de la finance comme les grandes multi-nationales peuvent se retrouver soudainement dans des situations financières précaires, voire même faire face à la faillite, les demandes deviennent plus réalistes.

Dans un contexte de crise comme celle que nous vivons actuellement, tout gestionnaire qui se respecte doit être clairvoyant et surtout, posséder le courage de prendre les décisions qui permettront à son entreprise de subsister jusqu'aux jours meilleurs, ou encore d'éviter de disparaître simplement. Bien que plusieurs pensent que les entreprises œuvrant dans le domaine de l'alimentation soient moins touchées par la crise économique, je peux vous dire qu'il n'en est rien. Au contraire, on peut affirmer que, sauf quelques exceptions, toutes les entreprises subissent les contrecoups de la crise car, s'il est vrai qu'il faut toujours manger, il reste que les consommateurs sont beaucoup plus judicieux dans leurs achats et recherchent davantage les aubaines. Les résultats sont, bien entendu, que l'augmentation du volume de ventes d'une année à une autre est nettement insuffisante pour absorber les augmentations de coûts, plus particulièrement au niveau de la rémunération des employés. Il est donc normal de penser qu'après avoir réduit sensiblement toutes les dépenses courantes d'opération et avoir annulé les programmes d'expansion et

d'investissement, il soit nécessaire de réduire l'impact du coût des salaires et des avantages sociaux puisque ceux-ci représentent plus de 60% du coût des opérations. Évidemment, la méthode traditionnelle pour obtenir des résultats rapides dans ce domaine est d'effectuer des mises à pied ou des licenciements. Il s'agit en effet d'une méthode efficace à court terme mais qui comporte des effets très négatifs puisqu'en réduisant les effectifs, nous perdons une main-d'œuvre qualifiée et nous créons des re-mous indescriptibles dans l'entreprise à cause des clauses d'ancienneté. De plus, nous contribuons à l'aggravation de la situation économique en augmentant le chômage.

Or, comment concilier ces deux extrêmes, soit à la fois réduire les coûts de la main-d'œuvre, et miniser l'impact négatif des mises à pied ou des licenciements collectifs. Une des solutions les plus logiques semblerait être de freiner les augmentations de coûts, soit en gelant les salaires, soit en diminuant certains avantages sociaux, ou soit encore en réduisant les augmentations salariales prévues à la convention collective, surtout lorsque ces augmentations sont plus élevées que l'augmentation du coût de la vie comme c'est le cas des grandes entreprises de l'alimentation.

Les syndicats se sont montrés très intransigeants sur ce sujet, refusant systématiquement toute réouverture de convention collective, si bien que l'entreprise n'a plus que les choix suivants :

- soit effectuer de nombreuses mises à pied
- soit distribuer les heures de travail qui restent au plus grand nombre d'employés possible afin d'éviter ces mises à pied.

Cette dernière approche est d'autant plus valable que les entreprises dans le secteur de l'alimentation peuvent encore maintenir un certain volume d'affaires. Le problème, en effet, résulte moins du manque de travail que de l'augmentation excessive des coûts comme ceux du financement, de l'énergie et, bien entendu, de la rémunération.

Cependant, pour réaliser un tel objectif, il faut non seulement avoir la volonté de le faire mais aussi en avoir la possibilité. Contrairement à la tendance qui veut, qu'en période de crise économique, le travail à temps partiel augmente, l'inverse se produit bien souvent dans le commerce de l'alimentation, particulièrement dans les secteurs syndiqués. En fait, les travailleurs à temps partiel sont les premiers touchés par la crise puisque selon les termes de la plupart de nos conventions collectives, ils sont les premiers à être mis à pied ou licenciés pour permettre aux employés réguliers de conserver leur emploi. Dans certains cas, l'entreprise peut même se retrouver avec seulement des employés réguliers alors que la nature même du commerce au détail exige le travail à temps partiel, non pas pour augmenter de façon abusive la marge de profits des entreprises sur le dos des travailleurs, comme certains le prétendent, mais parce que cela est inévitable. Ce commerce, en effet, est très cyclique et nous som-

mes à la merci des habitudes d'achat de nos clients ; les statistiques démontrent que certains magasins font 75% de leur chiffre d'affaires le jeudi et vendredi. D'autres facteurs tels les intempéries, la période de *Noël*, les vacances de la construction, par exemple, entraînent des fluctuations importantes du volume de ventes. Enfin, comme nous ne fabriquons pas un produit que nous pouvons stocker, le service que nous offrons à la clientèle ne peut souffrir aucun retard. Il faut donc remplacer immédiatement les employés absents, que ce soit pour l'une ou l'autre des causes suivantes : vacances, congés de maladie, refus d'effectuer des heures supplémentaires, refus de travailler la nuit ou en fin de semaine, etc. En d'autres mots, sans le travail à temps partiel, il est impossible d'opérer efficacement et cela est encore plus vrai en période de récession.

Je pense que l'on peut dire que les partenaires sociaux, entreprises, syndicats, travailleurs, gouvernements réalisent maintenant qu'il n'y a pas de solution miracle à la crise économique et qu'il faudra plusieurs interventions de nature différente pour corriger la situation et amorcer la relance. Un fait est certain, c'est qu'avec un taux de chômage aussi élevé que celui que nous connaissons, les syndicats et les travailleurs ne peuvent plus ignorer les problèmes de l'entreprise et refuser de s'impliquer au niveau des solutions à apporter. Un syndicat peut bien refuser de rouvrir une convention collective pour re-négocier des conditions de travail qui tiennent compte davantage de la situation économique, mais il doit être conscient qu'en agissant de la sorte, il force l'employeur à prendre des décisions parfois très draconiennes, allant jusqu'à la fermeture de l'entreprise. Ne vaudrait-il pas mieux parler d'horaire réduit, d'horaire flexible, de travail partagé ou de toute autre forme de travail à temps partiel ? Loin de diminuer, ce type de travail devrait augmenter, c'est-à-dire que même les employés à temps plein devraient être prêts à accepter du travail à temps partiel pour favoriser une diminution du chômage, d'autant plus qu'il n'est pas assuré que, lorsque la crise économique actuelle se sera résorbée, nous retrouverons le niveau d'emploi que nous avons il y a quelques années voire même quelques mois. En effet, nous pouvons constater que les grandes difficultés auxquelles les entreprises font face actuellement forcent tous les gestionnaires à fournir des efforts supplémentaires, à faire preuve de plus d'imagination et d'initiative, à améliorer davantage tous les rouages des entreprises ainsi que leurs modes d'opération. Nous devenons de meilleurs managers et les entreprises qui n'auront pas disparu au cours de cette crise en sortiront nettement plus efficaces. À mon avis, seuls des programmes d'expansion très agressifs nous permettront de retrouver le niveau d'emploi que nous avons.

Le travail à temps partiel fait l'objet de beaucoup de discussions depuis quelques temps. Certains en dénoncent les abus alors que d'autres en vantent les mérites. Les mémoires sur ce sujet, comme celui du Conseil Consultatif de la Situation de la Femme ou celui du Conseil du Patro-

nat du Québec à la Commission Wallace, nous permettent de dégager les conclusions suivantes :

- a) le travail à temps partiel est nécessaire à l'économie, surtout au niveau tertiaire, c'est même le signe d'une économie forte.
- b) il y a une bonne partie de la population active qui travaille à temps partiel (environ 12%) et 44% de ces gens le font par choix. Il ne s'agit donc pas d'une forme de travail imposée pour prendre avantage des employés mais bien d'une réponse à un besoin réel.

Par ailleurs, il me semble important d'ajouter que les travailleurs à temps partiel doivent jouir de la protection des lois comme n'importe quels autres travailleurs et que leurs conditions de travail devraient être semblables à celles des travailleurs à temps plein, proportionnellement aux heures travaillées. Malgré les progrès accomplis au cours des dernières années, cet objectif n'est pas encore réalisé complètement. Ce retard sera comblé lorsque le gouvernement, les employeurs et les syndicats seront finalement convaincus que le travail à temps partiel est non seulement nécessaire mais bénéfique à notre économie et à une grande partie de la population. Espérons que le contexte économique actuel nous aide à prendre conscience de cette réalité et à agir en conséquence.

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et le travail à temps partiel.)

Commentaires

Monsieur Lesage remarque que dans le domaine de l'alimentation on paie très bien les temps partiels et que cette forme de travail semble convenir aux travailleurs. Certains profitent de la protection du salaire à long terme, d'un fonds de pension etc. Il conclut que lorsque les gens seront convaincus que c'est nécessaire, on négociera des droits.

Madame Hélène David fait remarquer que la grande majorité des employés à temps partiel sont des femmes qui travaillent dans des secteurs non syndiqués. Elle note que les employés à temps partiel bénéficient de plus en plus de différents avantages sociaux, mais que le problème majeur demeure la précarité de l'emploi.

Question

Pour brosser un tableau complet de la situation, ne faudrait-il pas comparer les employés à temps partiel aux réguliers et aux chômeurs ?

Réponse

Monsieur Lesage remarque qu'effectivement, plus on engage de personnes à plein temps, plus le chômage augmente, et que c'est l'inverse quand on fait travailler plus de personnes dans des emplois à temps partiel.

Question

Selon un intervenant, la Commission du statut de la femme associe l'attitude envers le temps partiel à l'établissement d'un réseau de garderies. D'un autre côté, il y aura toujours des femmes qui préféreront le travail à temps partiel. Existe-t-il des chiffres sur ce phénomène ?

Réponse

Madame David répond qu'une femme avec un seul enfant peut travailler à temps partiel, mais qu'avec la venue d'un deuxième ou d'un troisième, cette participation diminue.

Question

Un participant indique que souvent des gens sont engagés par contrat pour 90 jours, après quoi on les réengage pour la même durée mais avec un autre contrat ; ce qui évite de les syndiquer. Une autre personne se demande si le travail à temps partiel est une solution envisageable dans tous les secteurs de l'économie.

Réponse

Pour Monsieur Lesage, cela dépend de l'expérience requise. C'est possible là où la formation nécessaire est peu élevée. Plus la formation requise est spécialisée, moins il est possible d'avoir recours au temps partiel.

Question

On demande pourquoi les syndicats du secteur public s'opposent au temps partiel.

Réponse

Madame Hélène David répond qu'un syndicat perd de sa force si une grande proportion de ses membres travaillent à temps partiel. Ils sont plus difficilement mobilisables, ils ne profitent pas des bénéfices sociaux, et finalement le gouvernement remplace des permanents par des employés temporaires, surtout dans les hôpitaux et à la S.A.Q.

Il ressort des échanges que le travail à temps partiel risque d'entraîner une baisse de la qualité des services ; d'un autre côté, un employé à temps partiel est souvent plus productif qu'un employé à temps plein.

CONFÉRENCE II

« LES RELATIONS DE TRAVAIL EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE »

Ghislain Dufour, Vice-président exécutif
Conseil du Patronat du Québec

INTRODUCTION

Le colloque de l'École de Relations Industrielles de l'Université de Montréal porte cette année sur les relations de travail en période de crise économique. Vous m'avez demandé de décrire les politiques qui guident l'action patronale dans ce contexte difficile.

Pour préciser le contexte de mes commentaires, je rappellerai les principaux éléments qui caractérisent ce qu'on appelle la « crise » actuelle. Puis, je situerai notre régime de relations de travail en regard de cette situation en traitant séparément de l'entreprise privée et du secteur public. Je terminerai mon exposé en soulevant quelques questions auxquelles il nous faudra rapidement apporter des réponses satisfaisantes. Sinon, nous risquons de mettre en péril notre capacité à soutenir une concurrence de plus en plus ardue.

1. La crise économique

Les mass media nous rappellent quotidiennement que l'économie canadienne traverse une période de crise. Examinons rapidement quelques chiffres ; nous pourrions mesurer plus froidement l'ampleur du phénomène.

Le Conseil économique du Canada rendait public, il y a un mois, son exposé annuel. On y prévoit un fléchissement d'environ 2.5% de la production réelle de l'économie canadienne en 1982. Pour la troisième année consécutive, l'activité réelle aura enregistré une baisse pendant au moins la moitié de l'année. Le nombre de faillites commerciales a augmenté d'environ 40% par rapport à 1981. Les marges bénéficiaires non désaisonnalisées des sociétés industrielles canadiennes ont affiché une baisse de 53.3% au deuxième trimestre de 1982 comparées au même trimestre l'année précédente. Le taux de chômage atteint des niveaux sans précédent depuis les années 30, soit près de 12% ; au Québec, il dépasse actuellement 15%. Le Conseil précise que les statistiques officielles sur le chômage ne comptabilisent pas les personnes qui ont renoncé à se chercher un emploi. Il faudrait, selon les auteurs du rapport, en se basant sur les chiffres de 1980, majorer d'environ 20% le taux officiel pour

obtenir une statistique qui tienne compte de ce phénomène. Donc, au Québec, le taux de chômage réel atteindrait actuellement presque 20%. Au cours des deux dernières années, la productivité de l'industrie canadienne a baissé de 1% par année.

L'on pourrait poursuivre l'énumération de statistiques sombres. Tel n'est pas le but de cet exposé. J'ai seulement voulu mentionner quelques indices qui traduisent bien les difficultés auxquelles nous faisons face. Si j'ai choisi ces exemples, c'est surtout à cause de leur impact direct sur la santé des entreprises. Quand l'activité diminue, les revenus des entreprises en font tout autant. La diminution des bénéfices freine les investissements sans lesquels il n'y a plus de création d'emplois. Un repli du taux de productivité de notre industrie rend nos produits moins concurrentiels et contribue à diminuer nos ventes.

Ce n'est pas la première fois que notre économie doit s'adapter à un ralentissement. Cependant, la situation actuelle présente des caractéristiques particulières. La durée de la période dite de récession est beaucoup plus longue que par le passé et les amorces de reprise s'estompent très rapidement. Bien plus, le fléchissement est plus marqué qu'en tout autre temps depuis la grande guerre. Telle est la situation.

Il faut se méfier cependant des conséquences que peut engendrer l'entretien d'une « psychose de crise » sur les éventuels redressements de l'économie.

En effet, si l'on fait l'hypothèse que la récession actuelle va se poursuivre et s'accroître, on a évidemment raison de prévoir que l'on finira par se retrouver rapidement dix ou vingt ans en arrière au point de vue de nos conditions économiques générales. Mais on peut aussi faire l'hypothèse que les courbes statistiques se redresseront à un moment ou l'autre plus ou moins prochain. Les deux hypothèses sont soutenables, mais aucune ne s'impose rigoureusement. Annoncer que la récession va se poursuivre jusqu'au désastre, ce n'est pas une conclusion objective, c'est le résultat d'un état d'esprit.

Or, dans l'ordre de l'action, nos dispositions psychologiques individuelles ou collectives prennent souvent plus d'importance que l'exacte connaissance des faits.

2. Notre système de relations de travail

Une période de difficultés économiques peut devenir une aubaine pour les promoteurs de chambardements. Ils en parlent, non pour y trouver remède, mais pour l'entretenir autant qu'elle les sert. Je cite, à ce propos, l'économiste américain Georges Gilder : « Quand l'économie américaine donne des signes de récession, il y a une sorte de business qui à tout coup connaît un boom : c'est le business Création d'emplois. Contrairement à la plupart des entreprises, cette sorte de business est

menée par les politiciens ; elle se développe non par l'épargne et l'investissement, mais par les taxes et les discours ». On peut généraliser cette idée : *quand l'activité économique ralentit, c'est l'occasion d'un boom pour l'activité politique*. Et nous avons alors à supporter non seulement les effets économiques de la récession, mais aussi tous les vendeurs de solutions globales qui ne parviennent pas à vendre leurs idées en temps normal. N'est-ce pas alors, par exemple, une occasion rêvée pour mettre en place un nouveau système de relations de travail, pour justifier une intervention globale et mettre fin à l'anarchie où mèneraient les décisions d'une multitude de patrons indépendants les uns des autres ?

Avant de céder à pareille tentation, mieux vaut y penser à deux fois. Notre régime de relations de travail demeure le meilleur régime connu. La crise ne doit pas servir de prétexte pour bouleverser une réalité qui n'a rien à voir avec la cause du problème que l'on voudrait ainsi corriger.

À ce sujet, il existe une politique patronale commune. Mais cette politique commune ne vient pas d'une concertation ou d'un mot d'ordre. Elle a tout simplement pour fondement la prudence naturelle de l'homme d'action, qui applique, dans un tel cas, deux règles pratiques : d'abord, ne pas céder à la panique ; ensuite, se méfier des solutions globales quand il s'agit de régler un problème particulier. L'homme d'affaires a appris à chercher une solution financière à un problème de financement ; une solution technique, à un problème de production ; et une solution négociée, à un problème de relations avec ses partenaires d'en haut ou d'en bas. S'il cède à la panique, il changera peut-être d'attitude, mais alors les risques sont grands qu'il soit vite mis hors jeu.

Dans l'ensemble, en période de crise, les dirigeants dont l'entreprise reste au delà du seuil de la viabilité, et c'est le cas le plus courant, ne changent pas radicalement d'attitude. Ils continuent de chercher dans le concret des solutions sur mesure aux problèmes limités et connus sur lesquels ils ont une prise directe.

Le patronat, quant à lui, refuse toute forme d'intervention globale appuyée sur le prétexte fallacieux qu'il faille prendre les grands moyens pour sortir de la crise. Voilà un des éléments communs d'une « politique patronale en période de crise ». Cela s'applique au système de relations de travail tout autant qu'au système économique dans son ensemble.

3. Le secteur privé : la diversité

Et pourquoi ? Tout simplement parce que l'une des caractéristiques fondamentales du secteur privé, c'est sa diversité : diversité et indépendance des centres de décision, bien sûr, mais aussi diversité des situations et des perspectives. C'est un fait élémentaire, vérifiable par l'observation directe du monde qui nous entoure, et pourtant, c'est un fait souvent oublié dans les propositions globales.

Prenons le cas d'une entreprise qui fabrique un produit à partir du pétrole. Son produit se vend aujourd'hui six fois et demie plus cher qu'en 1971 et, durant la dernière année, le prix des matières premières qu'elle utilise a augmenté de 16%. Par contre, l'entreprise qui fabrique des téléviseurs vend son produit aujourd'hui seulement 28% plus cher qu'en 1971 et, dans la dernière année, ses prix ont même baissé de un ou deux pour cent. Dans un cas, le salaire hebdomadaire moyen atteint à peu près \$650 ; dans l'autre, il est un peu inférieur à \$400. Peut-on imaginer qu'une même politique s'applique à l'un et l'autre cas ?

Mais ces considérations sont encore trop générales. Deux entreprises du même secteur ont chacune leur histoire, leur degré de développement et leur propre style. L'une a peut-être, l'année dernière, réussi à réduire ses coûts salariaux et à augmenter la qualité de son équipement, pendant que l'autre prenait le risque d'accroître sa masse salariale au taux des années antérieures en espérant une croissance continue. Que signifierait l'application d'une même politique dans l'un et l'autre cas ?

Nul ne serait capable de seulement énumérer tous les cas réels. Il serait alors bien davantage impossible de les connaître tous de façon suffisante pour appliquer dans chaque cas la politique qui convient. Donc, *il n'y a qu'une seule formule qui offre des chances de trouver dans chaque cas les meilleures solutions : c'est celle qui laisse la liberté de décision aux parties directement impliquées.* Voilà la donnée fondamentale sur laquelle s'appuient nos positions.

Les centrales syndicales, par contre, proposent d'imposer des modèles de solutions applicables aux plus larges ensembles possibles. Et comme elles ne peuvent y parvenir directement par l'action dans les entreprises, elles essaient, surtout en période de crise, d'y parvenir par l'action politique ou par les pressions auprès des pouvoirs politiques. Les idées défendues sont du genre de celles-ci : égalité des conditions dans l'ensemble d'un secteur, parité d'un secteur à l'autre, maintien des droits acquis indépendamment de l'évolution sociale, continuité du revenu, enrichissement régulier à un taux fixé d'avance même si l'évolution économique trace une courbe irrégulière. Ce sont là des objectifs qui ont un sens dans la mesure où l'on considère les données générales sur une longue période, de façon à faire disparaître les différences individuelles et les variations conjoncturelles. Mais vouloir résoudre les problèmes concrets en appliquant tout simplement une politique de ce genre conduirait à des solutions globalisantes, autoritaires et paralysantes.

— La négociation sectorielle

Au nombre de ces solutions globalisantes, plusieurs centrales syndicales québécoises préconisent actuellement, et plus que jamais à cause de la crise, la négociation sectorielle ou multipatronale. Ce serait la solution-miracle : donner à tous les travailleurs d'un même secteur, sinon la

sécurité d'emploi, du moins les mêmes conditions de travail. Voilà un bel exemple d'une hypothétique solution générale destinée à régler des problèmes particuliers !

Comment peut-on soutenir sérieusement que l'imposition des mêmes conditions de travail à un grand nombre d'entreprises règlera les problèmes propres à chacune d'entre elles ? Prenons un exemple : dans un même secteur, une entreprise éprouve des problèmes découlant d'une sous-capitalisation alors que sa concurrente doit faire face aux effets d'une sur-capitalisation. L'application d'une même clause de convention collective concernant les changements technologiques entraînerait des effets différents dans les deux entreprises. Pourtant, dans les deux cas, on devrait appliquer une seule et même convention collective négociée probablement par ni l'un ni l'autre des chefs des entreprises en cause.

Les hommes d'affaires devraient oublier, pour la durée de la négociation, qu'ils se disputent le même marché. Les deux concurrents délégueraient leur pouvoir de négocier à une tierce partie dont l'action les lierait dans l'application d'une même convention de travail. Une telle proposition ne résiste pas à l'analyse.

Nous croyons fermement que la loi des parties, au niveau de l'entreprise, reste la meilleure formule dans le secteur privé et que l'on doit maintenir un cadre législatif qui permet aux parties elles-mêmes de trouver leurs propres solutions à leurs problèmes, compte tenu de leur environnement particulier.

La politique patronale commune dont nous avons parlé comporte donc de façon précise la proposition suivante : le patronat n'acceptera pas la négociation sectorielle, même en période de crise !

— La théorie des privilèges acquis

Une autre théorie qui apparaît particulièrement inapplicable en période de crise, c'est celle des privilèges acquis. Aux dires des tenants de cette thèse, la négociation ne pourrait porter que sur l'amélioration de la convention collective. Les privilèges acquis sont intouchables.

Avec une pareille mentalité, comment peut-on parler de négociation ? Négocier, ça peut dire échanger, donner et recevoir, à l'intérieur d'une activité économique donnée. La thèse des privilèges acquis appliquée sans discernement ne peut conduire qu'à l'immobilisme, alors que la survie et le développement exigent au contraire l'adaptabilité et le changement. Certaines conditions de travail ont été acquises à des moments où l'activité d'une entreprise permettait de supporter les coûts impliqués. Si, pour diverses raisons, la capacité de l'entreprise de supporter ces coûts s'est affaiblie et qu'elle ne peut renégocier qu'à partir du plancher déjà consenti, les conséquences sautent aux yeux ! On ne peut donner ce que l'on ne possède plus, du moins pas longtemps !

Dans certains cas, une convention signée doit pouvoir être renégociée si les conditions qui la justifiaient ont changé de façon significative. Signalons cependant que, dans de tels cas, l'accord des parties est nécessaire. Chacun devra y trouver son intérêt. Il peut bien sûr arriver que les parties comprennent mal leur intérêt et que cela conduise à l'échec d'une entreprise. Mais nous n'avons aucune raison de croire que de tels échecs se généraliseront. Tout bien considéré, il vaut mieux accepter le risque de quelques échecs occasionnels que d'imposer des formules générales qui seraient, par leur nature même, paralysantes pour tous.

Au cours des derniers mois, nous avons vu plusieurs cas d'entreprises qui ont proposé à leurs employés des solutions exceptionnelles pour passer à travers les difficultés spécifiques qu'elles connaissaient. Il s'agissait parfois d'annuler des augmentations de salaire prévues par la convention collective ou de partager le travail de façon à éviter des mises à pied. Dans ce dernier cas, la politique de certains syndicats était alors le refus, par principe. Heureusement que la décision des employés a été souvent différente.

Le changement est devenu l'une des grandes caractéristiques de notre époque. Tout change : les goûts des consommateurs, leurs habitudes, les valeurs, pour ne mentionner que quelques exemples. À l'échelle mondiale, les règles du jeu ne sont plus les mêmes ; les marchés s'ouvrent de façon irréversible à la concurrence internationale. Le développement technologique remet en question les façons traditionnelles de faire les choses. L'entreprise doit pouvoir réagir promptement au changement, particulièrement en période difficile. Dans ce contexte, le maintien à tout prix de certains privilèges acquis comporte des coûts qui risquent même de mettre en danger la survie de l'entreprise.

— Problèmes particuliers en temps de crise

Signalons par ailleurs certains problèmes particuliers que l'entreprise et ses employés affrontent en période de crise économique.

● Le manque de travail

Dans une conjoncture difficile, il faut d'abord limiter les dégâts. La première chose à faire, c'est de sauver les emplois.

On assiste à un partage du travail dans un nombre croissant d'entreprises. Certains groupes d'employés menacés de perdre leur emploi décident de se serrer les coudes en collaboration avec leur employeur. Déjà, plus de 165,000 employés canadiens ont accepté de tenter l'expérience, évitant ainsi près de 71,000 mises à pied. Au Québec seulement, près de 46,000 personnes ont accepté de réduire leur semaine de travail pour ainsi aider à protéger 21,000 emplois. La contribution de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada permet de maintenir, à environ

85 ou 90% du revenu habituel, les gains des salariés temporairement touchés.

En plus de maintenir des emplois qui autrement auraient été perdus, cette solution est intéressante à d'autres points de vue. Elle assure l'intégrité d'équipes de travail qu'il serait onéreux de rebâtir une fois la crise passée. Elle permet d'éviter les coûts exorbitants de formation causés par les mises à pied par déplacements successifs. Enfin, même s'il est difficile d'évaluer avec précision les coûts sociaux engendrés par la mise à pied, ces coûts sont évidemment élevés.

● La lutte contre l'inflation

Tellement de choses ont été dites au sujet de l'inflation qu'on peut croire qu'il ne nous reste plus qu'à vivre avec le problème. Au contraire, il faut tout mettre en œuvre pour vaincre ce fléau. Sinon, nous ne réglerons jamais vraiment nos problèmes économiques. Des vingt-quatre pays membres de l'OCDE, seules l'Italie et l'Islande connaissent un taux d'inflation plus élevé que le Canada. Dans tous les pays membres, la moyenne des taux se situe à 7.8% alors qu'au Canada, nous en sommes encore à 10.4%.

Si nous ne réussissons pas à ramener notre taux d'inflation au moins au même niveau que celui de nos principaux partenaires économiques, il nous sera impossible de vaincre la concurrence.

C'est dans cette perspective qu'un organisme comme le nôtre a donné son appui au programme du 6 et 5% du gouvernement fédéral. *Mais, entendons-nous bien : la proposition gouvernementale n'a de sens que si elle décrit le résultat global que l'on espère atteindre ; elle n'a aucun sens si elle est considérée comme un moyen à appliquer dans tous les cas.*

Nous avons suffisamment exposé nos idées sur la spécificité de chaque entreprise pour n'avoir plus à démontrer qu'il ne peut être question d'imposer une augmentation égale partout sans tenir compte de la situation de chacune. Aucune formule générale n'est applicable à toutes les entreprises, pas plus dans ce domaine que dans les autres.

Il ressort d'ailleurs clairement d'un sondage que le C.P.Q. a mené auprès de ses membres corporatifs qu'une très forte majorité appuie la proposition du 6 et 5%. Cependant, dans l'application concrète de la proposition, chacun tient à pouvoir prendre en considération la situation particulière de son entreprise. Dans certains cas, par exemple, un rattrapage s'impose. Ailleurs, au contraire, accorder 6% d'augmentation mettrait en danger l'équilibre financier de l'entreprise.

Au delà de la proposition du 6 et 5%, d'autres mesures seront nécessaires pour tirer le pays de la crise actuelle. Le C.P.Q. a d'ailleurs fait de nombreuses représentations à ce sujet. J'attirerai particulièrement votre

attention sur un problème important que nous pouvons tous contribuer à résoudre : la productivité, une question dont on ne parle pas assez.

• La productivité

Compte tenu de la taille du marché canadien, nos entreprises ont besoin de percer sur les marchés étrangers. Notre marché intérieur équivaut à un cinquième du marché concentré du Japon, à un dixième de celui des États-Unis ou du Marché commun européen. Pour offrir nos produits à prix compétitif, il nous faut absolument réduire nos coûts. Les capitaux doivent être employés de façon plus productive et plus efficace. Nous devons trouver les moyens d'augmenter la productivité du travail. Au cours des dix dernières années, la productivité dans les entreprises manufacturières canadiennes n'a augmenté que d'un maigre 24%. J'insiste, 24% répartis sur 10 ans ! Pendant ce temps, le Japon faisait grimper la sienne de 98%, les Pays-Bas de 90%, l'Italie de 59%, l'Allemagne de 57%. Résultat : notre main-d'œuvre donne un rendement inférieur à celle des États-Unis pendant que la main-d'œuvre japonaise et européenne s'en est approchée et même, dans certains cas, l'a rejointe. La faible performance canadienne s'explique entre autres par la plus forte hausse de l'emploi de tous les pays occidentaux industrialisés, combinée avec une augmentation de production beaucoup plus modeste.

Il ne suffit pas de maintenir et de créer des emplois. Encore faut-il que chaque heure rémunérée donne une production satisfaisante !

D'autant plus que le gouvernement du Québec a voulu, au cours des dernières années, donner aux employés des règlements et lois à l'avant-garde de tout ce qui se fait dans le monde. Pour soutenir les coûts engendrés par ces obligations plus coûteuses qu'ailleurs, il faudrait que notre économie génère plus de ressources que celle de nos concurrents. Ce n'est visiblement pas le cas !

À ces coûts, il faut ajouter les effets économiques importants de l'absentéisme. D'après une étude réalisée par le Forum Européen de Gestion (FEG), 12 pays industrialisés, sur les 21 qui faisaient partie de la recherche, avaient un taux d'absentéisme plus faible que le Canada. Or, l'absentéisme pèse lourd sur la productivité de la main-d'œuvre d'une entreprise.

Pour couronner le tout, la motivation de la main-d'œuvre canadienne se classe, toujours d'après le FEG, au 19^e rang sur les 21 pays industrialisés étudiés. Donc, en plus d'un problème d'absentéisme, nous éprouvons des problèmes d'intérêt au travail !

Encore un autre élément : de 1971 à 1980, en moyenne, seule l'Italie a réussi à nous battre sur le terrain des jours perdus à cause de grèves !

Avec une telle attitude au travail, il serait pour le moins étonnant que nous battions des records de productivité !

4. Le secteur public

Plusieurs des points que nous venons de toucher concernent autant le secteur public que l'entreprise privée. Cependant, certaines caractéristiques du secteur public méritent un développement particulier.

— Les règles du jeu

Dans le secteur public, la situation est, par la nature même des choses, tout à fait différente. C'est probablement là l'une des pires erreurs que l'on ait faites ici depuis vingt ans que d'essayer d'appliquer au secteur public le régime de relations de travail qui avait été développé antérieurement par et pour le secteur privé.

Quand nous considérons le secteur public, il ne peut plus être question de multiplicité et de diversité des centres de décision. Quel que soit le nombre de paliers administratifs par lesquels circulent les directives et les informations, il n'y a finalement dans l'administration publique qu'un seul vrai centre de décision. Et ce centre de décision est à la fois pouvoir exécutif et pouvoir législatif, c'est-à-dire à la fois agent et arbitre. *Il serait donc tout à fait faux de partir de la thèse selon laquelle « l'État est un employeur comme un autre ».*

Dans le cas où l'employeur est l'État, il existe bel et bien, par la force des choses, une politique de relations de travail unifiée. Cette politique change peut-être selon les années, mais à chaque moment, on reste en face de propositions unifiées au moins sur les points essentiels. Dans ce cas donc, on peut aussi parler d'une « politique patronale pour l'actuelle période de crise ». Mais justement, puisqu'il ne s'agit pas d'un patron comme un autre, il ne pourrait être question d'intégrer cette politique « patronale », qui est en même temps gouvernementale, aux politiques du patronat privé.

Il m'apparaît tout à fait fondamental de ne pas mêler les genres. Par le passé, le Conseil du Patronat a soutenu, à propos du secteur public, des positions très différentes de celles qu'il soutenait pour le secteur privé. Dans l'entreprise privée, nous avons toujours admis que l'une des négociations les plus nécessaires porte spécifiquement sur tous les aspects de la rémunération. Au contraire, dans le secteur public, nous avons soutenu que l'Assemblée nationale était seule responsable de déterminer la masse salariale qu'elle intègre à son budget. Ce point est si fondamental qu'à lui seul, il change la nature même des rapports entre l'État-em-

ployeur et les syndicats par comparaison à ce que sont ces rapports pour un employeur ordinaire.

Nous continuons de croire qu'il faudra d'abord accepter des règles qui découlent de la nature même du secteur public, plutôt que de faire semblant d'appliquer les règles du secteur privé jusqu'au moment où il ne reste plus qu'à imposer une solution par décret. En général, les salaires doivent être fixés par les lois du marché et cela n'est possible que dans les entreprises privées. Il reste ensuite à ajuster les salaires du secteur public sur cette base.

Une étude réalisée à la demande du C.P.Q. par Robert Lacroix, directeur du département de sciences économiques de l'Université de Montréal, dégage trois conclusions :

1. Si la sécurité d'emploi est maintenue dans les secteurs public et parapublic, la rémunération globale devrait y être inférieure à ce qu'elle est dans le secteur privé pour des emplois identiques ou des travailleurs semblablement qualifiés et expérimentés.
2. Compte tenu des effets d'entraînement qu'elles ont sur les salaires du secteur privé, aucune entente salariale conclue dans les secteurs public et parapublic ne devrait se différencier significativement de la moyenne des ententes salariales signées dans le secteur privé à la même époque.
3. Le gouvernement ne devrait jamais permettre aux employés des secteurs public et parapublic d'utiliser leur position de force pour modifier la distribution des revenus en leur faveur.

Dans la recherche d'un nouvel équilibre, et compte tenu des débats actuels au sujet de sa politique salariale, le gouvernement aura à se donner un nouveau modèle de relations de travail. Ce que nous souhaitons alors, c'est qu'il ne cherche pas ensuite à appliquer dans le secteur privé le modèle qu'il aura développé pour le secteur public.

CONCLUSION

Quelle sera la situation économique « vraie » lorsque la crise se sera résorbée ? Il se pourrait fort bien que, lorsque la prospérité sera de retour, notre économie ait à subir des changements structurels d'importance pour répondre efficacement aux changements d'attitudes, de goûts et de besoins qui se développent actuellement. Selon bon nombre d'analystes, en effet, la reprise économique ne s'accompagnera pas nécessairement d'une baisse significative du taux de chômage. La crise n'explique pas à elle seule toutes les pertes d'emploi. Plusieurs de ces emplois sont

perdus à jamais. Les nouveaux emplois créés par l'informatique et la robotisation ne seront pas comblés nécessairement par les travailleurs déplacés par les robots. Aux emplois disponibles devra correspondre une main-d'œuvre formée, apte à répondre à de nouvelles exigences. Il serait imprudent d'attendre passivement une reprise où bon nombre de chômeurs risqueraient d'être laissés pour compte parce qu'ils ne seraient pas qualifiés pour les nouveaux emplois.

Notre économie a réussi, par le passé, à absorber sans trop de heurts les secousses causées par les changements technologiques. Cette fois cependant, l'intégration des travailleurs déplacés devra respecter les règles de la rentabilité économique. La concurrence que notre industrie devra vaincre ne nous permettra pas de supporter à la fois le coût des changements technologiques et celui du maintien de conditions de travail anachroniques. Un manque de réalisme nous éliminerait du partage des bénéfices engendrés par la prospérité nouvelle.

Dans ce contexte nouveau, des changements d'attitudes s'imposent. L'affrontement devra céder la place au compromis. Il est probable que certaines règles de notre système de relations de travail soient à revoir. Souhaitons que ce colloque soit un démarreur propre à nous amener à nous poser des questions sur notre avenir, questions que nous ne prenons pas le temps, et même peut-être que nous n'avons pas le goût de nous poser en période de prospérité.

ATELIER :

CAS QUÉBÉCOIS DE NÉGOCIATION DE LA DÉCROISSANCE — SECTEUR PUBLIC

POURQUOI PAS LA PAIX ?

par Marcel Gilbert, ancien coordonnateur
Comité de coordination des négociations
du secteur public (C.S.N.)

Jean-Guy Daoust, professeur
Cegep de Maisonneuve

Les négociations entre le gouvernement et les syndicats de ses employés pour le renouvellement des contrats conclus en 1980 sont commencées. L'exercice, cette fois-ci, atteindra son point culminant au plus profond de la pire récession qu'ait connue le Québec depuis la Grande Dépression. Pour des centaines de milliers de Québécois, l'hiver qui vient sera affreux ; un travailleur sur trois se trouvera sans emploi, et sans grand espoir d'en trouver un avant longtemps.

Aussi sensibles qu'ils se disent — (et sans doute le sont-ils) — à ces misères, le Gouvernement et le Front Commun syndical ne s'en préparent pas moins à poser des gestes qui ne feront qu'y ajouter. Si les choses suivent leur cours actuel il y a de bonnes chances pour qu'elles ne s'en écartent pas trop et, comme nous allons le voir, le Gouvernement appliquera en janvier prochain les dispositions de la loi 70, et le Front commun déclenchera tôt ou tard, sans doute plus tôt que plus tard, une grève générale de ses 200 000 adhérents.

La grève des uns et la grève des autres

En coupant d'un demi-milliard environ le revenu de ses employés, au moment même où la crise atteint son creux le plus profond, en n'essayant même pas de minimiser l'impact négatif de cette coupure sur la demande adressée aux entreprises québécoises, le Gouvernement risque d'annuler ou en tout cas de réduire considérablement, l'efficacité des efforts qu'il fait et se prépare à faire par ailleurs (création directe d'emplois, corvée-habitation, subventions...) pour limiter un peu la montée du chômage. Étant donné le travail qu'on attend d'un gouvernement dans le contexte actuel, l'adoption de la loi 70 équivaut à une manière de vote de grève, et son application au déclenchement de cette grève. Du côté gouvernemental on objectera sans doute à cela que ce n'est qu'à contre-cœur qu'on se résignera à appliquer la loi 70, et qu'il ne tient qu'aux

syndicats de venir négocier des modifications qui réduiraient, voire même annuleraient, ses effets sociaux et économiques négatifs. Mais n'est-ce pas là le type même de discours que tient un syndicat du secteur public quand il se prépare à la grève ?

D'autre part, combien de jours de grève faut-il aux 200 000 travailleurs du Front commun pour que celle-ci finisse par avoir les mêmes effets négatifs sur l'emploi que la loi 70 ? Une trentaine environ ? Bien sûr objectera-t-on ici, ce calcul n'est que théorique, puisque cette grève ne durerait jamais assez longtemps pour réjoindre les effets d'une application de la loi 70 — qui, elle, est irrémédiable une fois appliquée. Réponse irrecevable : un syndicat qui se met en grève peut difficilement décliner toute responsabilité quant aux dommages que celle-ci va causer, en comptant que le patron va la casser avant qu'elle ne les produise !

De la prépondérance du consensus...

Le gouvernement et le Front commun n'en sont pas à leur première confrontation. Qu'est-ce qui nous fait croire que cette fois-ci on ne s'en sortira pas sans *rompre* avec la tradition de ces confrontations ?

En '72 et en '76, les syndicats du secteur public avaient en face d'eux un gouvernement « bourré de fric ». Alimentés par la croissance économique exceptionnelle du début des années '70, puis par l'inflation brutale qui l'a suivie, les coffres du Gouvernement étaient bien remplis. Donc les choix financiers que supposait le règlement du conflit n'avaient alors rien de déchirant. Les demandes syndicales mettaient évidemment en cause la marge de manœuvre du Gouvernement, mais à un niveau où il s'agissait de disposer de l'abondance.¹

Par ailleurs, sur la lancée des années '60, la fonction publique et les grands réseaux parapublics d'éducation, de santé et de services sociaux étaient encore en croissance. La sécurité d'emploi, une fois réduites les résistances tenant à des questions de principe, était d'autant plus facile à accorder qu'elle ne coûtait rien à un employeur qui... employait ! Plus encore : le conflit se déroulait sur un fond de principes et d'objectifs communs aux deux parties. Le secteur public avait le vent dans les voiles ; syndicats et gouvernement étaient en parfait accord sur la nécessité de le développer... tous azimuts en fait ! Même l'effet d'entraînement du public sur le privé, que prônaient et auquel croyaient en fait les syndicats, n'était pas sans tenter le Gouvernement lui-même. De même pour la politique salariale, la convergence était remarquable. Il y avait bien sûr des

1. Même le règlement de '76, très généreux pour la première année du contrat, n'aurait pas comme il l'a fait réduit à rien la marge de manœuvre du Gouvernement si l'indexation des impôts, l'abolition de la taxe de vente et l'entrée en récession, n'étaient pas venus à partir de '78 casser un rythme de progression des revenus qu'à l'été de '76 on pouvait sans doute encore supposer éternel.

points de désaccord ; les uns en voulaient plus, les autres en voulaient moins, mais plus ou moins *de la même chose*.

Ce fond de convergence posait d'ailleurs aux adversaires un sérieux défi stratégique : au Gouvernement, celui de dresser l'opinion publique contre les plus et les moins exigés par le Front commun ; au Front commun, celui de mobiliser ses membres contre les plus et les moins demandés par l'État-employeur. La réponse à ce défi, on la trouve justement dans l'*occultation* de ces convergences. Combien d'efforts n'a-t-il pas fallu déployer au début des années '70, dans le secteur de l'éducation en particulier, pour ancrer le « nous contre le boss » dans des esprits plus enclins à la connivence qu'à l'affrontement ? Il fallait « *fondamentaliser* » des différences de plus et de moins. La soudaine radicalisation des discours de la C.S.N. et de la C.E.Q., la place que finirent par occuper dans ces deux centrales les militants politiques dits d'extrême-gauche, doivent sans doute beaucoup à cette nécessité.

Cette radicalisation idéologique, cette place faite aux militants d'extrême-gauche, n'allaient pourtant pas, en un premier temps en tout cas, compromettre sérieusement la possibilité de règlement entre le Gouvernement et le Front commun : les marges financières étaient là, et de son côté, la convergence de fond, même masquée, même objet de dénégation, faisait discrètement son œuvre.

Déjà néanmoins en '79 des failles apparaissaient dans l'édifice : la croissance s'était essoufflée, on avait eu le temps d'en prendre conscience, et les idées de la Révolution tranquille ne déplaçaient plus beaucoup d'air, moins en tout cas que l'Amendement 13 adopté peu auparavant en Californie. N'eût été l'espoir qu'on entretenait encore d'une reprise prochaine, n'eût été l'impératif largement admis dans les deux camps de dégager le paysage en vue du référendum imminent, on n'aurait certainement pas aussi bien réussi à échapper aux conséquences des divergences qui se faisaient jour.

... À celle de la divergence

Mais aujourd'hui, en '82, plus aucune échappatoire n'existe : la situation s'est modifiée du tout au tout, et toutes les anciennes convergences se sont muées en divergences. L'inflation est toujours là, aussi forte qu'en '73 ou en '74, mais l'indexation (même partielle) des tables d'impôt a beaucoup réduit son impact positif sur les revenus réels du Gouvernement. L'économie en pleine récession réclame des dépenses de soutien qui se multiplient bien plus vite que les rentrées d'argent. Si l'on parle encore de marge de manœuvre, c'est maintenant pour dire qu'on n'en a plus ! Parallèlement, le climat idéologique ambiant se métamorphose et on assiste à une véritable inversion des courants d'opinion quant à la place du secteur public dans l'économie : il faut le restreindre, se met-on à

dire ; il a occupé des champs qui ne lui reviennent pas ; son développement freine celui du secteur privé ; il est de toute manière improductif...

Sensible à ce courant sans doute, mais inquiet surtout de l'impact sur son destin politique qu'aurait dans ce « nouveau » climat idéologique tout accroissement de son déficit, fut-il largement attribuable à l'approfondissement de la récession, pressé par ailleurs d'affecter des fonds à la création directe d'emplois et au sauvetage des entreprises au bord de la fermeture, le Gouvernement a coupé, et se prépare à couper encore dans ses autres dépenses. Après avoir fait des coupes sombres dans les budgets de fonctionnement, forcé l'abolition de centaines de postes dans le réseau des affaires sociales, dans la fonction publique et le personnel de soutien des réseaux d'éducation, voilà qu'il s'apprête maintenant à couper dans le personnel enseignant, à abolir non plus seulement des postes mais des programmes entiers, et à réduire les salaires de tous ceux qui resteront. Par rapport au début et au milieu des années '70, la volte-face est complète à tous égards, même sur le plan idéologique.

Quant aux syndicats implantés dans le secteur public, malgré certaines tensions internes qui jusqu'ici n'ont guère eu d'effets concrets, ils ne semblent pas avoir sensiblement modifié leurs attentes, ils ne paraissent pas avoir organisé leurs actions et leurs discours autour d'une orientation stratégique bien différente de celle qui les a inspirés depuis le début des années '70. Au plan salarial, le Front commun exige des augmentations qui, compte tenu des prévisions d'inflation qui étaient faites lors de l'élaboration des demandes, laisseraient à ses membres un enrichissement réel moyen de près de 2,5% pour l'année 82-83 par rapport à l'année 81-82, et de plus de 3,5% pour l'année 83-84 par rapport à l'année 82-83. Et cela sans même tenir compte des demandes relatives à l'harmonisation de la structure salariale. Au plan des effectifs, le Front commun prétend, non seulement mettre un terme aux coupures de personnel, mais récupérer les postes perdus depuis 1979 dans le secteur des affaires sociales, faire de nouveaux progrès dans le secteur de l'éducation (intégration de l'éducation des adultes par exemple), et resserrer partout les mécanismes et la couverture de la sécurité d'emploi. Sur le plan idéologique, il ne renonce à aucune des grandes idées dont il a vécu jusqu'ici : rôle prépondérant de sa négociation dans la transformation de la distribution des revenus dans l'ensemble de la société québécoise, nécessité de la poursuite du développement des services publics, convergence rigoureuse et quasi automatique de l'intérêt des travailleurs qu'il regroupe et de celui de tous les travailleurs québécois.²

2. Notre propos n'est pas de juger ici ces positions, ni de dire ce qui devrait être modifié dans les idées du Front commun ou dans celles du Gouvernement. L'un d'entre nous a exprimé là-dessus son opinion à l'intérieur de la CSN, dit et répété que si le mouvement syndical voulait aujourd'hui, au début des années '80, demeurer fidèle au projet de transformation sociale qui l'avait animé au début des années '70, il lui fallait reconstruire sa stratégie globale sur une toute autre base.

Ainsi donc, alors qu'hier Gouvernement et Front commun s'opposaient en public sur des différences *de degré* dont ils grossissaient systématiquement l'importance pour des fins de mobilisation mais que leurs convergences fondamentales autant que les marges de manœuvre financières du Gouvernement permettaient d'oublier dans le « trade off » final, aujourd'hui tous deux négocient sur un arrière-plan de divergences fondamentales, et dans un contexte économique et financier qui exclut toute marge de manœuvre. Il convient de bien souligner ce point : en lui réside la source, mais aussi la clé du problème.

Les impasses d'une stratégie inappropriée

Sur ce, chaque côté a élaboré son cahier de revendications. Mais comme les convictions des uns se situaient maintenant à l'exact opposé de celles des autres, leurs revendications réciproques se sont *de même* éloignées d'une distance quasi ridicule ! Jamais Gouvernement et Front commun n'avaient été en désaccord sur autant de points, et d'aussi loin sur chaque point : là où le projet de l'un réclame une augmentation (salaires, sécurité d'emploi, effectifs), celui de l'autre demande une *diminution*.

Cette étape franchie, tous deux se sont ensuite engagés dans un processus de négociation classique : dépôt de toutes les revendications, majeures et mineures ; patiente discussion où s'effectue peu à peu un tamisage et une décantation de l'accessoire par rapport au principal, tamisage sur lequel — aidé par la menace sourde d'éventuelles « pressions » réciproques — on table pour tricoter maille à maille des compromis ; et si nécessaire, on recourt en dernier ressort à l'exercice des moyens de pression pour amollir les dernières résistances. C'est là une mécanique qu'on aime ou qu'on n'aime pas, mais dont il faut admettre qu'elle est malgré tout extrêmement efficace comme moyen d'ajustement économique et de résolution des problèmes et tensions afférents aux relations de travail.

À condition toutefois que soient réalisées les conditions normales de son fonctionnement ! Or ce n'est absolument pas le cas ici ! Pour fonctionner en effet, le processus suppose, ou bien un fond d'accord préalable entre les parties sur les questions fondamentales qui encadrent la discussion, ou bien des marges de manœuvre financières considérables, ou encore un très long temps, doublé d'une dynamique de recherche de convergences, pour bâtir un pareil accord. Or qu'en est-il ici ? Gouvernement et syndicats sont en désaccord sur presque tout : non seulement sur les revendications elles-mêmes, mais aussi sur l'arrière-fond idéologique qui commande ces revendications — rôle de l'État, rapport privé/public, etc. D'autre part, la situation économique, les décisions à court terme qu'il faut prendre (quant au budget du présent exercice par exemple), tout leur mesure le temps au compte-goutte : il y a urgence à régler ! C'est même le seul point sur lequel tous deux sont d'accord : régler à l'automne ! Enfin, comme on l'a dit, toute l'histoire antérieure des

négociations les a enfermés dans une dynamique de divergence — et cela est particulièrement vrai du côté syndical : la radicalisation idéologique qui s'est installée à la C.S.N. et à la C.E.Q. à l'occasion des précédentes rondes (et tout spécialement de celle de '72, très fertile en « bourdes » patronales monumentales : loi spéciale absolument prématurée, emprisonnement des chefs, etc.), cette radicalisation rend maintenant littéralement tabou d'admettre publiquement toute convergence avec le Gouvernement, et quasi sacrilège d'en prôner la recherche !...

Ainsi, cette fois-ci, le processus se déroule dans un contexte d'urgence, sur une base d'oppositions non plus gonflées artificiellement mais bien réelles, et dans une situation de resserrement financier qui laisse peu de marge de manœuvre.

Les parties n'étaient évidemment pas inconscientes de tout cela ! À l'urgence d'abord, elles ont voulu répondre en comprimant dans le temps le processus classique de négociations : commencées début septembre, celles-ci doivent finir pour Noël au plus tard : Personne n'est assez naïf pour croire qu'en si peu de temps, Gouvernement et Front commun arriveront à refaire entre eux un tissu de consensus suffisant pour leur permettre de négocier à nouveau !

Personne n'y croit, pas même — en fait encore moins ! — les principaux intéressés ! Tous deux savent bien que sur toutes les questions de fond qui commandent la négociation, ils ne disposent d'aucun terrain commun, qu'ils n'ont donc aucune chance de se convaincre mutuellement, y ayant renoncé depuis le début de toute façon, et qu'ils se sont conséquemment engagés résolument dès le départ dans la voie d'un pur rapport de forces, avant même que la négociation ne commence, le Gouvernement, avec l'adoption de la loi 70, avait mis en place son moyen de pression — signe certain que seule *la force* lui apparaissait un argument plausible ; du côté syndical, la vitesse — deux mois ! — du passage du début de la négociation au vote de grève générale, exprime la même « désespérance ». Des deux côtés, on est donc engagé — à contrecœur probablement, mais les dents serrées — dans la voie de l'affrontement, de la force, et de solutions imposées par la violence pure : la raison n'a plus rien à dire — elle était à vrai dire disqualifiée dès le début, dès le moment en fait où les parties choisissaient, malgré leur totale divergence, de s'engager dans un processus classique de négociation.

Mais la force non plus ne marchera pas ! Du côté syndical, officiellement on compte sur la grève générale illimitée pour « casser » le Gouvernement : mais cette fois-ci, cela ne *peut pas* fonctionner. Car l'opinion publique est trop « montée » contre la grève dans les services publics pour permettre au Gouvernement de « récompenser » ceux qui la feraient : ce serait là pour lui le plus bel *hara kiri* politique ! La grève ne peut pas forcer le règlement, mais seulement braquer le Gouvernement et forcer la répression : lois spéciales et décrets. De son côté, le Gouver-

nement paierait cher lui aussi l'application de son moyen de pression. Il devrait d'abord en effet subir les contrecoups politiques des effets économiques de sa loi 70, devoir alors durant le reste de son mandat régler les grèves sectorielles ou locales, déguisées ou larvées, qui s'ensuivraient, et assumer le coût politique d'apparaître comme étant le gouvernement le plus répressif et le plus anti-syndical depuis Duplessis, avec ce que cela aura pour conséquences : remontée en flèche de l'influence des groupes d'extrême-gauche, impossibilité de toute concertation avec les centrales syndicales (concertation dont il aurait pourtant bien besoin pour ses politiques de relance économique), etc. À court terme, la répression peut sembler payante ; mais, en régime démocratique, elle est à plus long terme très coûteuse pour celui qui l'exerce dès qu'il semble avoir été un peu trop loin.

Une voie de sortie

Il n'existe en fait aucune solution *stable* dans la foulée du mouvement qui s'est mis en branle depuis avril dernier. Ce qu'il faut, c'est sortir de cet engrenage insensé, et se donner du temps. Il faut se dépêtrer de la dynamique de règlement rapide qui hypnotise tout le monde.

Car on ne fera pas l'économie d'une discussion de fond et d'une mise en place de nouvelles convergences des parties sur les questions qui constituent actuellement l'obstacle absolu à tout règlement stable. Ces questions ne sont pas nouvelles : elles ont en fait toujours été au centre des débats que les parties se livraient entre elles devant l'opinion publique. Ce qu'il y a aujourd'hui de nouveau, c'est l'impossibilité de les « pousser sous le tapis », c'est l'impossibilité de régler sans se donner sur elles des accords minimaux. Énumérons-en les principales, histoire de bien cerner le champ des désaccords actuels.

Y a-t-il ou n'y a-t-il pas avance du public sur le privé quant à la rémunération ? Y a-t-il eu en fait, après ces dix années de rondes triennales de négociation, augmentation exagérée de la part des richesses collectives qui est attribuée aux salariés de la fonction publique ? Qu'en est-il au juste de l'effet d'entraînement du public sur le privé ? A-t-il eu lieu ? Doit-il avoir lieu ? Quelle serait la base d'une véritable équité entre le public et le privé ? Qu'en est-il de la productivité de la fonction publique dans nos grands réseaux de services ? La fonction publique québécoise est-elle en soi trop grosse ? Et la sécurité d'emploi alors ? Comment la rendre compatible avec la nécessité évidente d'adapter, autant dans leur nature que dans leur quantité, les services à la demande ? Et comment définit-on la « demande » en matière de services publics ?

C'est sur tout cela qu'il faut se donner le temps et les moyens d'en arriver à des consensus minimaux. On n'y coupera pas : quoi qu'il arrive, il faudra en passer par là. C'est ça, ou alors les solutions autoritaires et ré-

pressives. Et personne d'un peu responsable ne peut vraiment les souhaiter.

Mais pour que les parties soient capables de s'engager dans une telle recherche, et pour qu'elles puissent l'effectuer avec des chances de réussite, il faut d'abord qu'elles se dégagent du processus actuel. Est-ce possible ?

Cette question en cache en fait deux autres : existe-t-il une voie technique de sortie du goulot d'étranglement ? Si oui, existe-t-il chez les parties quelque dynamique qui puisse les pousser à l'adopter ?

Répondons d'abord à la deuxième question. Deux motifs peuvent inciter syndicats et gouvernement à rechercher une voie de sortie raisonnable à leur impasse.

Le premier, c'est que tous deux ont un intérêt manifeste à régler les conditions de travail par des ententes négociées. Tous deux ont donc aussi intérêt à rétablir les conditions permettant de le faire. Car il faut bien voir qu'un échec aussi retentissant que celui vers lequel on se dirige actuellement, non seulement hypothèque profondément *la prochaine* ronde de négociation, mais menace *l'idée même* de négocier des conventions collectives dans le secteur public.

Le deuxième motif réside dans les *gains politiques* que chacun peut réaliser en empruntant cette voie de sortie. Gouvernement comme syndicats partagent un même objectif de fond (même s'ils divergent largement sur les moyens de le réaliser), à savoir celui de minimiser les effets de la crise, tant en cherchant à diminuer les coûts sociaux de leur conflit qu'en ne contribuant pas par leurs gestes à l'accentuation de la récession. Ils doivent et peuvent se raccrocher à cet objectif commun — point de départ d'un terrain d'entente. Dire ce qu'on vient de dire, ce n'est pas émettre quelque vœu utopique. Car les parties doivent tenir compte que leurs gestes — lois, grève, et encore plus la négociation elle-même — ne seront acceptés que s'ils sont jugés légitimes par la population. Ne cherchons pas ici quelque définition technique de la légitimité : on se comprendra parfaitement si on dit que, dans le contexte, elle réside dans une certaine « résonance » avec la population et ses besoins. Dans le cas présent, elle se trouvera du côté de ceux qui auront prouvé *réellement* — et cela veut dire ici : de telle sorte que cela soit reconnu par la population — que leurs priorités sont la lutte contre le chômage et la récession. Et de ce point de vue, la légitimité de l'un n'exclut pas celle de l'autre. Et *des deux côtés*, on a largement à y gagner, à court comme à moyen terme.

Ajoutons encore, avant de passer à l'autre question, que les divergences qui séparent le Gouvernement et les syndicats *peuvent* être ramenées à un niveau raisonnable et non-dysfonctionnel : qu'ils s'engagent seulement dans une discussion sérieuse, éclairée par une bonne recherche factuelle et aussi largement ouverte à la population que leurs dis-

cours actuels, et tous deux seront *piégés* — mais bénéfiquement cette fois-ci — vers un consensus, et cela de par leur option social-démocrate respective elle-même. On ne peut pas *indéfiniment* se proclamer *impunément* à gauche : on finit un jour par être obligé *de l'être*.

Quant à l'autre question, celle qui concerne la voie technique de sortie, malgré les tentations que ressent l'un de nous deux à cet égard, nous allons l'évoquer à grands traits seulement. S'il importe en effet de montrer qu'il existe des solutions plausibles, tant politiquement qu'économiquement, on ne doit pas pour autant cristalliser le débat sur quelque chose de trop précis et qui risquerait par le fait même de le fausser en le détournant de l'essentiel.

**Pour régler l'urgent : une entente transitoire —
pour préparer l'avenir : une entente pour négocier**

Il n'existe qu'une seule façon pour les parties de sortir de l'impasse actuelle : il faut — et cela est encore possible — que Gouvernement et Front commun renoncent *tous les deux*, pour un temps du moins, à leurs moyens de pression respectifs — le Gouvernement à l'application de la Loi 70, le Front commun à la grève générale.

Bien sûr il leur faudra fixer les règles qui régiront durant cette période les conditions de travail. Bien sûr aussi, puisque ces règles, étant le produit de l'urgence, seront très imparfaites, tous deux devront en reconnaître clairement le caractère transitoire, et donc révisable. Bien sûr enfin, ils devront se donner l'assurance que les questions de fond à l'égard desquelles ils n'auront pu s'entendre à brève échéance qu'en se marchant littéralement sur le cœur et l'esprit, ne seront pas tout bonnement glissées sous le tapis durant tout ce temps, pour ressortir de la même manière — voire, aggravées d'acquis patronaux ou syndicaux nouveaux — à la fin de la période de paix qu'ils auront convenu de se donner.

Pourquoi par conséquent les parties ne s'appliqueraient-elles pas à conclure un accord provisoire,

- définissant les conditions de travail et de rémunération pour une période courte, disons dix-huit mois ;
- spécifiant ce que dès maintenant elles accepteraient de considérer comme révisable (même rétroactivement le cas échéant) à la fin de cette période ;
- et définissant les instruments de ces révisions.

Dès l'abord, deux blocs de matières sont aujourd'hui le lieu de trop grandes divergences pour faire l'objet d'ententes fermes à long terme : il s'agit du bloc « rémunération », et du bloc « effectifs, mobilité et sécurité d'emploi ».

Prenons la question salariale. Si l'on s'acharne à vouloir trancher maintenant la question de l'avance dont, d'après le Gouvernement, jouiraient les travailleurs de secteur public, si on ne renonce pas à réduire brutalement et de 20% leurs salaires nominaux le 1^{er} janvier prochain, il ne paraît pas possible qu'il y ait entente. Par contre, est-il si sûr que dans le cadre d'un accord couvrant une période courte, sujette à révision après un examen approfondi de la question et prise en considération de ce qui se sera passé d'ici là, les travailleurs du secteur public n'accepteraient pas des compromis importants au plan salarial — surtout si les économies ainsi dégagées servaient plus à amplifier les programmes de soutien à l'emploi qu'à colmater un déficit qui, dans les circonstances, pourrait sans trop d'inconvénients être un peu plus élevé qu'on ne le dit ?

Quant à l'autre bloc, il apparaît encore bien plus explosif que la question salariale, et toute tentative de décision rapide et autoritaire heurterait encore plus profondément les travailleurs concernés. Or, est-il si urgent pour le Gouvernement d'aller chercher maintenant les marges de manœuvre administratives dont il prétend avoir besoin, mais qu'il ne pourrait utiliser de toute manière que dans plusieurs mois et même, dans un cas — non le moindre : celui de l'éducation — après avoir rendu publiques et fait accepter des politiques nouvelles ? Il serait sûrement difficile de démontrer que reporter, pour dix-huit mois, à peu de choses près les conditions actuelles entraînerait quelque inconvénient grave et irréversible pour l'une ou l'autre des parties !...

Bien sûr, le Gouvernement ne pourrait envisager une telle idée sans être assuré que toutes ces questions fassent partie des sujets éventuellement révisables et sur lesquelles il faudrait, durant la « trêve » de dix-huit mois, se donner des instruments pour en arriver aux décisions les plus éclairées. Mais justement, des questions de ce genre — productivité des services publics, possibilité d'y ajuster de la meilleure façon qu'il soit les services aux besoins — ne peuvent qu'intéresser de près les syndicats du Front commun : l'importance même qu'ils accordent à l'État et au secteur public ne peut que les inciter à s'assurer que celui-ci ne passe pas pour un modèle d'inefficacité.

Finalement, pour que sur toutes ces questions, Gouvernement et syndicats ne se retrouvent pas, au terme de ces dix-huit mois, dans la situation de tenir comme maintenant des discours parallèles, ne pourraient-ils pas, dans les délais les plus brefs, mettre sur pied des groupes de travail conjoints chargés d'établir avec le plus de rigueur possible les faits pertinents et de les mettre en perspective, puis de faire rapport au public et aux parties avant que ces dernières aient élaboré leurs demandes respectives et se soient mises à construire leur discours justificateur ?

Nous ne voulons pas entrer dans plus de détails. Car l'efficacité même de l'entente provisoire dont nous parlons, suppose que celle-ci soit élaborée et ciselée par les parties elles-mêmes. Il nous suffit d'avoir lancé

des pistes ; pour peu qu'elle soit présente, la bonne volonté des parties, appuyée par l'habileté de leurs négociateurs respectifs, fera aisément le reste. Ce qui seul importe vraiment, c'est que les parties acceptent d'entrer dans ce genre de dynamique de règlement.

Le temps presse

Oui il y a réellement urgence. Non pas urgence à tout régler d'ici Noël, comme les parties l'ont d'abord cru, mais urgence à adopter dans les plus brefs délais une voie de sortie du type de celle que nous proposons.

Car la vraisemblance de l'approche pour laquelle nous plaidons diminue au fur et à mesure que l'année avance, puisque, plus se rapproche le moment où les parties devront mettre leurs menaces à exécution, et moins celles-ci sont enclines à faire des compromis, parce qu'elles craignent de donner l'impression qu'elles ont peur et qu'elles démissionnent devant l'autre. Si la loi 70 est appliquée, les syndicats attendront le décret et se prépareront à la guérilla ; si la grève est déclenchée, le Gouvernement n'aura d'autre choix que la répression.

DISCUSSION EN ATELIER

CAS QUÉBÉCOIS DE NÉGOCIATION DE LA DÉCROISSANCE — SECTEUR PUBLIC

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la négociation de la décroissance dans le secteur public.)

Question

Un participant suggère qu'une des conditions pour réaliser la paix dans le secteur public consiste peut-être, actuellement, à retirer la loi 70 d'une part et à satisfaire les demandes syndicales sur les salaires d'autre part.

Réponse

Monsieur Gilbert croit qu'un règlement à court terme sur la question salariale ne peut pas se faire sur la base de la demande syndicale actuelle. Le Front commun veut un enrichissement, alors qu'il n'y a pas d'enrichissement collectif présentement au Québec. Mais cela, personne ne veut l'avouer. En revanche, il est certain que devant la menace que représente la loi 70 ainsi que devant l'intention du gouvernement de récupérer une partie importante du normatif, le Front commun a raison de s'y opposer. Personne à la base ne veut la grève mais, dans le climat actuel de divergences profondes entre les parties, les gens vont choisir de la faire.

Question

Quelqu'un prédit qu'en ces temps difficiles, les gens impliqués dans le secteur public choisiront de s'affronter en paroles seulement sans en venir aux gestes.

Réponse

Monsieur Gilbert répond qu'il espère que les forces en présence dans le conflit actuel seront suffisamment imposantes pour qu'on ne soit pas obligé de faire la grève. Il dit espérer que les forces en œuvre pour empêcher le gouvernement d'appliquer la loi 70 l'emporteront. Mais un conflit sa dresse à l'horizon, et il faut être bien optimiste pour prétendre que les parties s'en tiendront à la discussion de leur problème.

Question

Une personne de la salle soumet que, en cette période de crise, il faut s'attaquer à l'essentiel, tenter de s'entendre sur la question monétaire-

re d'abord et se donner plus de temps avant de négocier les clauses normatives.

Réponse

Monsieur Gilbert est d'avis que la proposition constitue peut-être, à l'heure actuelle, la meilleure solution à adopter compte tenu de son efficacité et de sa rapidité. La nouvelle offensive gouvernementale dans le domaine du normatif, alors qu'on avait toujours connu une certaine convergence des points de vue sur cet aspect, vient du fait que le gouvernement ne peut plus se permettre de grandes marges de manœuvre en ce qui concerne la « validité » du personnel et le niveau global des effectifs ; ces éléments du problème rendent difficiles les compressions budgétaires éventuelles ainsi que les adaptations et les modifications requises par la demande. Durant les années 1960, on disposait d'assez d'argent pour ne pas avoir à trancher de ces questions. C'est pourquoi une convergence existait entre les parties à leur sujet.

Question

Une personne désire savoir pour quelles raisons, les propositions d'avril dernier ont été rejetées par les syndicats.

Réponse

Monsieur Gilbert précise que les syndicats ont hésité avant de rejeter ces propositions. Ils ont proposé de commencer à négocier, mais le gouvernement était profondément convaincu qu'avec ce qu'il voulait obtenir dans cette ronde de négociations, il n'y aurait jamais d'entente possible avec les syndicats.

Question

Quelqu'un soulève la question des droits acquis.

Réponse

Monsieur Gilbert admet que les syndicats devront commencer à parler sérieusement de l'équité de la rémunération entre les secteurs public et privé. Sur la question des postes et de la mobilité des effectifs, les syndicats ont aussi intérêt à ne pas considérer trop d'éléments comme étant des droits acquis. Il est évident, cependant, qu'ils ne remettent jamais leurs droits acquis en question quand ils déposent un projet de convention collective. Il faudrait inventer un mécanisme d'exploration à cette fin qui donnerait le temps d'étudier la question et qui impliquerait des membres de la base ; on a besoin d'eux plus que jamais pour trouver des solutions originales qui collent à la réalité.

Question

Un participant, rappelant la comparaison de la rémunération entre les secteurs public et privé, fait valoir qu'il y a eu des augmentations de sa-

laire importantes dans les deux secteurs au cours des dernières années, mais que la principale différence réside dans la capacité de congédiement que le secteur privé a conservée pour procéder à des ajustements de sa masse salariale.

Réponse

Monsieur Gilbert appuie cette constatation et qualifie d'un peu naïve la vision actuelle du gouvernement qui essaie d'aligner les salaires du secteur public sur ceux du secteur privé et de se donner en même temps une marge de manœuvre d'ajustement par le jeu des effectifs, formule que possède déjà le secteur privé. Si les salaires du secteur public sont vraiment en avance sur ceux du privé et que ceci s'est développé depuis vingt ans, est-il absolument essentiel de régler ces avances au cours des prochains mois ? Il faudrait prendre le temps de faire de sérieuses études sur la genèse de cette différence.

Question

Sur ce point, un auditeur souligne que le gouvernement s'était engagé à faire disparaître l'écart salarial entre les secteurs public et privé en deux ans. Il n'a guère de choix. Il peut accroître son déficit, mais va-t-il taxer davantage les payeurs d'impôts qui sont de moins en moins nombreux et en situation financière de moins en moins bonne ? Ou va-t-il attendre une ouverture pour régler cette question de l'écart dès cette année ?

Réponse

Monsieur Gilbert est d'avis que le gouvernement devrait nous donner de bonnes raisons pour ne pas augmenter son déficit. S'il ne veut pas l'augmenter, ce n'est pas parce qu'il n'est pas capable de le faire économiquement, mais parce qu'il ne s'en sent pas capable politiquement. Il est possible d'augmenter le déficit, en autant qu'on s'assure de le réduire rapidement lors de la reprise. Les hauts salariés du secteur public peuvent subir un gel de salaire ou même une baisse. Mais il faut maintenir le pouvoir d'achat des bas salariés, surtout quand on pense que cela peut beaucoup aider quelques régions en dépression à passer l'hiver qui s'en vient.

En résumé, Monsieur Gilbert ne croit pas en un règlement rapide des négociations dans le secteur public. Des divergences plus profondes que jamais existent entre les deux parties, et le laps de temps pour en arriver à un compromis sur des propositions gouvernementales qui affectent dans une large mesure les droits acquis des syndiqués est trop court.

ATELIER :

CAS QUÉBÉCOIS DE NÉGOCIATION DE LA DÉCROISSANCE — SECTEUR PRIVÉ

Clément Godbout, directeur
Les métallurgistes unis d'Amérique

(M. Godbout n'ayant pu nous faire parvenir le texte de sa communication, nous vous en présentons un bref résumé).

Dans la première partie de sa conférence, Monsieur Godbout a brosé un portrait statistique de la situation de l'emploi au sein de divers secteurs industriels. Il a attiré l'attention tout particulièrement sur l'industrie minière québécoise, où 50% des mines sont affectées par des fermetures partielles ou totales, temporaires ou permanentes.

Le directeur des Métallos a ensuite abordé les thèmes suivants : la participation des travailleurs aux prises de décisions et les concessions.

Le chef syndical a indiqué qu'en temps de crise, les employeurs viennent trouver les unions afin de les inviter à participer à la prise de décisions qui visent des concessions ouvrières et, à la limite, des fermetures d'établissements. Une telle démarche ne saurait trouver preneur syndical, dit-il ; car, dans un premier temps, nous n'avons pas l'information nécessaire à la prise de décisions pertinentes et, dans un second, si l'information était disponible, les concessions à réaliser devraient faire l'objet de sacrifices de la part des deux parties et non seulement de la part des travailleurs.

Par contre, en citant l'exemple de la fermeture des installations de l'IRON ORE à Shefferville, Monsieur Godbout a souligné que, de toute évidence, la tendance patronale était de maintenir les syndicats dans l'ignorance totale. Il a de plus avancé que les employeurs profitent, dans bien des cas, de la crise pour mener une lutte anti-syndicale sans équivoque, le tout étant vérifiable par le nombre élevé de causes concernant les congédiements pour activités syndicales. L'argent consacré à cette lutte pourrait, s'il était utilisé autrement, créer plus d'emplois qu'on le pense, dit-il.

Clément Godbout a terminé ses propos en indiquant qu'il faut se débarrasser des vieux préjugés des années cinquante et accepter le syndicat comme un partenaire social légitime. À ses yeux, cela constitue une condition préalable à toute concertation viable.

ATELIER :

CAS QUÉBÉCOIS DE NÉGOCIATION DE LA DÉCROISSANCE — SECTEUR PRIVÉ

Gilles Courville, vice président

Ressources humaines,
Bombardier.

Il me fait plaisir de participer à ce colloque et je remercie l'École de Relations Industrielles de son invitation.

Je voudrais, avant d'aborder mon exposé, souligner que j'ai pris certaines libertés quant au sujet de cet après-midi, Bombardier étant, parmi les entreprises québécoises, l'une de celles qui se tirent le mieux d'affaires dans la situation économique actuelle, il n'y a donc pas eu chez nous une « négociation de la décroissance ».

J'ai donc choisi de vous entretenir de notre Division des produits ferroviaires & diesel, parce que cette Division a connu de sérieux problèmes de relations de travail. J'ajouterai quelques commentaires sur les leçons que nous avons tirées de l'expérience vécue dans cette Division, leçons qui peuvent d'ailleurs s'appliquer aussi bien en période de croissance que de décroissance.

Rappel historique

La Division des produits ferroviaires & diesel (anciennement MLW) est engagée dans la fabrication de locomotives et de moteurs diesel pour le marché international. Elle exporte près de 70% de sa production, et doit donc concurrencer tant les Américains que les Japonais, les Français, les Hongrois, etc.

Fondée en 1902 par un groupe de Montréalais, l'entreprise passe dès 1904 aux mains d'une compagnie américaine dont elle demeure la propriété jusqu'en 1975, année où Bombardier en fait l'acquisition.

Au moment de l'achat, Bombardier s'est trouvée confrontée à d'importants problèmes.

D'une part, l'usine de la rue Dickson était désuète à tous points de vue : équipements, aménagement, installations pour les employés, etc.

D'autre part, les relations de travail étaient au plus mal. Je n'en veux pour exemple que deux événements marquants qui suivirent l'acquisition et qui reflètent bien le climat d'alors ; soit un lockout décrété en 1976 qui devait durer 7 mois ; et moins de 3 ans plus tard, une grève qui, elle, devait durer 6 mois, soit jusqu'au 2 décembre 1979.

La Direction de Bombardier a tout de même tiré parti de cette dernière période d'inactivité à l'usine pour revoir et réorganiser la structure de la Division et pour en renforcer la capacité de gestion.

Les nouveaux responsables se voient confier une triple mission : établir un climat de relations de travail favorable, définir et appliquer une stratégie de développement visant à reconquérir la part de marché précédemment occupée par Bombardier et améliorer la qualité du produit.

Je vous fais grâce des détails concernant les actions entreprises pour reprendre notre part du marché, puisque tel n'est pas l'objet de cet exposé. Il suffit de mentionner les contrats des récentes années obtenus auprès du CN, du Pakistan, de l'Irak, du Cameroun, du Brésil et de la Tunisie qui démontrent que nous sommes revenus sur la bonne voie. En fait, cette Division, après avoir été déficitaire pendant plusieurs années, est aujourd'hui rentable même si elle a dû réduire ses effectifs au cours de cette année. Sur le plan des relations de travail, le bon déroulement des négociations menant à la conclusion de la convention collective avec les métallos pour les employés de l'usine en juillet dernier est un signe évident de l'amélioration des relations patronales/ouvrières.

Redressement de situation

Voyons maintenant comment nous avons redressé la situation.

Dans un premier temps et avant d'élaborer et d'appliquer notre plan d'action, nous avons popularisé chez les cadres trois notions ou principes.

Premièrement, le syndicat est devenu et restera un partenaire de la Direction. Toute législation future tendra à augmenter la participation des syndicats dans l'administration des entreprises, ce que nous avons appelé la théorie des partenaires sociaux, par opposition à la co-gestion.

Deuxièmement, le syndicat et les employés ont des besoins convergents mais différents, et toute intervention doit tenir compte des besoins des individus et de la collectivité. Nous faisons ici une différence entre l'employé membre d'un syndicat et l'employé membre d'une entreprise.

Troisièmement, les relations syndicales/patronales sont la responsabilité de chacun des gestionnaires. Toute décision de leur part a un effet sur les relations de travail. Les relations de travail ne doivent pas être la chasse gardée des spécialistes en Relations industrielles.

Ces principes sont si simples et si répandus qu'on a souvent l'impression qu'ils sont compris et partagés par l'ensemble des dirigeants d'une entreprise. Or, dans une organisation où les relations de travail ont été caractérisées, pendant quelques années, par des conflits importants, ils sont apparus pour le moins avant-gardistes.

Nous avons donc établi un plan d'action qui tient compte des trois principes que je viens d'énoncer. Parmi les principales actions entreprises, mentionnons les suivantes :

Il y avait au moment du retour au travail 617 griefs à l'arbitrage dont certains remontaient à 1974. Notre première priorité a été de résoudre ces griefs en cherchant avec le syndicat un terrain d'entente et de compromis. Tous les griefs, sauf 2, qui ont été effectivement référés à l'arbitrage, ont été réglés à la satisfaction des parties. Nous avons donc liquidé le passé et institué des mécanismes pour éviter de telles accumulations.

Nous avons institué des rencontres trimestrielles entre le président de la Division et l'exécutif syndical, afin de tenir le syndicat bien informé de nos problèmes, de nos succès et de nos échecs. De son côté, le syndicat nous informe de ses problèmes et de ceux de ses membres. Mais nous évitons aux cours de ces rencontres de discuter de griefs ou de tout autre sujet relié spécifiquement à la convention collective. Nous essayons plutôt de faire porter ces rencontres sur des questions qui touchent à l'administration et au fonctionnement, bref à la vie de la Division.

Nous avons fait une étude systématique des conditions de travail et avons établi un programme d'investissements pour corriger la situation, après être convenus des priorités avec le Comité de santé et sécurité. Dans certains domaines nous avons devancé l'application de la Loi 17.

Nous avons mis sur pied un programme intensif de formation sur les relations de travail et la gestion s'adressant à nos cadres, et plus particulièrement à nos contremaîtres.

Une activité encore peu répandue dans les entreprises québécoises a été instaurée. Il s'agit de ce que nous sommes convenus d'appeler le « bilan annuel aux employés ». Au cours de réunions avec les employés par groupe ou section, le président de la Division présente un sommaire des activités de l'année écoulée et le plan de production de l'année à venir. Il répond à toutes les questions des employés sauf celles ayant trait à la convention collective.

Le plan d'action dont je viens de vous donner quelques grandes lignes était en vigueur depuis déjà 18 mois lorsque les négociations pour renouvellement de la convention se sont amorcées en avril 1982, le contrat existant venant à échéance le 30 juin 1982.

Au moment d'entamer les négociations, nous étions en pleine période de réduction de main-d'œuvre. En fait, plus de 300 personnes ont été mises à pied durant les négociations, ce qui n'était pas sans créer une situation tendue à l'usine.

Malgré cette période difficile que nous pourrions qualifier de situation de décroissance, nous avons entrepris la négociation en limitant les demandes patronales à des questions techniques, visant davantage à clari-

fier certains points de la convention au lieu de retirer quoi que ce soit au syndicat.

La majorité de nos demandes a d'ailleurs été acceptée rapidement.

À l'exclusion des dispositions monétaires, le point le plus important, et c'est compréhensif dans les circonstances, a été la procédure de mise à pied et de rappel au travail. Les parties ont su résoudre cette difficulté en utilisant des techniques de solution de problèmes. En effet, le rapport stratégique qui joue normalement au cours d'une négociation, a été momentanément suspendu et remplacé par la recherche d'une solution satisfaisante pour les 2 parties, après avoir bien défini le problème. Les quelques heures consacrées à trouver un « modus vivendi » pour les mises à pied et les rappels au travail, ont été marquées d'un esprit de « partnership » qui a donné de très bons résultats. Le reste des négociations s'est déroulé selon le processus traditionnel. Note : Grievs sur les rappels.

Pour la première fois depuis 1975, nous réussissions à conclure une convention collective sans conflit.

Leçons à tirer

Presque huit ans se sont écoulés depuis l'acquisition de MLW par Bombardier et presque trois ans depuis la dernière grève. Par le fait même nous pouvons commencer à tirer des leçons de cette période de redressement qu'a connue la Division. Parmi celles-ci je voudrais mentionner :

1. Un exécutif syndical agressif et déraisonnable ne peut continuer d'exister sans le support actif ou passif de la majorité de ses membres, et ces derniers maintiendront ce support tant et aussi longtemps qu'ils se sentiront menacés par l'employeur. Les injustices, la discrimination, l'indifférence aux problèmes des employés ou encore une attitude belliqueuse et mesquine sont autant de menaces. La tolérance et la mollesse sont tout aussi dangereuses.

Certains employeurs sont parfois étonnés d'être le cible d'attaques de la part des syndicats. Il leur faudrait peut-être s'assurer d'abord qu'ils ne sont pas eux-mêmes fournisseurs de munitions à ce ou ces syndicats.

2. Si l'on décide d'établir une politique de communication avec les employés et le syndicat, elle doit être maintenue en tout temps. On ne peut espérer obtenir facilement la coopération des employés et du syndicat en période de décroissance quand, en période de prospérité ou de croissance, on se refuse à leur parler. Il est surprenant de constater qu'en période de décroissance on découvre, soudain, nos employés.

3. Il ne faut pas voir les employés exclusivement comme des membres d'un syndicat. Il faut chercher, dans le respect des conventions et du rôle de chacun, à satisfaire les besoins des individus.

Trop de dirigeants abdiquent leurs responsabilités envers les employés quand ceux-ci sont représentés par un syndicat.

Je ne prétends pas que les principes, les éléments de stratégie et les leçons que nous avons tirés de notre situation s'appliquent à toutes les entreprises ; on doit tenir compte des conditions de chacune mais nous avons pu, en traduisant les principes que j'ai mentionnés en geste concrets, établir la crédibilité de la gérance, augmenter la productivité, rétablir la rentabilité de la Division malgré la période difficile que nous traversons. Il nous faut maintenant donner un caractère de permanence à notre action afin que ce climat de confiance actuel dure malgré les difficultés de parcours que nous vivons.

DISCUSSION EN ATELIER

CAS QUÉBÉCOIS DE NÉGOCIATION DE LA DÉCROISSANCE — SECTEUR PRIVÉ

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la négociation de la décroissance dans le secteur privé.)

Question

Une intervenante demande à Monsieur Godbout s'il fait, dans ses propos relatifs aux mises à pied, une différence entre les effets provoqués par la robotisation et ceux qui proviennent des emplois dits « de haute technologie ? »

En ce qui a trait à la robotisation, Monsieur Godbout considère que le phénomène va éventuellement éliminer des emplois. Selon lui, il appartient au monde syndical de susciter un débat sur le sujet, avec ses partenaires sociaux (patrons et gouvernements), pour faire face aux changements qui découleront du phénomène. Quant aux emplois dits « de haute technologie », il soutient que le Québec doit s'empresser de former sa main d'œuvre d'une façon appropriée afin que cette dernière soit apte à remplir ces nouvelles fonctions et éviter ainsi le chômage occasionné par l'importation d'une main d'œuvre étrangère.

Question

En soulignant l'intérêt qu'il a montré, dans son exposé, pour le concept de « partenaires sociaux », une intervenante demande à Monsieur Courville s'il irait jusqu'à endosser la thèse de la co-gestion ?

Réponse

Monsieur Courville répond par la négative. Il souligne qu'une entreprise est composée d'une multitude de partenaires (actionnaires, travailleurs, gestionnaires ...) ayant chacun un rôle à jouer. Un exemple : le rôle des gestionnaires est de gérer l'entreprise, et ceci leur est exclusif. Monsieur Courville prétend que les syndicats seraient les premiers à se plaindre si les employeurs allaient mettre leur nez dans leurs affaires.

Suite aux propos de Monsieur Courville, Monsieur Godbout mentionne que les syndicats seraient mal pris si, demain, on les invitait à s'engager dans une forme de co-gestion. Par contre, il souligne que cela n'empêche pas les travailleurs d'émettre leurs opinions sur une multitude de sujets (productivité, conditions de travail ...), sans pour autant passer à la co-gestion.

Question

Un participant affirme que, selon lui, toute concertation repose sur une question de volonté mutuelle. Cette volonté conduit, dit-il, à des comportements « raisonnables », qui mènent à leur tour à « une meilleure négociation ». Partant de ce commentaire, le professeur Marcel Simard, qui préside l'atelier, demande à Monsieur Godbout si la crise actuelle ne serait pas une bonne occasion pour qu'un syndicat, vivant dans un mauvais climat de relations de travail, emprunte une autre démarche dans le but d'en retirer à long terme des bénéfices pour ses membres.

Réponse

En rappelant qu'un syndicat n'agit toujours que selon les mandats qu'il reçoit de ses membres, Monsieur Godbout remarque qu'il est difficile de fonctionner en pensant à long terme, quand on ignore ce qui se passe du côté de l'employeur. Le directeur des Métallos souligne qu'un changement d'attitude s'impose, si on veut que la situation s'améliore. Ce changement devra se manifester jusque dans le Code du travail. Monsieur Godbout cite en exemple la période de maraudage, qui institutionnalise la surenchère et insécurise l'action du syndicat en place. Monsieur Godbout termine en insistant sur le fait que les travailleurs sont prêts à s'asseoir et à dialoguer avec l'employeur qui voudra leur donner toutes les informations nécessaires à une discussion pertinente.

Question

Une intervenante demande à Monsieur Godbout pourquoi les travailleurs de Chrysler Canada sont sur le point de faire la grève ?

Réponse

Monsieur Godbout indique que les employeurs canadiens de l'industrie de l'automobile ont une marge de manœuvre plus grande que celle de leurs homologues américains. Ainsi, les travailleurs canadiens de Ford et de GMC ont obtenu un meilleur règlement que les travailleurs américains. Le directeur des Métallos ne voit pas pourquoi il n'en serait pas de même pour les travailleurs de Chrysler Canada. Ainsi, Monsieur Godbout croit qu'une grève chez Chrysler Canada amènerait l'employeur à régler dans le même sens que chez Ford et GM Canada.

Question

Un participant demande à Monsieur Courville si une période de crise est nécessaire pour que les parties réorientent leur démarche dans un esprit de collaboration ?

Réponse

Monsieur Courville mentionne que, chez Bombardier, les parties en présence auraient pu instaurer un climat de collaboration sans avoir à

passer par une période de grandes difficultés. Ainsi, tous en auraient bénéficié, car ces grandes difficultés auraient pu, en partie, être évitées. Il termine en insistant sur le fait que l'implantation de structures de communications entre syndicat et employeur doit se faire dans une perspective de permanence, et non uniquement dans le but de remédier à une situation de crise.

Un intervenant note que, souvent, une période de crise est nécessaire pour amener les parties à adopter des comportements qui mènent à la concertation. D'autres intervenants mettent en relief l'arrêt des opérations de l'Iron Ore à Schefferville, comme un exemple frappant du manque de cette « belle communication » patronale-syndicale dont il est question depuis le début de l'atelier.

Question

Suite à ce débat, un étudiant demande à Monsieur Godbout dans quelle mesure le rôle social d'une compagnie doit prendre le dessus sur son rôle de « survie » ?

Réponse

Monsieur Godbout répond qu'il faut prendre au sérieux les problèmes de rentabilité d'une entreprise, mais que ces derniers ne doivent en aucun cas aveugler les parties, lorsque vient le temps de considérer les problèmes humains qu'ils soulèvent. Dans les cas où, au fil des années, les travailleurs ont été bien considérés et bien informés, leur collaboration en temps de crise ne se fait pas attendre.

Plusieurs commentaires se sont ajoutés, disant, entre autres, qu'il appartient à l'employeur de faire les premiers pas en vue d'une véritable concertation, et que cette démarche doit fournir aux syndicats concernés l'information nécessaire pour leur permettre d'exercer une action pertinente.

Le professeur Simard conclut en mentionnant que tous étaient en accord sur les principes qui sous-tendent la concertation, mais que plusieurs désaccords persistent quant aux moyens à employer pour y parvenir.

ATELIER :

LA CRISE ET LES CADRES

Jean Gilles Custeau, directeur,

Le Conseil de placement professionnel, Montréal

C'est avec grand plaisir que j'ai accepté l'invitation de M. Rainville de participer à ce XIII^{ème} colloque de l'ÉCOLE DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL. D'autant plus que l'atelier qui m'a été confié c'est-à-dire « LA CRISE ET LES CADRES » est un sujet brûlant d'actualité et auquel on doit faire face, si malheureux soit-il.

Avant d'entrer dans le sujet que j'aimerais développer, je tiens à vous dire qu'au delà de 50,000 cadres seront mis à pied cette année et il semblerait que nous n'ayons pas encore atteint le creux de la vague. Donc l'avenir n'est pas rose.

Cette situation a causé et causera de sérieux problèmes à tous ceux et celles qui sont affectés par ces mises à pied massives. De là, la nécessité de développer une approche spéciale et systématique de recherche d'emploi appelée « RÉ-AFFECTATION ».

Nous du CPP avons prévu au cours de 1981 qu'une telle situation catastrophique allait se produire et après consultation nous avons déterré nos programmes de ré-affectation qui avaient si bien servi au début des années 70.

Ils ont été mis à jour pour rencontrer les réalités d'aujourd'hui et c'est ce thème que j'aimerais vous exposer maintenant.

LA RÉ-AFFECTATION

En cette période de crise économique, où les mises à pied de cadres sont devenues monnaie courante, nous entendons souvent parler de la ré-affectation. Il importe donc d'y apporter une définition qui vous aidera à mieux comprendre le sens du terme, son utilité et la justification d'un tel programme.

DÉFINITION

La ré-affectation est un processus par lequel un cadre, mis à pied, est préparé de manière professionnelle à se chercher un emploi, tout en étant guidé au cours de sa recherche et soutenu moralement.

UTILITÉ

Les cadres devant être mis à pied en cette période, devront affronter le pire marché du travail des derniers 30 ans. En plus du nombre res-

treint d'ouvertures, ils devront aussi faire face à une très forte compétition ; d'où l'importance qu'ils soient émotivement, financièrement et techniquement prêts à la recherche professionnelle d'emploi.

JUSTIFICATION

L'expérience démontre qu'une recherche systématique d'emploi axée sur le marché non apparent donne des résultats positifs dans environ 80% des cas. Même en période de relâche, tous les jours amènent des résignations, des mutations, des pensions et des décès au sein de l'industrie. Il suffit d'être là au bon moment.

PROGRAMME TYPE

Un programme de ré-affectation devrait normalement se diviser en deux phases principales.

PHASE I — L'EMPLOYEUR

IL FAUT SAVOIR

L'employeur qui se voit forcé de remercier des employés, qui souvent ont plusieurs années de service, fait aussi face à une situation délicate, pouvant avoir des répercussions multiples, voire même imprévisibles.

Il lui incombe donc une responsabilité, tout au moins morale, de voir à ce que l'employé mis à pied réintègre le marché du travail dans les plus brefs délais. De plus, l'employeur doit savoir que les mises à pied de cadres doivent être faites en conformité avec la loi sur les normes du travail.

Je n'élaborerai pas trop longtemps sur ce sujet sauf pour vous dire que cette loi s'applique en définitive, à tous les salariés. Certains préavis doivent être donnés si l'employé est congédié ou mis à pied pour une période de plus de six mois.

Il est aussi bon de savoir que cette loi couvre à peu près tous les congédiements qu'on appelle communément « SANS CAUSE ». La seule exception est un congédiement attribuable à l'employé pour des causes telles que l'incompétence, l'inconduite, la fraude ou l'insubordination. Un congédiement causé par la présente crise économique prévoit un préavis.

IDENTIFICATION ET PRÉPARATION

Cette partie du programme a vis-à-vis de l'employeur pour objectifs :

- De lui alléger la tâche.
- De lui apporter une expertise extérieure objective.
- De minimiser les conséquences néfastes d'une mise à pied.

SERVICES HABITUELLEMENT OFFERTS

- Consultation et/ou participation directe aux étapes suivantes :
- Identification des employés qui seront enregistrés au programme de ré-affectation : nom, fonction, années de service, salaire annuel, etc...
 - Préparation des modalités de séparation : paie de séparation, couverture d'assurances, lettre de recommandation, type de ré-affectation, lettre de fin d'emploi, etc...
 - Préparation de l'entrevue de fin d'emploi :
 - Entraînement des superviseurs et chefs de service.
 - Vérification des dossiers des employés ré-affectés.
 - Détermination du moment propice, de l'endroit, du contenu, de la durée et des personnes présentes.

PHASE 2 — LA PERSONNE

Celui qui se voit congédié passe successivement par les étapes de choc, d'amertume, de perte de confiance en soi et de panique, tout en faisant face au pire marché du travail des derniers 30 ans.

Dans un tel cas, la recherche d'un emploi est habituellement rendue très pénible de par le manque d'informations nécessaires permettant d'identifier les vraies opportunités.

LE PROCESSUS DE RÉ-AFFECTATION

Cette partie du programme s'adresse à l'employé mis à pied et se fixe comme objectifs :

- De lui fournir l'assistance technique et le soutien moral nécessaire tout au long de sa recherche.
- De lui faire comprendre que la recherche d'emploi demeure sa responsabilité première. Le succès étant à la mesure de ses efforts.

Ce processus devrait normalement comprendre un service de base de cinq étapes :

ÉTAPE 1 Rencontre avec le candidat : A comme objectifs :

- D'établir un climat de confiance et de coopération.
- D'expliquer le programme, le rôle et les responsabilités de chacun.
- D'établir des objectifs et des échéanciers conjoints.

ÉTAPE 2 Évaluation personnelle : Accomplie par l'employé et revue avec le conseiller.

- Analyse de son budget.

- Analyse de ses forces, faiblesses, expériences antérieures, réalisations personnelles et professionnelles, ambitions présentes et futures, etc...
- Définition et articulation d'objectifs de carrière.

ÉTAPE 3 Curriculum vitae : Préparé par l'employé et revu par le conseiller.

- Préparation : Revue des fonctions occupées, des compagnies impliquées, des réalisations antérieures à partir des informations obtenues lors de l'exercice d'évaluation personnelle.
Formulation : Fonctionnelle ou chronologique renversée.
Présentation : nom, adresse, date de naissance, éducation, emplois antérieurs, fonctions, réalisations, etc...

ÉTAPE 4 Recherche d'emploi : Accomplie et guidée par le conseiller.

- Planification : Organisation financière et administrative, soins de santé, d'hygiène et d'apparence.
- Sélection du marché : À partir des informations obtenues lors de l'exercice de préférence d'emploi, choix des postes, industries et endroits.
- Sélection de contacts : Centres de main-d'œuvre, associations professionnelles, universités, agences, contacts personnels et directs, manuel de références.
- Lettre d'introduction : Lettre d'une page ayant pour but de mettre en évidence vos qualités particulières.
- Méthodologie : Liste de contacts et d'entrevues organisées, méthode de suivi.

ÉTAPE 5 L'entrevue :

- Préparation : Information sur la compagnie, ses produits et services, sa croissance, etc...
- Présentation : Ponctualité, politesse, diplomatie.
- Anticipation : Capacité de voir venir les questions, de façon honnête et précise.
- Simulations : Avec un conseiller, le conjoint, un ami, etc...
- Suivi : Évaluation personnelle des entrevues, lettre de remerciement et relance.

Le processus peut aussi inclure des services qui devraient normalement être offerts en option, tels que :

- *Service de bureau* :
Ce service comprend l'accès à un bureau privé avec téléphone, service de réceptionniste et secrétariat. Le fait de pouvoir évoluer dans une atmosphère professionnelle et propice au travail, aidera l'em-

ployé à mieux concentrer ses efforts à la recherche et aux entrevues de compagnies, tout en ne perdant aucune des opportunités qui pourraient se présenter durant son absence du bureau.

— *Tests d'évaluation :*

Ce service comprenant une batterie de tests d'évaluation d'aptitudes personnelles et professionnelles fournie par un psychologue, a pour but d'apporter à l'employé une meilleure connaissance de lui-même, de ses capacités et de son potentiel.

— *Analyste financier :*

Ce service comprend une rencontre avec un analyste financier qui pourra guider l'employé dans l'analyse de son patrimoine financier et le conseiller sur l'utilisation efficace de ses revenus (paies de séparation et de vacances, fonds de pension, etc...). Ceci aura pour effet de réduire le plus possible les soucis financiers qui accompagnent habituellement la recherche d'emploi et en affectent trop souvent l'efficacité.

CONCLUSION :

Le but ultime de la ré-affectation est de permettre à tout employé mis à pied, de se trouver un emploi dans les plus brefs délais.

Elle doit aussi l'aider à passer à travers cette étape traumatisante de sa vie, en lui permettant de garder confiance en lui-même, tout en lui évitant des problèmes d'ordre financier, familial, psychologique, très souvent pénibles, qui accompagnent ces mises à pied.

Nous sommes convaincus que notre programme de ré-affectation répond à ces objectifs.

ATELIER :

LA CRISE ET LES CADRES

Jean-Marie Rainville, professeur titulaire

École de relations industrielles,
Université de Montréal

D'une façon générale, les études portant sur les cadres arrivent la plupart du temps à la conclusion — à titre d'hypothèse — que la position que ceux-ci occupent dans l'entreprise met en cause l'organisation sociale de la société. Les travaux de G. Benguigui et al.¹, celui du même auteur et de D. Monjardet², de G. Grunberg et de R. Mouriaux³, d'E.N. Suleiman⁴ pour la France, de C. Beattie⁵ pour le Canada, d'E. Kay⁶ parmi certains auteurs pour les États-Unis, et de moi-même pour le Québec⁷ développent ou défendent cette idée. Ce cadre théorique se justifie en fait par la position socio-économique élevée que les cadres occupent dans l'entreprise et dans la société.

L'analyse des cadres face à la crise met en évidence le bien-fondé de cette démarche intellectuelle. Il ne faut surtout pas réduire ce problème à une question de chômage ; il faut encore moins le relativiser en disant par exemple que le taux de chômage des cadres est faible par rapport à celui des ouvriers syndiqués ou non-syndiqués ; car ce sont eux, les cadres, étant donné la position supérieure qu'ils occupent dans la hiérarchie administrative, qui sont le plus en mesure de nous dire jusqu'à quel point et pourquoi la crise actuelle est si grave. Le chômage des cadres ou leur mise à pied ne sont justement pas un problème de statistiques⁸, mais de

1. BENGUIGUI, G. GRISET, A., MONJARDET, D. *La fonction d'encadrement*, Bibliothèque du C.E.R.E.Q., no 11, La documentation française, Paris, 1977.
2. BENGUIGUI, G., MONJARDET, D. *Être cadre en France... ?* Paris, Dunod, Actualité, 1970.
3. GRUNBERG, G. & MOURIAUX, R., *L'univers politique et syndical des cadres*, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, 1979.
4. SULEIMAN, E.N. *Les élites en France*, Paris, Seuil, 1976.
5. BEATTIE, C. *Minority Men in a Majority Setting*, Toronto, McClland and Stewart, The Carleton Library, no 92, 1975.
6. KAY, E. *Les cadres : la cote d'alerte*, Paris, Maison Moderne d'Édition, 1975.
7. RAINVILLE, J.-M. *Hiérarchie ethnique dans la grande entreprise industrielle : le cas des cadres canadiens-anglais et canadiens-français de Montréal*, Montréal, Ed. du Jour, 1981.
8. Nous devons quand même savoir qu'il y avait au Canada, en 1975, 16 000 cadres et professionnels sans emploi ; en 1981 ce chiffre passait à 42 000. (Données non publiées, Étude de la Main-d'œuvre, Statistique Canada, Ottawa, qui nous ont été fournies par GESTAS INC., Montréal).

société, de son degré de dynamisme et de vitalité. Des cadres en situation de crise, c'est l'indice d'une société en état de crise. Voilà donc une première idée.

Une deuxième idée d'où il nous faut démarrer est que si l'économie est très mal en point, ce n'est pas dû à des lois économiques mal respectées ou mal appliquées, comme le fait remarquer P. Drucker⁹, mais plutôt à l'inaction ou aux mauvaises décisions des dirigeants. À cet égard, les cadres sont les premiers à être les victimes d'une mauvaise gestion des affaires, comme je tenterai de le démontrer. À ce point de vue-ci, ils sont encore au centre de la crise, et l'analyse de leur malaise ne peut que révéler la nature et la gravité de cette crise.

Trop d'entreprises industrielles, par leur manque de capacité d'intégration interne, le rétrécissement de leur marché et leur retard technologique ne fonctionnent plus de manière à répondre aux besoins des clients et ne savent plus utiliser leurs ressources humaines, particulièrement leur personnel d'encadrement, contrairement à la situation qui a prévalu aux États-Unis depuis le début du siècle jusqu'au cours des années '60. Par voie de conséquence, le personnel d'exécution est particulièrement frappé. Mais ce n'est pas le sujet de notre propos.

Nous partons donc de deux idées simples : 1 — la condition de cadre est intimement liée à l'organisation sociale d'une société, et 2 — la vitalité de l'économie dépend en tout premier lieu des décisions et des actions des dirigeants.

J'analyserai d'abord le malaise des cadres qui a commencé à se manifester vraiment au début des années '70 ; je montrerai ensuite comment le manque de capacité d'intégration de l'entreprise et la peur incontrôlée du changement technologique — peur nourrie par certains intellectuels d'importance mineure qui ont réussi à obtenir une large diffusion de leurs travaux — ont concouru à mettre les cadres à pied et à faire basculer la société dans une direction dont on ignore encore le point de chute.

I — LA LITTÉRATURE DU MALAISE DES CADRES

Au cours de la décade 1970-80, les cadres ont fait l'objet d'études selon divers points de vue dans la plupart des sociétés occidentales, y compris aux États-Unis et même au Québec. Tout au long de cette décade, ils ont exprimé une vive insatisfaction à l'égard de leur travail et de leur mode d'intégration à l'entreprise. La façon dont ils l'ont fait nous plonge au cœur même de la crise. Commençons par le cas du Québec pour l'élargir à celui des États-Unis puis à l'Europe, compte tenu du fait que le Québec — et c'est important de le signaler — n'est pas une société industrielle très forte. Et pour ce, les cadres tant des secteurs public et

9. DRUCKER, P. *L'entreprise face à la crise mondiale*, Paris, Interéditions, 1981.

parapublic que ceux du secteur privé risquent de se sentir plus coincés qu'ailleurs. Si l'on retrouve le même genre de malaise dans les autres pays, eh bien, nous disposerons d'éléments pour apprécier cette crise. De toute façon le Québec n'est-il pas une société à peu près toujours en état de crise ? — état plus prononcé à tous les trois ans.

En 1973, le Centre des Dirigeants d'Entreprise publia une étude intitulée : « Le malaise des cadres, un défi à l'entreprise », résultat d'enquêtes en profondeur faites auprès des cadres supérieurs et intermédiaires des secteurs privé, public et parapublic. Ce rapport conclut que le malaise s'explique en premier lieu par des facteurs bureaucratiques, soit :

- le formalisme des rapports entre les cadres et la direction ;
- l'insuffisance des communications ;
- l'arbitraire patronal ;
- la rigidité des carrières ;
- et le plafonnement rapide des promotions.

C'est en fait la bureaucratie au sens formel et péjoratif du terme qui est dénoncée ; en second lieu, le malaise s'explique par des facteurs économiques, soit :

- l'insécurité d'emploi ;
- et la faiblesse de la rémunération.

En période de crise, ces facteurs-ci risquent de passer en premier lieu, mais je n'en suis pas sûr du tout. Une chose est certaine, les facteurs bureaucratiques justement conservent beaucoup de poids ; on le verra quand j'examinerai plus loin, certains critères objectifs déterminants de la crise.

Ce type d'explication, je l'ai moi-même mis bien en évidence pour les cadres intermédiaires à l'emploi de grandes entreprises industrielles montréalaises¹⁰. Le formalisme des rapports dans le système d'autorité et la rigidité des carrières empêchaient les cadres québécois de s'intégrer à l'entreprise. Bref, ils n'y avaient pas leur place. Je reviendrai sur le cas du Québec plus loin.

Aux États-Unis, quelle situation trouvons-nous ? Des faits relativement peu différents. Deux études sont parues, l'une en 1972 intitulée « Managers Unions »¹¹, et l'autre en 1973, intitulée « The Changing Success Ethic »¹². Dans celle-ci, l'auteur demandait à des cadres supérieurs, intermédiaires et subalternes, de même qu'à des professionnels et

10. RAINVILLE, J.-M., op. cit.

11. Étude de Dale TARNOWIESKI, publiée par MACOM A Division of American Management Associations, Inc., NY.

12. Étude d'A.T. De MARIA et al., publiée par l'American Management Association, Reports, NY.

des techniciens à travers les États-Unis, de lui dire quels étaient les buts qu'ils poursuivaient dans leur vie et dans leur carrière. Ils ont répondu :

- premièrement, une vie de famille heureuse ;
- deuxièmement, toujours être en bonne santé ;
- troisièmement, la sécurité d'emploi et de revenu ;
- et quatrièmement seulement, le statut occupationnel et l'autorité (soit le travail).

Pouvons-nous dire que les cadres sont si heureux de leur emploi qu'ils travaillent en pensant même à leur famille, à leurs intérêts personnels ? À propos de ces données, un observateur a écrit : « De telles attitudes ne peuvent qu'aider à susciter la controverse dans une société qui traditionnellement a trouvé la plénitude dans le travail, a exulté l'esprit de compétition et a proclamé la loyauté à l'entreprise comme l'idéal le plus élevé »¹³. Les cadres selon leur façon de répondre — famille, santé, sécurité et en quatrième lieu, travail — ne disent pas du tout qu'ils sont devenus conservateurs en faisant passer la famille en premier lieu et qu'il existe des valeurs sociales autres que le travail pour s'accomplir. Ce serait vrai si au moins l'intérêt pour le travail avait été classé avant la sécurité d'emploi et de revenu. L'auteur présentait ces données en parlant de changement d'éthique du travail ; mais il a lui-même révisé cette interprétation la même année en accordant une importance première à une autre donnée présentée dans la même étude, à savoir : que la majorité des cadres interrogés se disaient prêts à changer d'emploi pour un autre qui leur offrirait justement plus de statut occupationnel et d'autorité justement¹³. Autrement dit, ces cadres disent qu'ils sont aliénés dans leur travail. Ils ressentent déjà fortement l'état de crise et ne sont pas du tout différents de ceux du Québec. Les États-Unis étant une société industrielle développée et forte, il est surprenant de constater que les cadres américains soient eux aussi si largement affectés par la crise actuelle.

Et que dit l'autre étude faite à peu près à la même date ? Que : 18% des cadres moyens enquêtés seraient prêts à se syndiquer si la loi le permettait et qu'un autre 17% considérerait la syndicalisation si elle pouvait être le moyen à utiliser pour pallier aussi bien à la faiblesse de leur position dans l'entreprise, qu'à celle des affaires mêmes de cette entreprise¹⁴. À cette date, un cadre sur trois songe donc à se syndiquer.

Voyons le cas, brièvement, de certains pays européens pour la même période allant de 1970 à 1980.

Au Royaume-Uni, les cadres souffrent d'insécurité d'emploi et passent même par une crise d'identité. On comprendra mieux pourquoi dans

13. LOMAN, F.M. « The Failure of the Successful », *The Montreal Star*, 5 juin 1973 (New York Times Service).

14. TARNOWIESKI, D. « Middle managers' new values », *Personnel*, Jan-Feb. 1973, pp. 7-43.

la dernière partie de notre exposé ; qu'il suffise de dire pour l'instant que **l'économie anglaise est fort mal en point** depuis plusieurs années déjà. D'une façon assez générale en Europe — y compris le Royaume-Uni, l'Allemagne demeurant elle à l'écart — les cadres se plaignent 1) du rétrécissement de l'échelle salariale, rétrécissement favorable aux ouvriers ou au personnel syndiqué, 2) de la trop grande taille des entreprises et 3) de la trop grande spécialisation du travail ; ils se voient même comme les boucs-émissaires de la mauvaise situation économique¹⁵.

Revenons maintenant au cas du Québec.

Dans la société québécoise, les cadres des secteurs public et parapublic ont beaucoup bougé et se sont clairement exprimés. À ce propos, commençons par faire remarquer que les institutions remplies de promesses d'avenir qu'annonçait la « Révolution tranquille », doivent faire face à la réduction depuis quelques années. Les cadres hiérarchiques des fonctions publique et parapublique en avaient eu en quelque sorte le pressentiment en 1977, au moment où toutes leurs associations — au nombre de 17 et groupant 26 000 cadres — opéraient une action provinciale pour se regrouper en Conférence des cadres. Ils le faisaient dans le but d'obtenir un régime de relations de travail formel, complet, et particulier — i.e. excluant le droit de grève. Il s'agissait donc d'une demande de reconnaissance quasi-syndicale comme groupe, car ils déposaient la même année une requête en accréditation auprès du Gouvernement. Fait plus significatif encore, ces associations ne comprennent que des cadres hiérarchiques en ce qui concerne la Fonction Publique et le secteur des Affaires Sociales, excepté celui de l'Éducation où l'on retrouve également les cadres-conseils. Serions-nous en présence de cadres allant vers le syndicalisme, ou tout simplement désillusionnés et peu confiants dans leur avenir ?

Comment se fait-il que des cadres supérieurs du niveau suivant immédiatement celui du sous-ministre se retrouvent avec les infirmières-chef au sein d'un même regroupement ? On peut dire tout de suite que c'est la présence du cadre supérieur et non celle du cadre subalterne qui soulève un problème. Une explication nous est fournie par les cadres de tous les niveaux quand ils refusent dorénavant d'être placés à la remorque du personnel syndiqué en ce qui concerne la définition de leurs conditions de travail ; à ce titre, les cadres veulent constituer un « tiers parti » dans le système québécois des relations de travail. Voilà très clairement exprimée une revendication que l'on retrouve formulée d'une façon voilée dans les pays occidentaux dont nous avons parlé, sauf pour le Royaume-Uni où elle est plus explicite.

Néanmoins, lorsque les cadres font cette revendication, ou parlent du rétrécissement de l'échelle salariale, ils sont obligés en même temps de

15. GOSPEL, H. « European Managerial Unions : An Early Assessment », *Industrial Relations*, Vol 17, No 3 (October) 1978, pp. 363-366.

reconnaître que ce sont les gains concédés au personnel syndiqué qui leur ont valu les leurs, bien qu'ils les jugent inévitables.

Désormais, cependant, les cadres ne pourront plus se plaindre d'être placés à la remorque du personnel syndiqué. Il leur faut reconnaître également que c'était alors le bon temps ; si le personnel syndiqué a pu pousser avantageusement sur eux, maintenant on en est à une époque où ils vont être tirés vers le bas. Cela signifie que les cadres se retrouvent seuls, ayant probablement plus à perdre qu'à gagner. La solidarité en quelque sorte négative qui existait entre les divers groupes socio-professionnels est en train de disparaître, et ce, rapidement. La crise a pour effet de disloquer ces groupes qui n'ont plus d'intérêts convergents, mais conflictuels. C'est l'époque du chacun-pour-soi, du sauve-qui-peut. C'est pourquoi on ne doit pas être surpris d'entendre de la bouche du président de l'Association des cadres supérieurs du Gouvernement du Québec la déclaration suivante :

« Nous n'avons pas hâte à janvier quand viendront les coupures de salaires de la Loi 70. C'est nous qui serons sur la ligne de feu ».

« Nous n'avons plus le choix, poursuit-il, nous devons parler ».

Et, toujours au nom des cadres qu'il représente — qui sont parmi les plus cotés et les plus prestigieux du Québec — il invite le personnel syndiqué à prendre pour cible les ordinateurs de l'administration gouvernementale et non plus eux les cadres supérieurs¹⁶. Avec la crise, tout peut arriver. Ceux qui hier n'étaient ni des extrémistes ni des radicaux peuvent l'être devenus demain.

Ces problèmes dont nous discutons présentement, l'aliénation des cadres dans leur travail — ce qui est bien différent, soit dit en passant de la prolétarianisation — l'insécurité économique qu'ils vivent, peuvent être abordés d'une manière objective. En fait, la bureaucratisation des affaires est un des maux importants qui est au centre de la crise. C'est ce que nous allons maintenant examiner.

16. La Presse, 8 octobre 1982, p. 2. Les cadres disent ainsi qu'ils se sentent acculés au pied du mur. Et, le gouvernement vient d'annoncer la suppression d'une douzaine d'organismes, de régies ou de directions gouvernementales, d'activités de contrôle et d'inspection et des réductions d'activités gouvernementales au niveau de la construction des routes, etc., soit des mesures affectant directement les cadres supérieurs du Gouvernement. La Presse, 9 nov. 1982.

Par ailleurs, à propos de ces coupures de postes engendrées par la suppression d'organismes d'État ou d'activités gouvernementales, ne faut-il pas signaler que les cadres ne peuvent pas tellement envisager de continuer leur carrière dans la grande entreprise industrielle ? Au Québec, contrairement aux autres sociétés occidentales, les élites ne circulent pas entre l'État et l'Industrie. (Pour le cas de la France, voir : E.N. Suleiman, *Les élites en France*, Paris, Éditions du Seuil, Collection de Sociologie politique, 1979). Les cadres risquent ainsi de se sentir bloqués dans leurs possibilités de carrière comme jamais ils ne l'ont été auparavant. Comment vont-ils réagir ?

II — LE MANQUE DE CAPACITÉ D'INTÉGRATION DE LA GRANDE ENTREPRISE AMÉRICAINE

Si ça ne va pas chez les cadres, nous sommes forcément obligés de nous interroger sur la direction même de l'entreprise, puisqu'ils en font partie, du moins formellement. Je vais encore faire un peu d'histoire, cette fois, en résumant celle du management américain pour bien indiquer l'une de ses grandes faiblesses actuelles. L'idée que je présenterai, je l'expose à mes étudiants depuis quelques années. Et le livre récent de Peter Drucker¹⁷ va me permettre d'ajouter des précisions nouvelles.

Le management américain a régné en maître dans le domaine des affaires depuis le début du siècle jusque vers les années '60. Il était constitué — et l'est encore — essentiellement de deux facteurs : 1 — un système de coordination ayant une forte capacité d'intégration, 2 — la satisfaction des besoins sur le marché national — et non pas régional ou limitée à un État. À ces deux facteurs, il faut quand même ajouter que le management américain a été développé par des hommes particulièrement doués du génie des affaires, de l'administration et de l'organisation, tels que Sears et ses successeurs, Pierre Dupont et Alfred Sloan pour ne nommer que ceux-ci.

Quel était ce système de coordination tant vanté par certains intellectuels américains et même étrangers ? — je pense ici à J.-J. Servan-Schreiber¹⁸. C'est que deux des hommes que je viens de nommer, Dupont et Sloan, se sont rendus compte, à force de pertes financières et de crises de gestion interne, qu'une entreprise dont la production devenait de plus en plus diversifiée ne pouvait plus fonctionner ni à partir d'un système de gestion centralisé, ni à partir d'un système de gestion fondé sur une série d'unités productives juxtaposées et complètement autonomes. Pour que des dirigeants puissent travailler ensemble d'une façon coordonnée et efficace, tout en demeurant — remarquez-le bien — chacun dans son unité productive, il fallait d'abord qu'ils s'appuient sur une planification stratégique ou sur une planification d'ensemble. Dès 1918 Sloan énonçait les deux principes quasi-contradictaires qui sont en substance les suivants :

- 1 — responsabilité illimitée au chef d'une division créée pour la fabrication d'un ensemble de produits ;
- 2 — certaines fonctions centrales sont indispensables à l'harmonie du développement et à l'efficacité du contrôle de la société¹⁹.

17. DRUCKER, Op. cit.

18. *Le défi américain*, Paris, Ed. du Seuil, 1966.

19. CHANDLER, A. Jr, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris Les Éditions d'organisation, 1972, p. 196.

De plus dès le début du siècle, Sears avait montré que l'entreprise pouvait et devait opérer non plus à l'échelon régional ou d'un État, mais au niveau national. Et de dire Drucker, les entreprises de Californie qui n'opéraient pas sur un marché national ont été rasées après la crise de 1929. Si elles ne le faisaient pas, devons-nous ajouter à titre d'hypothèse, c'est qu'elles ne recouraient pas à une stratégie de développement quelconque. Or, de préciser Drucker, les entreprises qui n'ont pas de stratégie de développement qui leur permettrait d'opérer sur le marché mondial seront également rasées après la crise actuelle²⁰. C'est au fond une simple question empirique : les gens consommant peu, le marché mondial est nécessaire. Mais ce n'est pas la question qui nous intéresse ici au premier chef.

À venir jusqu'à présent, face à la force économique japonaise et allemande — dans une moindre mesure — le management américain a échoué au triple point de vue que nous examinons :

- il a échoué en matière de stratégie de développement dans des secteurs industriels importants ; je ne vais pas m'y arrêter ;
- il a échoué en matière de concurrence sur le marché mondial ; je ne vais pas m'y arrêter non plus ;
- et il a échoué là où il avait la force première, soit en matière de système de coordination interne à l'entreprise. Ce dernier point de vue concerne directement les cadres, et je vais m'y arrêter.

Le système de coordination dont je parlais tout à l'heure valait pour les niveaux supérieurs de l'entreprise ou de la compagnie ; là où il y a problème, c'est que ce système de coordination extraordinaire ne s'est pas répandu à travers toute l'entreprise pour comprendre tout le personnel d'encadrement, contrairement à ce qui se passe chez les Japonais, étant donné leur méthode traditionnelle de travail qui, dit-on, est intimement liée à leur culture. Pour ce, l'entreprise américaine a perdu beaucoup de son efficacité et de sa productivité, de même qu'actuellement, ses cadres.

Nous pouvons comprendre la force d'intégration du management japonais en nous appuyant sur une réflexion que Simon fait à propos de l'effet que produira aux États-Unis dans un avenir rapproché la prise de décision par ordinateur sur le rapport entre diverses fonctions ou spécialisations administratives. Écoutons ce qu'il dit :

« Les divisions responsables de produits peuvent (avec le concours de l'ordinateur) devenir plus importantes encore qu'actuellement, tandis que — et je souligne — *les lignes précises de démarcation en-*

20. DRUCKER, P. OP. cit. p. 187.

tre l'achat, la fabrication, la conception technique et les ventes sont susceptibles de s'effacer »²¹.

Or les Japonais peuvent réussir ce tour de force sans avoir nécessairement besoin autant que les Américains de recourir à l'utilisation de l'ordinateur. Mais avec celui-ci, ils peuvent déjà faire fonctionner un service de marketing commun à un ensemble d'entreprises ; ils peuvent faire de même pour la fonction fabrication²². En fait, et il ne faut pas avoir peur de le dire, les Japonais ont réussi à renouveler le management moderne de la même manière que les Américains l'avaient fait au début du siècle. Pour cela, ils ont une bonne longueur d'avance sur l'Occident en matière de management²³.

Les cadres japonais sont fortement intégrés à l'entreprise pour la simple raison que la division du travail et la spécialisation ne font pas partie de leur méthode de travail avec le caractère d'absolu qu'on leur reconnaît en Occident, ce qui procure au management une vitesse de prise de décision et d'exécution à nulle autre comparable. Le fondement de l'organisation du travail est non pas la spécialisation, mais l'échange. Et les cadres ne sont pas en crise au Japon.

Où en sommes-nous en Amérique du Nord ? Eh bien, les cadres, ré-pétons-le, disent depuis le début des années '70 qu'ils ne sont pas intégrés à l'entreprise. Le moins que l'on puisse dire est que les théories du leadership ou de la communication — particulièrement celle de Rensis Likert²⁴ qui, ironie du sort est fortement d'ascendance japonaise — ont amèrement échoué jusqu'à maintenant dans les tentatives d'application qui en ont été faites, c'est nettement évident.

Arrêtons-nous un peu sur le problème de la division du travail et de la spécialisation. Ici au Canada, l'édition 1980 de la « Classification type des professions » de Statistique Canada donne :

- 32 types de fonctions dans la catégorie « administration des ventes et de la publicité » ;
- 36 types de fonctions dans la catégorie « administration du transport et des communications » ;
- 58 types de fonctions dans la catégorie « comptables, vérificateurs et cadres financiers »²⁵.

21. SIMON, H. *Le nouveau management : la décision par les ordinateurs* Paris, Economica, 1980, p. 127.

22. DRUCKER, P., Op. cit. p. 114.

23. C'est pourquoi les hommes d'affaires et les théoriciens américains du management se sentent si humiliés parfois par la réussite industrielle japonaise.

24. LIKERT, R. *New Patterns of Management*, N.Y., McGraw-Hill Book Company, 1961.

25. Données citées dans « Une analyse de la sécurité d'emploi des cadres et des professionnels au Canada », GESTAS INC. Montréal, février 1982, p. 8 (texte ronéotypé).

Un tel degré de spécialisation, qui ne doit pas être tellement différent de celui existant aux États-Unis ne peut pas conduire à des formes développées d'échange et de coopération entre les cadres, en plus de les désavantager du point de vue de la sécurité d'emploi.

Complémentaire à cette donnée, il faut savoir l'une des raisons pour laquelle le professeur américain, George Stigler a gagné cette année le prix Nobel d'économie. Je cite :

« Enfin, Stigler a examiné en profondeur l'action de la législation économique sur les marchés. Il a abouti à l'hypothèse suivant laquelle certaines réglementations peuvent être conçues de manière à protéger dans la pratique les entreprises, les organisations et les groupes professionnels — donc les intérêts des producteurs — plutôt que le public, alors que suivant les motifs exprimés, les réglementations ont d'abord pour but de protéger les consommateurs »²⁶.

Si avec les théoriciens du management américain, créer une entreprise revient à créer une clientèle et à répondre à ses besoins, les dirigeants américains ont abdiqué leur vocation historique ; ils gèrent leurs entreprises en minant leur clientèle, ces entreprises étant devenues des bureaucraties au sens le plus haïssable de terme. Objectivement, le travail des cadres ne peut qu'être devenu aliénant et routinier. Une bureaucratie n'est pas innovatrice par définition, et l'économie américaine a justement beaucoup perdu de son dynamisme et de ses capacités de renouvellement. Déjà, c'était le cas dès 1954 au moment où la stratégie de développement industriel japonaise axée sur le secteur industriel de pointe de l'électronique a triomphé des Américains dans leur propre territoire national, les fabricants américains ayant caché sous le boisseau leur découverte des semi-conducteurs, préoccupés qu'ils étaient d'écouler leur stock de tubes électroniques ou de tout appareil démodé qui les utilisait²⁷.

En ce qui concerne la vitalité de l'industrie américaine j'ai pu observer que certaines entreprises étaient gérées en temps de prospérité comme si elles étaient en période d'austérité ; ce fut particulièrement le cas de certaines compagnies de transport aérien, qui étaient soucieuses à la fin des années '50 de réduire le plus possible leurs coûts d'opération au détriment de la qualité des services à rendre aux passagers ; il leur fallut perdre des millions de dollars pour se rendre compte qu'elles devaient se corriger²⁸. Dans l'industrie de l'automobile, on peut faire la remarque in-

26. La Presse, 21 octobre 1982, p. 8.

27. MEYER, J. *Objectifs et stratégies de l'Entreprise*, Paris, Dunod, 1972, p. 23.

28. HUTCHINSON, J.G. *Management, Strategy and Tactics*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., N.Y., 1971, pp. 83-93. Voir également, PERROW, CH. *Organizational Analysis : A Sociological Views*, California, Brooks/Cole Publishing Company, 1970, pp. 133-175 ; le lecteur trouvera également dans les pages mentionnées de cet ouvrage-ci d'autres cas d'entreprises qui illustrent clairement notre propos, et que cet auteur utilise à d'autres fins.

verse où les entreprises tout au cours des années '70 étaient gérées comme si elles étaient encore en période de prospérité. En gros, nous pouvons donc dire que ce genre d'entreprises étaient dirigées comme si elles étaient constamment en situation de monopole, ce qui est une façon d'être, en l'occurrence, éminemment bureaucratique. À chacun son obsession.

Il m'apparaît très peu admissible d'attribuer au président Reagan, comme certains le font, tous les torts concernant l'état actuel de l'économie américaine. Ce président n'est tout simplement pas l'homme qu'il fallait pour réparer les « pots cassés ». Au fond, les dirigeants ou le peuple américains se sont donnés comme président un homme fait à leur image : celui-ci n'a-t-il pas l'horaire quotidien — de 9a.m. à 5p.m. — d'un vrai grand bureaucrate ? Les médias d'information se sont même permis de le traiter de paresseux l'an dernier ; et la Maison Blanche a dû justifier le style de vie présidentiel.

Au Canada, que trouvons-nous de neuf ? L'Association des Manufacturiers Canadiens vient de publier une brochure où elle émet des directives pour la réorientation de l'économie. Une métaphore grandiloquente sert de titre à cette brochure dans le but sans doute d'exprimer fortement la nécessité de faire un pas en avant : « La concurrence dans le village terrestre »²⁹. En lisant ce rapport, on constate que l'économie canadienne a les mêmes vices, mais plus profonds cependant que ceux de l'économie américaine, aux plans de la stratégie du développement industriel, du retard technologique et de la concurrence internationale ; mais à deux reprises, le lecteur est rassuré par la valeur de nos richesses naturelles³⁰. C'est une bien mince consolation, à mon avis, que d'avoir à imaginer tout ce qui peut être encore enfoui dans le sol à une époque où la vie, déjà, « se meut dans les airs ».

Passons au dernier point.

III — LA PEUR INCONSIDÉRÉE DE LA TECHNOLOGIE

La technologie, tout comme la capacité d'intégration de l'entreprise a un rapport avec le personnel d'encadrement en état de crise, car elle est un facteur primordial de productivité à l'époque actuelle, et les cadres sont également affectés par ce facteur.

L'idée qu'il faut émettre et admettre au départ, est que le changement technologique, loin d'aller trop vite, comme on est porté à le croire, ne va pas assez vite. Il fallut 35 ans avant que l'ordinateur ne devienne

29. L.A.M.C., « La concurrence dans le village terrestre ; on n'est jamais mieux servi que par soi-même », Opération survie et productivité, sept. 1982.

30. L.A.M.C., Op. cit. pp. 4 et 16.

un objet d'utilisation quotidienne, ce qui est le même laps de temps que pour toutes les grandes inventions antérieures³¹. Laissons cela.

Prenons d'abord le cas de l'Angleterre et enchaînons-y la suite de nos observations.

C'est dans ce pays justement que l'évolution technologique va le moins vite, à l'exception de l'Italie et de la Suède. L'Angleterre se retrouve aujourd'hui avec des équipements industriels des plus anciens et c'est également là où l'économie est très mal en point depuis plusieurs années. C'est un des pays le plus proche de l'Italie du point de vue de la faible efficacité industrielle et des coûts de production, mais il se classe après ce même pays pour son orientation peu progressiste de l'économie³². C'est dans ce pays également que les cadres se plaignent le plus de l'insécurité d'emploi et passent même par une crise d'identité. Un auteur, récemment, a pu écrire sur le radicalisme syndical des managers anglais³³. Et, pour terminer, c'est ce pays qui a vu naître la thèse de l'effet déterminant de la technologie sur les structures administratives et sur le type de relations sociales qui se développent au sein du personnel y compris celui d'encadrement. Une telle thèse ne pouvait être que d'origine intellectuelle anglaise³⁴.

Drucker fait remarquer que les Anglais dévalorisent la technologie depuis que leur romancier H.G. Wells leur a fait peur en montrant les conséquences néfastes de l'avancement scientifique à la fin du siècle dernier. Mais cet auteur américain ne voit pas la poutre qui est dans son œil. Les États-Unis n'ont-elles pas Toffler, qui lui, a écrit au tout début des années '60, qu'une large audience continue encore de lire en frémissant en 1980, et que certains hommes d'affaires citent à l'occasion — dont le président de La Presse tout récemment.

Des Toffler, il y en a également au Québec. J'ai couru acheter, il n'y a pas longtemps, un livre récent écrit par des auteurs québécois, intitulé : *L'ère des robots*. Il y est dit entre autres deux choses :

1 — Le Japon possède la moitié du parc des robots industriels existant dans le monde ; les États-Unis en ont le quart, et les autres pays de l'Occident se partagent le reste.

31. DRUCKER, P. Op. cit. p. 56.

32. L'Association des Manufacturiers Canadien, op. cit., p. 3.

33. WEIR, D., « Radical Managerialism : Middle Managers « Perceptions of Collective Bargaining », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. XIV, No 3, pp. 324-338.

34. WOODWARD, J. *Industrial Organization, Theory and Practice*, London, Oxford University Press, 1965. J'ai déjà critiqué la validité de cette thèse dans : « Technologie, structure administrative et mode d'adaptation des individus à l'organisation », *Relations Industrielles*, col. 28, no 2, pp. 241-266 ; d'autres auteurs l'ont également fait ; voir : BROSSARD M. et MAURICE, M. « Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation » ? *Sociologie du Travail*, 4, 1974.

2 — Le pays dont les auteurs se servent pour exprimer la thèse pessimiste concernant les méfaits de la technologie sur la main-d'œuvre et le chômage n'est nul autre que l'Angleterre³⁵.

Tous ceux qui « roucoulent » et « gazouillent » autour de la robotique, de la bureautique ou de la télématique auraient grand avantage à lire et à comprendre « *Le nouveau management* » d'Herbert Simon. Cette lecture les rendra plus prudents et leur épargnera bien des angoisses inutiles à eux-mêmes et à la collectivité.

La technologie n'est qu'un simple instrument de travail, encore faut-il le posséder, car de nos jours, il est important de travailler vite, autrement on risque de ne pas travailler du tout, y compris les cadres de tous les niveaux hiérarchiques.

CONCLUSION

Les trois pays dont nous avons principalement comparé les cadres entre eux peuvent s'ordonner sur une échelle : c'est au Royaume-Uni que ceux-ci manifestent le plus d'insécurité et aux États-Unis, le moins, ceux du Québec occupant une position intermédiaire. Néanmoins, au Québec ce sont des cadres des secteurs public et parapublic dont il s'agit principalement, ou des cadres intermédiaires québécois mal à l'aise dans la grande entreprise — parce qu'ils n'y sont pas intégrés pour une raison supplémentaire, qu'est leur appartenance ethnique. Dès lors, le fait que des cadres américains puissent être rangés à côté de cadres québécois, témoigne de la gravité de l'état d'aliénation où ils peuvent être placés. Cette remarque place l'échelle des pays dont nous venons de parler dans sa juste perspective.

À cet égard, la thèse que nous avons avancée est que la bureaucratiation des milieux de travail a crû considérablement au cours des deux dernières décades ; on l'admet facilement pour les domaines public ou parapublic — québécois par exemple — mais beaucoup moins pour la grande entreprise industrielle notamment celle de l'entreprise américaine ; mais comment expliquer autrement les mauvaises décisions stratégiques, les retards technologiques, l'indifférence notoire des dirigeants relativement au marketing tel que les travaux du professeur Stigler le montrent. La bureaucratiation des affaires est certes un facteur important qui contribue à expliquer le passage des cadres d'un état d'aliénation à celui de mise à pied ou de chômage. Faudrait-il parler d'une stabilité de la société américaine à un point tel que nous pourrions l'imaginer bloquée ? Une telle hypothèse n'est pas à mettre de côté trop vite.

Sur un autre plan, jusqu'à quel point, face à l'insécurité d'emploi qui les menace, les cadres peuvent-ils être tentés de se défendre par la syndi-

35. ROCHON M. ET BOURGIE, L. *L'ère des robots*, (Perspectives d'emploi), Montréal, Les éditions agence d'ARC inc., p. 35 et pp. 54-55.

calisation ? Une telle voie n'est certes pas impossible, tout comme l'ont empruntée les cols-blancs un peu partout dans le monde occidental après la crise de 1929, surpris, à l'époque, d'être frappés par cette crise malgré la position élevée — toujours pour l'époque — qu'ils occupaient dans l'entreprise. Ce moment historique ne se répète-t-il pas pour les cadres actuellement, surtout chez les cadres moyens ?

Au sujet de la syndicalisation des cadres, je ferais l'hypothèse suivante : le désir de syndicalisation serait lié au taux de productivité des secteurs industriels compte tenu de la capacité d'intégration de l'entreprise concernée.

Cette hypothèse serait très importante à vérifier car elle indiquerait le degré de vitalité de l'économie de même que l'état de dégradation des rapports sociaux entre les divers groupes occupationnels. Car plus les cadres seront tirés par les ouvriers et repoussés par la direction³⁶ vers le bas de l'échelle occupationnelle ou de la structure administrative, plus la légitimité de l'entreprise sera mise à l'épreuve. De toute façon, on constate déjà la défaillance de la loyauté des cadres envers l'entreprise depuis au moins 10 ans, et ce, aux États-Unis même.

C'est à ce genre de considération que conduit la bureaucratie lorsqu'elle freine le développement économique et social d'une société. Saurons-nous enrayer ce processus ?

36. L.A.M.C. suggère même l'« élimination de divers niveaux de cadres intermédiaires... », Op. cit. p. 19. Pourquoi ne pas plutôt chercher à garder ces cadres en plus grand nombre possible et songer à les recycler en vue de leur utilisation à des niveaux plus élevés de capacité pour le travail intellectuel à accomplir à plus ou moins brève échéance dans les phases préparatoires de la prise de décision par ordinateur ? Sommes-nous si en retard qu'une telle suggestion puisse sembler hors de propos ?

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LES CADRES

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et les cadres.)

Question

Une première question visait la formation des cadres et le problème de leur réaffectation.

Réponse

On constate une tendance à la formation de généralistes, de manière à faciliter une éventuelle réaffectation. Pourtant les universités forment encore des spécialistes. Il y a un retard marqué des institutions d'enseignement. La tendance s'accroîtra quand l'ordinateur sera utilisé comme un instrument de collaboration et quand les systèmes spécialisés des entreprises seront déstructurés.

L'intérêt des compagnies pour la réaffectation existe, mais cela se pratique encore d'une façon très limitée. Les compagnies ne suivent pas les individus très longtemps.

Question

Et les femmes-cadres ?

Réponse

Les femmes-cadres ne semblent pas être plus touchées. D'ailleurs, de par leurs talents plus marqués du point de vue de l'intégration et de leur regard neuf sur les situations, il est fort probable que la crise favorise la position des femmes sur le marché du travail.

ATELIER :

LA CRISE ET LES NON-SYNDIQUÉS

Hélène Gauvin — Jody Freeman

Au bas de l'échelle Inc.

L'objet de notre propos aujourd'hui est d'exposer brièvement comment la situation économique, dite de crise, que nous traversons actuellement, affecte les conditions de vie et de travail des travailleurs et travailleuses non-syndiqué(e)s. Il ne s'agit donc pas de faire une analyse approfondie de la crise mais plutôt d'évoquer une situation, par ailleurs connue.

DE QUI S'AGIT-IL ?

Qu'il nous soit permis, tout d'abord, de souligner l'importance de ce groupe au sein de la population active québécoise : 1.800.000 travailleurs, au Québec, soit plus de 60% de la main-d'œuvre, ne sont pas syndiqués et ne comptent que sur la Loi sur les normes du travail. De ce nombre, 40 à 45% sont rémunérés au salaire minimum, soit plus de 700.000 salariés.

Ces travailleurs se retrouvent surtout dans les secteurs d'activité particulièrement touchés par la crise : l'entreprise privée, petite et moyenne, et, de façon plus spécifique, le secteur manufacturier, les services et le commerce de détail.

En ce qui a trait à la composition des non-syndiqués, bien que toutes les catégories de travailleurs soient touchées, trois sous-groupes qui ont à faire face, déjà en temps normal, à une situation particulièrement difficile sur le marché du travail, voient cette situation s'aggraver avec la crise ; il s'agit des femmes, bien sûr, ainsi que des jeunes et des travailleurs immigrants (à Montréal surtout).

LE VÉCU DES NON-SYNDIQUÉS :

Sans vouloir dramatiser outre mesure la situation de fortune dans laquelle se trouvent ces travailleurs, il semble à propos de nous pencher sur quelques exemples du vécu des non-syndiqués.

- 1° Un travailleur est congédié sans préavis, sans toucher sa dernière paie, ses heures supplémentaires, son 4%. Comme nous le savons, les recours à la Commission des normes du travail impliquent des délais d'attente d'au moins quatre mois et souvent beaucoup plus, afin de récupérer ces montants dus. Même chose pour ce qui est de toucher un premier chèque de l'assurance chômage : au moins huit se-

maines d'attente. Et il est très difficile, par les temps qui courent, de toucher une avance de l'assistance sociale. Que reste-t-il comme solution à ce travailleur qui doit tout de même pendant tout ce temps manger, payer son loyer et rencontrer diverses obligations financières, dans une conjoncture où trouver un nouvel emploi est chose quasiment impossible ?

- 2° Une travailleuse a dix ans de service continu chez le même employeur. Pour des raisons économiques, elle voit ses heures de travail passer de 40 à 25 par semaine. À 4,00\$ de l'heure, elle n'arrive plus à boucler son budget. Quelle protection lui offre la Loi sur les normes du travail ? Aucune ; elle n'a pas été congédiée.
- 3° Un travailleur qui, pour employer les termes de la loi, ne « justifie » pas de cinq ans de service continu chez son employeur, est congédié pour s'être absenté du travail pour cause de maladie ou d'accident. Encore là, aucune protection, délais à l'assurance chômage, etc.
- 4° Un salarié se voit rémunéré à un taux horaire moindre que le salaire minimum décrété, sans aucune majoration pour ses heures supplémentaires, sans congés fériés. On peut s'imaginer qu'il hésitera à porter plainte devant la Commission des normes par crainte d'un congédiement. Sans le statu quo ante, la protection offerte dans ce cas par l'article 122 de la Loi sur les normes du travail, est grandement mitigée.

On pourrait multiplier les exemples, mais il apparaît d'ores et déjà que la position qu'occupent les travailleurs non-syndiqués sur le marché du travail est précaire et extrêmement fragile.

TROUS DANS LA LOI :

Les « trous » dans la Loi 126, c'est-à-dire les matières où la protection des travailleurs est nulle ou nettement insuffisante, sont nombreux. On se contentera ici de relever ce qui nous apparaît particulièrement tragique en regard de la conjoncture économique que nous connaissons.

Le chômage et l'inflation constituent les caractéristiques fondamentales et les symptômes les plus apparents de la crise actuelle. Voyons en quoi la Loi sur les normes du travail ne permet pas aux travailleurs non-syndiqués de se prémunir contre un appauvrissement dû à ces deux phénomènes.

1° Le chômage

- Pas de protection de l'emploi en cas de maladie ou d'accident
- Pas de sécurité d'emploi pour les salariés n'ayant pas cinq ans de service continu chez le même employeur (*).

* Il est à noter que la loi fédérale permet ce recours après un an de service.

- Pas de statu quo ante
- Frais d'arbitrage coûteux pour se prévaloir de l'article 124 (face au congédiement injuste après cinq ans de service), ce qui peut décourager un salarié d'utiliser ce recours.

2° L'inflation

- La loi ne prévoit pas l'indexation régulière du salaire minimum au coût de la vie ! Ainsi, pour les trois dernières années, pour des hausses du coût de la vie de 10.1%, 12.5% et 10.6%, les hausses du salaire minimum ont été d'environ 5% par année sauf pour la dernière année où il n'y a eu aucune hausse. En effet, le salaire minimum est toujours le même depuis le 10 octobre 1981.

Et, de façon plus générale :

- Le fonds direct de dédommagement des travailleurs par la Commission des normes n'est pas encore en vigueur, ce qui entraîne de longs délais pour la récupération des sommes dues. En période de crise, un travailleur qui se retrouve sans emploi doit pouvoir disposer rapidement des montants qui lui reviennent de droit.
- Le chapitre VI de la Loi 126 prévoyant le dédommagement des salariés en cas de faillite d'un employeur n'est pas encore en vigueur.

QUELQUES PROBLÈMES AYANT UN IMPACT PARTICULIER POUR LES NON-SYNDIQUÉS :

Appauvrissement plus rapide :

Les non-syndiqués, et particulièrement ceux qui sont rémunérés au salaire minimum ou légèrement au-dessus, connaissent en situation de crise un appauvrissement plus rapide que les travailleurs mieux rémunérés car une plus forte proportion de leur revenu passe à la consommation de biens essentiels dont le prix subit l'inflation la plus marquée : le loyer, la nourriture, l'essence.

Retard dans l'amélioration des conditions de travail :

Les travailleurs tombant sous la juridiction de la Loi sur les normes du travail se retrouvent principalement dans les secteurs mous de l'économie québécoise. Le gouvernement, qui fixe les normes minimales du travail, hésitera en temps de crise à décréter une augmentation de ces normes, qu'il s'agisse du salaire minimum, de la protection de l'emploi ou des autres conditions de travail, de peur que ces entreprises ne puissent absorber la hausse des coûts et se voient dans l'obligation de fermer leurs portes. Cette hausse du coût du facteur travail est d'autant plus critique pour ces entreprises qu'elles se caractérisent par un ratio facteur tra-

vail / facteur capital élevé. Encore ici, on vous rappelle que le salaire minimum n'a pas été augmenté depuis octobre 1981.

Freinage de l'accès à la syndicalisation :

Pour les mêmes raisons, les réformes tant attendues au Code du travail en ce qui concerne l'accès à la syndicalisation tardent à venir. De plus, les travailleurs désireux de se former en syndicat craindront de se prévaloir des mécanismes actuels pour obtenir un certificat d'accréditation par peur d'être congédiés ou que leur employeur décide, face à une telle situation, de fermer boutique.

Précarité de l'emploi :

Plusieurs formes de travail se développent actuellement et font partie d'un processus plus large de réorganisation du travail ayant pour effet de rendre l'emploi précaire. Nous pensons ici à la sous-traitance, au travail industriel à domicile, au travail à temps partiel, au travail à contrat, au travail rémunéré uniquement à commission, à la « bureautique ». Chacune de ces formes de travail a déjà fait couler beaucoup d'encre, spécialement de la part des organisations syndicales qui les ont dénoncées vertement. Il est impossible de prétendre refaire ici, en quelques lignes, tout le procès de ces formes de travail. Nous nous contenterons d'exposer brièvement ce qu'elles signifient pour les travailleurs non-syndiqués.

a) La sous-traitance :

La crise incite les entreprises, tant du secteur privé que des secteurs public et para-public, à vouloir diminuer leurs coûts d'opération. À cette fin, la sous-traitance constitue un des moyens qu'elles privilégient. Les sous-contractants sont en grande majorité de petits entrepreneurs indépendants qui opèrent avec et grâce à des conditions de travail minimales. On abolit donc des postes occupés auparavant par des travailleurs, syndiqués ou non-syndiqués, mais bénéficiant de conditions de travail plus avantageuses que les conditions minima, pour créer de l'emploi dans des entreprises au travail précaire. En outre, la survie de ces entreprises est liée au renouvellement périodique de leurs contrats ; cela constitue une menace supplémentaire pour l'emploi de ces travailleurs.

Dans le secteur public, la sous-traitance s'inscrit dans une philosophie gouvernementale qui consiste à redonner plus d'importance au secteur privé, prétextant que celui-ci peut fournir les mêmes services à un coût moindre. Cela est une aberration car, si l'entreprise privée peut produire à meilleur compte, c'est avec la complicité du gouvernement qui maintient les normes minimales du travail à un bas niveau. En l'occurrence, la supposée plus grande productivité de l'entreprise privée se réalise donc, en ce qui concerne la PME du moins, sur le dos des travailleurs, en complicité avec le gouvernement. En terme social et économique, aucun

gain n'est réalisé, seuls des intermédiaires s'approprient une part du salaire des travailleurs productifs.

b) Le travail industriel à domicile :

Nombre d'industries, au Québec, recourent à cette forme de production pour abaisser leurs coûts d'opération. Il va sans dire que les normes minimales du travail sont loin d'être respectées dans cette forme de travail qu'on appelle souvent, dans le jargon du milieu, « travail au noir ». Rémunération à la pièce ne permettant pas de gagner le taux horaire minimum, pas de vacances ni de congés payés, pas de taux majoré pour les heures supplémentaires, pas d'avantages sociaux, pas de congé de maternité, aucune sécurité d'emploi, tel est le lot de ces travailleuses. (La très grande majorité de cette main-d'œuvre est féminine.) Quelles sont leurs chances de s'en sortir ? Pour elles, toute tentative de syndicalisation est illusoire, étant isolées et n'ayant pratiquement pas de contacts avec leurs consœurs de travail.

La crise économique va accentuer ce phénomène, les entreprises manufacturières ayant de plus en plus de difficultés à rester compétitives par rapport à celles de pays où la main-d'œuvre coûte beaucoup moins cher.

c) Le travail à temps partiel et le travail à contrat :

« (...), en plus de réduire les coûts de production et d'augmenter la productivité, le travail à temps partiel permet de réorganiser autrement le travail, contribue à déqualifier les emplois, camoufle le taux réel de chômage et sert de solution miracle en temps de crise économique. »* Nous croyons peu utile d'expliquer en quoi cette forme de travail contribue à précariser l'emploi. Cette courte citation parle d'elle-même.

d) La « bureautique » :

Par cette expression, on entend la nouvelle technologie appliquée sur une échelle constamment plus grande aux emplois de bureau. Il ne nous appartient pas d'élaborer ici sur toutes les implications de cette transformation du procès de travail. Nous désirons seulement souligner le danger qu'occasionne pour les non-syndiqué/es l'expansion rapide que connaît l'informatisation du travail de bureau. En effet, la centralisation des banques de données, l'avancement de cette technologie et la diminution des coûts qui en découle rendent ces instruments de travail accessibles à un nombre de plus en plus grand d'entreprises. Il devient maintenant envisageable pour un petit employeur de posséder son propre mini-ordinateur et de lui faire accomplir le travail de quelques secrétaires par exemple. Les principales conséquences de la bureautique sont la déqualification des travailleurs et la baisse de l'emploi.

* Mémoire présenté à la Commission Wallace pour le travail à temps partiel par la Coalition intersyndicale. p. 10.

Face à une telle situation, les travailleurs non-syndiqués sont totalement démunis, n'ayant aucun pouvoir de négocier les changements technologiques avec leur employeur.

CONCLUSION :

Il ressort de tout ceci que la principale agression envers les travailleurs que constitue la crise actuelle a trait à la diminution de l'emploi. Bien que les syndiqué/es ne soient guère plus à l'abri du chômage que les non-syndiqué/es, il reste que ces derniers, pour se défendre, doivent recourir à une loi qui, comme on l'a vu, est « hésitante » à protéger les salarié/es au bas de l'échelle.

ATELIER :

LA CRISE ET LES NON-SYNDIQUÉS

Paul-Émile Bergeron, président

Commission des normes du travail

La crise économique qui frappe le Québec depuis plusieurs mois se traduit, comme tout le monde le sait, par un nombre accru de cessations d'emploi sous forme de mises à pied ou de licenciements.

Les chiffres déprimants qui annoncent, chaque mois, l'augmentation du taux de chômage sont une preuve des nombreuses pertes d'emploi survenues dans la plupart des secteurs d'activité économique. Un coup d'œil rapide sur l'évolution des salaires par rapport à l'augmentation de l'indice des prix à la consommation, de 1979 à 1981, nous permet de constater que, au cours de cette période, les hausses salariales sont légèrement inférieures à l'inflation (0,3%). Par ailleurs, semblable comparaison, pour la période de janvier à avril 1982 par rapport à la même période pour l'année 1981, nous fait voir que l'écart entre les hausses salariales et l'inflation s'élargit à 0,7%. Dans la très grande majorité des secteurs, les hausses salariales accusent un recul sur l'augmentation de l'indice des prix à la consommation. C'est donc dire que la situation s'est détériorée davantage depuis le début de l'année en cours. Il est intéressant de noter que, dans l'industrie du papier où le taux de syndicalisation, à 80%, est le plus élevé, les hausses salariales qui, de 1979 à 1981, étaient supérieures à l'inflation, sont devenues inférieures à l'inflation pour les quatre premiers mois de l'année 1982 par rapport aux quatre premiers mois de 1981.

Certaines activités économiques sont touchées plus durement. Qu'il me suffise de mentionner, dans le secteur primaire, les industries minières, dans le secteur secondaire, qui regroupe les industries manufacturières, les industries du textile, de l'habillement et du meuble ainsi que la construction et enfin, dans le secteur tertiaire, tout le commerce de gros et de détail. Dans ces secteurs, les augmentations de salaire n'arrivent pas à suivre la courbe de l'inflation. Considérant le thème de cet atelier, on peut maintenant se demander si cette situation affecte plus spécialement les salariés non-syndiqués. Notons au départ que le taux de syndicalisation est d'environ 20% dans le secteur primaire, 45% dans le secteur secondaire et 30% dans le secteur tertiaire. Peut-on croire, par exemple, que les pertes d'emploi sont plus considérables chez les non-syndiqués ? Il n'est pas facile, avec les données dont nous disposons actuellement, d'affirmer catégoriquement et globalement une telle chose. Il

y a toutefois certaines réflexions, certains commentaires qu'on ne peut s'empêcher de formuler.

Analysons brièvement le profil de quelques industries manufacturières. Dans l'industrie du meuble dont 68% des salariés ne sont pas syndiqués, plus de 20% des salariés qui étaient en emploi en juillet 1981 ne l'étaient plus en juillet 1982. En chiffres absolus, il s'agit d'une perte de 5 000 emplois. Il est certain que beaucoup de salariés non-syndiqués ont subi là les effets directs de la crise.

Voyons le cas de l'industrie de l'habillement. Ce secteur d'activité comprend les industries de fabrication de vêtements pour hommes, pour dames, pour enfants, la confection d'articles en fourrure et autres activités du même genre. Dans ce secteur où 45% des salariés sont syndiqués, 11 000 emplois ont disparu de juillet 1981 à juillet 1982.

Dans les industries des aliments et boissons, toujours pour la même période, perte de 14 000 emplois qui représente plus de 18% des emplois de ce secteur où les deux-tiers des salariés ne sont pas syndiqués.

Passons au secteur tertiaire, communément désigné comme le secteur des services, qui comprend maintenant plus des deux-tiers de la main-d'œuvre. Comme on l'a déjà vu, le taux de syndicalisation n'y est pas très élevé. Prenons l'exemple du commerce de détail. Il faut savoir que plus de 16% de tous les salariés non-syndiqués se retrouvent dans le commerce de détail. Il s'agit, et de loin, du secteur d'activité comprenant le plus grand nombre d'emplois. Dans ce seul secteur, 24 000 emplois ont été perdus de juillet 1981 à juillet 1982. On ne peut prouver sans l'ombre d'un doute que les salariés non-syndiqués ont été les premières victimes de ces coupures. Je me limiterai, quant à moi, à souligner que beaucoup d'emplois ont disparu dans ce secteur où le taux de syndicalisation est très faible.

Regardons maintenant le secteur des finances, des assurances et des immeubles. C'est là aussi un secteur important si l'on tient compte du nombre d'emplois qu'il regroupe. Le taux de syndicalisation y est également très faible, moins de 2%. Ce secteur d'activité a perdu 21 000 emplois de juillet 1981 à juillet 1982. On doit donc conclure que, pour ce secteur d'activité, la très grande majorité des salariés ayant perdu leur emploi étaient des non-syndiqués.

Si d'autre part, pour avoir une vue plus globale, on s'attarde aux données disponibles pour l'ensemble des secteurs, on peut constater que c'est dans le secteur primaire que, proportionnellement, la diminution des emplois a été la plus sensible. Toutefois, le nombre d'emplois dans ce secteur est beaucoup moins élevé que dans le secondaire et le tertiaire et le taux de syndicalisation, si l'on fait exception pour l'agriculture, y est plus élevé que la moyenne.

En chiffres absolus cependant, c'est dans le secteur tertiaire que les pertes d'emploi ont été les plus nombreuses. Or, comme nous l'avons déjà mentionné, ce secteur d'activité compte le plus grand nombre des emplois et le taux de syndicalisation y est plutôt faible. En conséquence, le secteur tertiaire regroupe, en travailleurs non-syndiqués, trois fois et demie plus de salariés que ceux des deux autres secteurs réunis. Si l'on regarde la main-d'œuvre en emploi, en juillet 1982, ce secteur comptait 87 000 salariés de moins qu'en juillet 1981.

Cela fait beaucoup de chiffres, direz-vous. Nous savons tous que les statistiques ne peuvent à elles seules tracer un portrait tout à fait exact de la réalité. Je n'ai pas la prétention de réaliser une analyse exhaustive de la conjoncture économique ; les données que j'ai voulu mettre en évidence ne représentent bien sûr qu'un élément d'une mosaïque complexe. Si l'on considère que les salariés non-syndiqués sont en majorité dans la plupart des secteurs d'activité économique, il est inévitable que ces travailleurs subissent les contrecoups de la crise actuelle.

Qu'est-ce que la Loi sur les normes du travail peut faire pour aider ces travailleurs ? La loi, à l'article 82, prévoit que le salarié qui justifie chez le même employeur d'au moins trois mois de service continu, a droit à un préavis écrit avant son licenciement ou sa mise à pied pour au moins six mois. La durée de ce préavis varie selon le service continu du salarié chez le même employeur.

De plus, le salarié justifiant de cinq ans de service continu chez un même employeur et qui croit avoir été congédié sans cause juste et suffisante, peut soumettre sa plainte par écrit à la Commission dans un délai de 30 jours de son congédiement, sauf si une autre procédure de réparation est prévue pour lui dans la Loi sur les normes du travail, dans une autre loi ou dans une convention. La Commission tente d'obtenir un règlement à la satisfaction des intéressés. Si cette tentative de médiation échoue, le salarié peut demander à la Commission de désigner un arbitre qui aura le mandat de trancher le litige. La décision de l'arbitre, s'il juge que le congédiement est sans cause juste et suffisante, peut être de réintégrer le salarié à son emploi avec tous les droits et privilèges dont il bénéficiait avant son congédiement.

Ainsi donc, l'article 124 de la loi, s'il n'assure pas à proprement parler la sécurité d'emploi, permet tout au moins au salarié admissible d'exercer un recours à l'encontre de ce qu'il croit être un congédiement sans cause juste et suffisante.

Certaines données statistiques sur l'exercice de ce droit de recours sont particulièrement significatives. Notons que, pour la période de janvier à juin 1982, le nombre de plaintes de salariés désirant exercer leur recours à l'encontre d'un congédiement sans cause juste et suffisante s'est accru de 243% (798 plaintes de salariés) par rapport au nombre de

plaintes déposées pour ce même motif au cours de la même période, en 1981 (328 plaintes de salariés). D'autre part, pour les six premiers mois de l'année 1982, l'augmentation du nombre des infractions concernant le préavis que le salarié doit recevoir dans les cas de licenciement ou de mise à pied pour au moins six mois est de plus de 100% sur la même période, en 1981 ; de plus, les montants réclamés pour ces préavis sont près de trois fois plus élevés cette année, en prenant toujours les mêmes périodes de référence. Il s'agit d'ailleurs de l'augmentation la plus significative du nombre des infractions, pour une norme spécifique, au cours de l'année 1982. À mon avis, ces données constituent également une illustration des effets de la récession sur le marché de l'emploi.

J'admets que de telles mesures, de tels recours, n'ont pas un caractère vraiment préventif ; la loi définit plutôt des normes qui deviennent les conditions minimales de travail de tous les travailleurs québécois. Par ailleurs, dans le contexte économique actuel, même la convention collective la mieux rédigée pourrait difficilement contrer les effets de la récession, éliminer les difficultés financières de l'entreprise et empêcher les pertes d'emploi. La situation présente au sujet de l'emploi est pénible pour tous ces travailleurs qui, du jour au lendemain, se retrouvent sans emploi. Nous savons que, si la crise n'épargne pas les travailleurs syndiqués, elle affecte probablement plus sérieusement les non-syndiqués qui se retrouvent en grand nombre dans des secteurs rapidement touchés par une récession, tel le commerce de détail. La Loi sur les normes du travail, tout en étant impuissante à prévoir et à limiter les pertes d'emploi, peut tout au moins offrir aux salariés concernés, qu'ils soient syndiqués ou non-syndiqués, des recours dont un très grand nombre se sont prévalus à ce jour.

TABLEAU 1
RÉPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI
AU QUÉBEC SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

| Secteur d'activité économique | juillet | juillet | variation | |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | (.000) '81 | (.000) '82 | N | % |
| AGRICULTURE | 99 | 88 | - 11 | - 11,1 |
| FORÊTS | 31 | 23 | - 8 | - 25,8 |
| CHASSE ET PÊCHE | --- | --- | --- | --- |
| MINES | 30 | 24 | - 6 | - 20,0 |
| PRIMAIRE | 160 | 135 | - 25 | - 15,6 |
| INDUSTRIES DES ALIMENTS ET BOISSONS | 77 | 63 | - 14 | - 18,2 |
| INDUSTRIE DU TABAC | 6 | 5 | - 1 | - 16,7 |
| INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC ET PLASTIQUE | 13 | 11 | - 2 | - 15,4 |
| INDUSTRIE DU CUIR | 15 | 11 | - 4 | - 26,7 |
| INDUSTRIE DU TEXTILE | 35 | 31 | - 4 | - 11,4 |
| BONNETERIE | 9 | 8 | - 1 | - 11,1 |
| INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT | 71 | 60 | - 11 | - 15,5 |
| INDUSTRIE DU BOIS | 39 | 33 | - 6 | - 15,4 |
| INDUSTRIE DU MEUBLE | 23 | 18 | - 5 | - 21,7 |
| INDUSTRIE DU PAPIER | 52 | 48 | - 4 | - 7,7 |
| IMPRIMERIE ET ÉDITION | 29 | 36 | + 7 | + 24,1 |
| PREMIÈRE TRANSFORMATION DES MÉTAUX | 45 | 41 | - 4 | - 8,9 |
| FABRICATION DE PRODUITS EN MÉTAL | 41 | 35 | - 6 | - 14,6 |
| FABRICATION DE MACHINES | 23 | 18 | - 5 | - 21,7 |
| FABRICATION D'ÉQUIPEMENT DE TRANSPORT | 37 | 40 | + 3 | + 8,1 |
| FABRICATION DE PRODUITS ÉLECTRIQUES | 33 | 29 | - 4 | - 12,1 |
| FAB. PRODUITS MINÉRAUX NON MÉTALLIQUES | 19 | 19 | --- | --- |
| FAB. PRODUITS DU PÉTROLE & DU CHARBON | 6 | 4 | - 2 | - 33,3 |
| INDUSTRIE CHIMIQUE | 26 | 33 | + 7 | + 26,9 |
| INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES DIVERSES | 18 | 15 | - 3 | - 16,7 |
| TOTAL DES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES | 617 | 558 | - 59 | - 9,6 |
| BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS | 146 | 127 | - 19 | - 13,0 |
| SECONDAIRE | 763 | 685 | - 78 | - 10,2 |
| TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE | 142 | 127 | - 15 | - 10,6 |
| COMMUNICATIONS | 62 | 61 | - 1 | - 1,6 |
| ÉNERGIE ÉLECTRIQUE, GAZ ET EAU | 29 | 30 | + 1 | + 3,4 |
| COMMERCE DE GROS | 121 | 122 | + 1 | + 0,8 |
| COMMERCE DE DÉTAIL | 354 | 330 | - 24 | - 6,8 |
| FINANCES, ASSURANCES ET IMMEUBLES | 147 | 126 | - 21 | - 14,3 |
| ENSEIGNEMENT ET SERVICES ANNEXES | 177 | 154 | - 23 | - 13,0 |
| SERVICES MÉDICAUX ET SOCIAUX | 262 | 274 | + 12 | + 4,6 |
| DIVERTISSEMENTS ET LOISIRS | 36 | 30 | - 6 | - 16,6 |
| SERVICES FOURNIS AUX ENTREPRISES | 97 | 95 | - 2 | - 2,1 |
| SERVICES PERSONNELS | 65 | 68 | + 3 | + 4,6 |
| HÉBERGEMENT ET RESTAURATION | 158 | 162 | + 4 | + 2,5 |
| SERVICES DIVERS | 45 | 59 | + 14 | + 31,1 |
| ADMINISTRATION PUBLIQUE | 225 | 195 | - 30 | - 13,3 |
| TERTIAIRE | 1 920 | 1 823 | - 87 | - 4,5 |
| TOTAL : | 2 853 | 2 656 | - 197 | - 6,9 |

(1) Données non publiées, produites par Statistique Canada

TABLEAU 2
ÉVOLUTION COMPARÉE DES SALAIRES (1)
ET DE L'INFLATION AU QUÉBEC

| Secteur d'activité économique | Hausses salariales en % '81 // '79 | Ecart(2) avec I P C | Hausses salariales en % J-A '82 //J-A '81 | Ecart(3) avec I P C |
|--|---|---------------------------|---|---------------------------|
| FORÊTS | 26,4 | + 2,5 | 18,5 | + 6,5 |
| MINES | 19,1 | - 4,8 | 5,9 | - 6,1 |
| INDUSTRIES DES ALIMENTS ET BOISSONS | 22,3 | - 1,6 | 11,9 | - 0,1 |
| INDUSTRIE DU TABAC | 30,5 | + 6,6 | 19,0 | + 7,0 |
| INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC ET PLASTIQUE | 20,9 | - 3,0 | 14,9 | + 2,9 |
| INDUSTRIE DU CUIR | 21,6 | - 2,3 | 8,8 | - 3,2 |
| INDUSTRIE DU TEXTILE | 21,3 | - 2,6 | 6,6 | - 5,4 |
| BONNETERIE | 17,9 | - 6,0 | 9,2 | - 2,8 |
| INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT | 17,5 | - 6,4 | 7,2 | - 4,8 |
| INDUSTRIE DU BOIS | 23,7 | - 0,2 | 9,7 | - 2,3 |
| INDUSTRIE DU MEUBLE | 20,6 | - 3,3 | 6,2 | - 5,8 |
| INDUSTRIE DU PAPIER | 25,4 | + 1,5 | 10,2 | - 1,8 |
| IMPRIMERIE ET ÉDITION | 23,1 | - 0,8 | 11,4 | - 0,6 |
| PREMIÈRE TRANSFORMATION DES MÉTAUX | 28,2 | + 4,3 | 12,9 | + 0,9 |
| FABRICATION DE PRODUITS EN MÉTAL | 21,2 | - 2,7 | 11,3 | - 0,7 |
| FABRICATION DE MACHINES | 23,5 | - 0,4 | 11,8 | - 0,2 |
| FABRICATION D'ÉQUIPEMENT DE TRANSPORT | 26,5 | + 2,6 | 8,6 | - 3,4 |
| FABRICATION DE PRODUITS ÉLECTRIQUES | 26,6 | + 2,7 | 11,9 | - 0,1 |
| FAB. PRODUITS MINÉRAUX NON MÉTALLIQUES | 19,9 | - 4,0 | 8,2 | - 3,8 |
| FAB. PRODUITS DU PÉTROLE & DU CHARBON | 26,9 | + 3,0 | | |
| INDUSTRIE CHIMIQUE | 21,7 | - 2,2 | 12,6 | + 0,6 |
| INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES DIVERSES | 21,9 | - 2,0 | 15,2 | + 3,2 |
| TOTAL DES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES | 24,4 | + 0,5 | 11,7 | - 0,3 |
| BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS | 19,0 | - 4,9 | 8,6 | - 3,4 |
| TRANSPORTS, COMMUNICATIONS, ÉNERGIE | 27,9 | + 4,0 | 12,9 | + 0,9 |
| COMMERCE | 20,1 | - 3,8 | 9,2 | - 2,8 |
| FINANCES, ASSURANCES ET IMMEUBLES | 27,9 | + 4,0 | 11,8 | - 0,2 |
| SERVICES SOCIO-CULTURELS, COMMERCIAUX ET PERSONNELS | 21,2 | - 2,7 | 9,8 | - 2,2 |
| TOTAL Ensemble des secteurs : | 23,6 | - 0,3 | 11,3 | - 0,7 |

(1) Voir « Emploi et rémunération par secteur d'activité », Bureau de la statistique du Québec

(2) Écart entre les hausses salariales en % et l'augmentation de l'indice des prix à la consommation (I.P.C.) en % pour les années 1979 à 1981 : hausse de l'I.P.C. : 23,9%

(3) Écart entre les hausses salariales en % et l'augmentation de l'indice des prix à la consommation (I.P.C.) en % entre les deux périodes comparées janvier à avril '82 et janvier à avril '81 : hausse de l'I.P.C. : 12%.

TABLEAU 3
RÉPARTITION DE LA MAIN-D'OEUVRE
EN EMPLOI NON-SYNDIQUÉE
AU QUÉBEC SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

| Secteur d'activité économique | Main-d'œuvre en emploi (1) (,000) | Taux sectoriel de syndi- calisation (2) | Main-d'œuvre en emploi non-syndiquée (3) (,000) | Répartition de la main- d'œuvre non- syndiquée en pourcentage |
|--|--|---|---|---|
| AGRICULTURE | 88 | 1,5 | 87 | 4,9 |
| FORÊTS | 23 | 47,6 | 12 | 0,7 |
| CHASSE ET PÊCHE | --- | --- | --- | --- |
| MINES | 24 | 50,3 | 12 | 0,7 |
| PRIMAIRE | 135 | 20,3 | 108 | 6,1 |
| INDUSTRIES DES ALIMENTS ET BOISSONS | 63 | 33,3 | 42 | 2,4 |
| INDUSTRIE DU TABAC | 5 | 68,4 | 2 | 0,1 |
| INDUSTRIE DU CAOUTCHOUC ET PLASTIQUE | 11 | 31,2 | 8 | 0,4 |
| INDUSTRIE DU CUIR | 11 | 33,3 | 7 | 0,4 |
| INDUSTRIE DU TEXTILE | 31 | 55,7 | 14 | 0,8 |
| BONNETERIE | 8 | 13,9 | 7 | 0,4 |
| INDUSTRIE DE L'HABILLEMENT | 60 | 45,4 | 33 | 1,9 |
| INDUSTRIE DU BOIS | 33 | 31,3 | 23 | 1,3 |
| INDUSTRIE DU MEUBLE | 18 | 31,8 | 12 | 0,7 |
| INDUSTRIE DU PAPIER | 48 | 79,6 | 10 | 0,6 |
| IMPRIMERIE ET ÉDITION | 36 | 30,2 | 25 | 1,4 |
| PREMIÈRE TRANSFORMATION DES MÉTAUX | 41 | 54,0 | 19 | 1,1 |
| FABRICATION DE PRODUITS EN MÉTAL | 35 | 35,1 | 23 | 1,3 |
| FABRICATION DE MACHINES | 18 | 30,9 | 12 | 0,7 |
| FABRICATION D'ÉQUIPEMENT DE TRANSPORT | 40 | 52,7 | 19 | 1,1 |
| FABRICATION DE PRODUITS ÉLECTRIQUES | 29 | 51,4 | 14 | 0,8 |
| FAB. PRODUITS MINÉRAUX NON MÉTALLIQUES | 19 | 60,4 | 7 | 0,4 |
| FAB. PRODUITS DU PÉTROLE & DU CHARBON | 4 | 36,9 | 3 | 0,2 |
| INDUSTRIE CHIMIQUE | 33 | 26,3 | 24 | 1,3 |
| INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES DIVERSES | 15 | 24,4 | 11 | 0,6 |
| TOTAL DES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES | 558 | 42,8 | 319 | 18,1 |
| BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS | 127 | 51,7 | 61 | 3,4 |
| SECONDAIRE | 685 | 44,6 | 379 | 21,5 |
| TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE | 127 | 53,2 | 59 | 3,3 |
| COMMUNICATIONS | 61 | 64,9 | 21 | 1,2 |
| ÉNERGIE ÉLECTRIQUE, GAZ ET EAU | 30 | 51,2 | 15 | 0,8 |
| COMMERCE DE GROS | 122 | 5,9 | 115 | 6,5 |
| COMMERCE DE DÉTAIL | 330 | 10,7 | 295 | 16,7 |
| FINANCES, ASSURANCES ET IMMEUBLES | 126 | 1,7 | 124 | 7,0 |
| ENSEIGNEMENT ET SERVICES ANNEXES | 154 | 74,6 | 39 | 2,2 |
| SERVICES MÉDICAUX ET SOCIAUX | 274 | 52,2 | 131 | 7,4 |
| DIVERTISSEMENTS ET LOISIRS | 30 | 20,3 | 24 | 1,3 |
| SERVICES FOURNIS AUX ENTREPRISES | 95 | 2,1 | 93 | 5,2 |
| SERVICES PERSONNELS, | | | | |
| HÉBERGEMENT ET RESTAURATION | 230 | 5,5 | 217 | 12,2 |
| SERVICES DIVERS | 59 | 1,3 | 58 | 3,3 |
| ADMINISTRATION PUBLIQUE | 195 | 49,9 | 98 | 5,5 |
| TERTIAIRE | 1 833 | 30,4 | 1 276 | 72,4 |
| TOTAL : | 2 656(4) | 34,0 | 1 753(4) | 100,0 |

(1) La main-d'œuvre en emploi par secteur d'activité provient de Statistique Canada, données non publiées, juillet 1982.

(2) Tiré de la revue Le marché du travail, vol. 1, no 1, mai 1980, p. 35.

(3) Établie à partir du taux sectoriel de syndicalisation appliqué à la main-d'œuvre en emploi.

(4) La somme des éléments de chaque colonne n'est pas égale au total correspondant à cause des méthodes d'estimation utilisées par Statistique Canada.

N.B. : Noter qu'il s'agit, pour les taux de syndicalisation, d'un ordre de grandeur plutôt que de données précises.

DISCUSSION EN ATELIER

LA CRISE ET LES NON SYNDIQUÉS

(Le comité du colloque a décidé cette année de rendre compte des échanges au sein des ateliers entre les personnes ressources et l'auditoire. Le texte suivant reproduit les principales interventions de l'atelier sur la crise et les non syndiqués).

Question

Une première question visait les recours possibles du travailleur à temps partiel.

Réponse

Monsieur Paul-Émile Bergeron apporte un élément de réponse en rappelant qu'il n'y a aucune prescription spécifique à l'égard des travailleurs à temps partiel. Il estime que les normes générales qui s'adressent aux salariés à temps plein s'appliquent également aux travailleurs à temps partiel. Se référant à la notion d'années de service continu chez un même employeur, il soutient qu'un travailleur qui travaille deux ou trois jours par semaine, est considéré au bout de cinq années comme ayant cinq ans de service continu tout comme le salarié à plein temps.

Jody Freeman soulève un autre problème, celui d'un salarié justifiant de cinq années de service sans interruption, qui, au lieu d'être congédié, voit ses heures de travail diminuées de quarante à vingt par semaine. Selon la Loi sur les normes minimales de travail, c'est légal. Le travailleur se retrouve ainsi à temps partiel et n'a aucun recours.

Question

Une deuxième discussion portait sur la présence d'avocats lors de l'arbitrage : ceux-ci, dit-on, retardent la prise de décision et occasionnent un retard pouvant aller jusqu'à un an. Pourquoi les arbitres ne pourraient-ils pas obtenir la preuve par eux-mêmes et rendre une décision qui soit juste, puisqu'ils sont qualifiés pour le faire ? La Cour des petites créances, pour accélérer la prise de décision, a déjà décidé d'écarter les avocats.

Réponse

Jody Freeman souscrit à cette idée, du fait qu'il y a beaucoup de personnes qui se désistent après la médiation lorsque celle-ci échoue. Elles ne se rendent pas jusqu'à l'arbitrage, dit-elle, parce que les frais d'avocats et d'arbitres sont trop élevés et découragent les gens. Cependant elle ne croit pas en une transformation du recours à l'arbitrage comme aux petites créances. **Un tel recours contre une compagnie d'importance serait désavantageux pour l'employé, parce que la compagnie pourrait se**

faire représenter par un avocat qui siège au conseil d'administration. De ce fait l'employé serait encore plus démuni.

Quant au président de la Commission des normes minimales du travail, il se dit conscient que la présence d'avocats provoque des délais. De plus, il considère que cette opinion pourrait faire l'objet d'études. Pour ce qui est des coûts, Monsieur Bergeron a évoqué la possibilité d'une autre avenue, qui consisterait en un coût minimum pour le salarié et où la balance serait payée par un fonds constitué à cette fin.

Question

Un participant s'interroge sur la possibilité de créer un fonds d'indemnisation pour les salariés victimes de la faillite de leur employeur. Ce fonds pourrait être alimenté à même les amendes que paient les employeurs en cas d'infraction.

Réponse

Monsieur Paul-Émile Bergeron s'est penché sur la question. Il soutient que cette formule entraînerait une foule de problèmes administratifs. La loi prévoit, à l'heure actuelle, le paiement d'avances aux salariés. Ce programme n'est pas coûteux. En ce qui concerne les amendes, il y a pénalité seulement dans le cas où, après enquête, la Commission s'aperçoit que l'employeur n'a pas respecté son règlement envers l'employé, ou dans les cas de mauvaise foi de l'employeur, ou encore lors d'une deuxième ou troisième infraction. À ce sujet, Mme Freeman a suggéré qu'il devrait y avoir des amendes statutaires pour chaque infraction de la part des employeurs.

Question

Une autre intervention portait sur la multiplicité des recours, à savoir les nombreuses possibilités qui s'offrent aux travailleurs : le recours collectif, la Charte des droits et libertés de la personne, le Code du Travail, la Charte de la langue française, le Code de procédure Civile ou la Cour des petites créances. Serait-il possible que ces recours puissent être regroupés ?

Réponse

Ceci cause un problème pour les travailleurs, car ils ne savent où s'adresser, de répondre Jody Freeman. Il n'y a toutefois pas de solution miracle face à ce problème. Peut-être une éducation des travailleurs à ce sujet serait-elle nécessaire.

Une dernière intervention a mis fin à la discussion dans les termes suivants : en situation de mauvaise conjoncture économique, c'est encore le faible salarié, la plupart du temps non syndiqué, qui souvent doit payer la note.

CONFÉRENCE III

LES POLITIQUES ET LES PRATIQUES SYNDICALES EN PÉRIODE DE CRISE

Marcel Pepin, professeur,
École de relations industrielles,
Université de Montréal

On ne peut traiter des politiques et des pratiques syndicales en période de crise sans se rendre sur le terrain pour examiner les nouvelles situations que vivent les travailleurs et leurs syndicats. C'est pourquoi au cours des mois d'août et septembre '82 une quinzaine de représentants syndicaux ont été rencontrés et ont aimablement accepté de nous faire part des difficultés particulières qu'engendre la crise dans les relations du travail. Ces représentants syndicaux œuvrent dans différents champs d'activités, ce qui nous a permis de couvrir à peu près tout l'éventail des industries et des services du secteur public et privé du Québec. De plus, ces représentants syndicaux sont à l'emploi soit de syndicats affiliés à la Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ), soit de la Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) ou encore de la Centrale des Syndicats Démocratiques (CSD). Aucun représentant de la Centrale de l'Enseignement du Québec (CEQ) n'a été interviewé car cette centrale ne représente que des salariés du secteur public et que les problèmes particuliers rencontrés par ces derniers ont été couverts lors de rencontres de représentants de la FTQ et de la CSN qui œuvrent dans le même secteur.

Préalablement à ces rencontres, nous avons examiné les principales prises de position officielles des organisations syndicales au cours de leurs plus récents congrès ou encore les positions prises par d'autres instances de ces organisations. Ainsi, on est en mesure de constater non seulement les politiques officielles mais aussi les pratiques quotidiennes.

Les données qui ressortent de l'enquête sont donc de fraîche date et probablement encore d'actualité. Cependant, je suis conscient que les changements sont rapides dans cette période de crise. Il est donc possible que des phénomènes nouveaux aient pu se développer ces dernières semaines ou que d'autres pourront apparaître dans les mois à venir. Je suis quand même porté à croire que la plupart des constatations rapportées dans cet exposé sont encore et resteront d'actualité tant que la crise durera à moins que ceux qui sont en mesure de le faire apportent des correctifs.

Une première partie de mon exposé sera consacrée à la perception qu'ont les syndicats de la crise en général. En deuxième lieu, il sera question du vécu quotidien de la crise par les travailleurs et les syndicats et, avant de conclure, la troisième partie portera sur les tendances des revendications syndicales dans cette période de crise.

PREMIÈRE PARTIE

LES SYNDICATS ET LA CRISE

Traiter des relations de travail en période de crise et notamment des politiques et des pratiques syndicales, commande de décrire brièvement les caractéristiques de la crise actuelle, telles que perçues par les organisations syndicales. Il est évident que les syndicats n'ont pas la même vision de la crise que les employeurs et les gouvernements.

Pour les employeurs bien souvent la crise, c'est l'inflation, les taux d'intérêts, la réduction des marchés, la baisse des profits, le déclin des investissements. Du côté du gouvernement du Québec, la priorité est d'abord axée sur sa crise budgétaire, ce qui explique sa politique salariale envers ses salariés et les coupures de postes dans les services sociaux. Quant au gouvernement fédéral, c'est l'inflation qu'il faut juguler même au prix d'un taux de chômage plus élevé. Pourtant, force est de constater que le fédéral n'a pas plus d'imagination qu'il n'en a eu précédemment dans les années 75 à 78 pour s'attaquer à l'inflation, avec les résultats que l'on a connus.

Le mini-budget fédéral (fin octobre 1982) du nouveau ministre des finances, M. Marc Lalonde, marquerait un pas dans une meilleure direction. Mais encore faut-il réaliser que l'objectif de M. Lalonde est de créer 60 000 nouveaux emplois pour la plupart de nature temporaire, alors que le Canada compte 1.5 million de chômeurs officiels. Ce n'est rien de très emballant.

Les syndicats s'insurgent contre les hauts taux d'inflation qui affectent beaucoup plus les salariés et les personnes à faible et moyen revenu. Les taux d'intérêt, même s'ils ont baissé ces derniers mois sont encore trop élevés, ceci est sévèrement critiqué en raison des conséquences sociales qu'ils entraînent : des pertes d'emploi pour plusieurs, l'obligation de vendre leurs propriétés à cause de l'augmentation du remboursement d'hypothèque. Au Québec, en septembre 1982, le taux officiel de chômeurs atteignait 15% et l'on sait que plusieurs chômeurs deviennent des assistés sociaux après un an de prestations d'assurance-chômage.

Les syndicats déplorent aussi le phénomène, qui se répand rapidement ayant pour effet de rendre certains groupes de travailleurs et sur-

tout de travailleuses plus dépendants à l'endroit des employeurs. C'est là la conséquence directe que l'on observe pour ceux et celles qui travaillent à domicile, pour ceux et celles qui ne travaillent qu'occasionnellement et ceux et celles qui ne travaillent qu'à temps partiel.

De façon plus globale, il y a le phénomène de la pauvreté qui s'amplifie tragiquement acculant les familles à une misère encore plus grande que celle connue dans les années '30 si on tient compte de l'éclatement de la famille et du tissu social qui à l'époque servait de tampon. Il ne faut pas oublier non plus les coupures de services dans les soins de santé, d'éducation, et le peu de cas que fait le gouvernement au sujet des garderies et des services à domicile.

Il y a d'autres effets de la crise plus difficilement chiffrables. Une étude américaine révèle en effet que les dégâts sociaux provoqués par une augmentation de 1% du taux de chômage aux États-Unis sont : 37 000 décès, 920 suicides, 650 homicides, 4 000 admissions en hôpital psychiatrique, 3 500 internements en prison, etc. Cette étude rapportée par le Monde Diplomatique de mars 1982, a été réalisée par le professeur Harvey Brenner de l'Université John Hopkins de Baltimore.

C'est à cette réalité que doivent faire face les syndicats dans leurs travail quotidien.

Mais qui sont les responsables de cette crise ? Avant de parler des responsables de la crise, d'identifier des coupables, n'est-il pas important d'en rechercher les causes ? De voir, en particulier, à l'intérieur du cadre des relations du travail, les facteurs les plus déterminants, ce qui pourrait permettre de dégager des lignes de force qui éviteraient une sortie de crise avec un retour aux modèles anciens, ce qui pourrait nous entraîner dans une autre crise à plus ou moins brève échéance. Ce qu'il faut, ce sont des moyens nouveaux qui nous donneraient des outils pour prévenir les fermetures d'entreprises, les faillites, les licenciements, les pertes d'emploi et non pas des solutions temporaires que sont les subventions accordées en catastrophe et le travail partagé.

Depuis toujours, les syndicats ont orienté leur démarche pour répondre à ces problèmes mais encore davantage le font-ils depuis que la crise existe.

Ni les syndicats ni les travailleurs ne se sentent responsables de cette crise. Ils se considèrent comme les victimes de décisions unilatérales prises au-dessus de leur têtes tantôt par les gouvernements (politique d'importation et d'exportation, régime de taxation, absence de contrôle des changes, subventions accordées à la légère, gel des salaires ou limitations des augmentations, pertes de pouvoir d'achat, etc.) et tantôt par les entreprises soit : fermeture partielle ou totale d'entreprises pour déménager la production en Ontario ou ailleurs ou tout simplement pour investir dans des capitaux spéculatifs surtout que cette opération est intéressante lors-

que les taux d'intérêt sont élevés ou encore en introduisant de nouvelles machineries, de nouveaux procédés techniques et technologiques qui entraînent des réductions importantes de l'emploi.

Il faut aussi ajouter que les « travailleurs sont victimes de la restructuration » comme le révèle Pierre Dommergues dans une enquête rapportée dans le Monde Diplomatique de mars 1982 (page 12). Il y cite le professeur Bluestone :

« Le vrai problème... est la survélocité du capital d'une part, et la dévastation économique et sociale qu'entraîne la redistribution frénétique et anarchique des ressources. L'essentiel n'est pas de stopper tout mouvement de capital, mais de s'assurer que ce transfert répond à des besoins humains réels et que toutes les mesures seront prises pour enrayer les effets néfastes sur la communauté ».

L'enquête menée auprès des dirigeants syndicaux nous a révélé que plusieurs entreprises au Québec ont fermé leurs portes non pas parce qu'elles ne réalisaient pas de profits mais parce qu'elles en voulaient plus.

Ces fermetures allaient laisser des centaines de travailleurs sur le chômage et bientôt sur l'aide sociale en plus de ruiner les économies locales. Plusieurs entreprises aussi, avant de fermer, avaient reçu d'importantes subventions gouvernementales ou avaient joui de conditions spéciales d'accueil dans certaines régions.

Comment peut-on en arriver à tenir pour responsables de la crise ceux qui n'ont pas de prise sur les grandes décisions économiques et politiques. Il est ahurissant, pour les syndicats et les travailleurs, de voir ceux qui détiennent tous les pouvoirs de décision importants présenter un bilan négatif de ces décisions et en rendre responsables les victimes de leurs mauvaises décisions et qui plus est, de vouloir leur faire payer la note.

Les syndicats et les travailleurs ont bien plus tendance à croire que les vrais responsables de la crise, ce sont les grands décideurs ; c'est-à-dire d'une part les employeurs qui ne se soucient nullement de leur responsabilité sociale et qui disposent du pouvoir très large de fermer des usines et de déplacer des capitaux à leur guise sans tenir compte des projets sociaux et économiques et d'autre part, les gouvernements par la mollesse de leurs interventions économiques et dans certains cas par leur manque total d'interventions.

Cette réalité n'est pas nouvelle pour les grandes entreprises multinationales mais l'on constate que cette triste réalité s'étend aux PME en dépit de l'aide dont elles disposent ici.

Force nous est aussi de constater que dans les relations du travail les intérêts opposés s'expriment davantage entre les parties. D'un côté, il y a

la recherche d'une rentabilisation accrue du capital, la recherche du profit maximum, de l'autre c'est l'emploi que l'on veut protéger, stimuler, ce sont de meilleures conditions de travail et de vie des travailleurs que l'on veut obtenir.

Les syndicats, comme je l'ai déjà dit, veulent que la sortie de crise se fasse de façon à éviter qu'une autre crise les menace encore. Aussi, cherchent-ils à établir un rapport de force plus favorable aux travailleurs car la force du capital, quoique l'on dise, dépasse nettement la force syndicale et même celle des gouvernements. L'analyse que font les syndicats les porte à croire que cette crise n'est pas le fruit du hasard, aussi croient-ils que les interventions doivent se faire au niveau général de l'économie par les gouvernements et qu'eux les syndicats doivent obtenir que les objets de négociation soient plus étendus, qu'ils puissent porter entre autres sur les informations économiques de l'entreprise et sur la question du réinvestissement des profits.

Dans cette crise, la domination du capital sur le travail est de plus en plus prononcée. Cela se manifeste entre autres par une réorganisation de la production à l'échelle internationale entraînant l'exportation des emplois, et la concentration des entreprises (au niveau géographique — déplacement vers l'Ouest, au niveau financier — mainmises et concentrations) favorisée par des taux d'intérêt élevés et, plus encore, transformation des capitaux productifs en capitaux spéculatifs ; ce qui produit des pertes sèches d'emplois. Ce dernier phénomène se réalise sous diverses formes : il y a des PME qui ferment pour investir dans des capitaux financiers et il y a les grandes corporations qui transfèrent leur production dans d'autres pays. États-Unis, Japon, Taïwan, Sud-est asiatique ou certains grands pays d'Amérique du Sud. Nous sommes en présence d'une nouvelle stratégie de développement et d'expansion à travers le monde.

C'est dans ce contexte que je me propose maintenant d'examiner le vécu des relations du travail. J'ai choisi de le faire par le biais d'une mode qui se répand : les demandes de concessions de la part du patronat.

DEUXIÈME PARTIE

LE VÉCU QUOTIDIEN DE LA CRISE

Dans un premier temps, il faut préciser la nature des concessions demandées. La tendance qui s'est manifestée a d'abord été d'exiger plus de souplesse dans la mobilité de la main-d'œuvre, moins de rigidité sur l'application de l'ancienneté. Dans le secteur privé, certains employeurs ont voulu reprendre leur droit de choisir le travailleur qui doit être affecté à

un poste de travail et même celui de décider des mises à pied sans tenir compte de la règle d'ancienneté. À Montréal, se poursuit un conflit depuis plusieurs mois parce que l'employeur veut imposer l'application de l'ancienneté par classification. Dans le secteur public et parapublic, le gouvernement et ses partenaires attaquent sur tous les fronts : remise en cause de la permanence d'emploi suivant les règles actuelles, élargissement de la notion du poste de travail, possibilité de fusionner des emplois sans l'accord des syndicats, prolifération des emplois à temps partiel et recours plus facile à la sous-traitance. Dans le secteur privé, on s'attaque aussi à la définition des tâches, à leur élargissement ou à leur fusion. Ce ne sont pas des demandes généralisées bien que tous s'essayent plus ou moins au cas où ça marcherait.

Ces demandes de concessions sur le plan normatif ont été plus intenses il y a quelques années, cette vague s'est atténuée dans le secteur privé mais est reprise avec force dans le secteur public en raison de l'expiration des conventions de ce secteur. Tant dans le privé que dans le public, les demandes de concessions monétaires sont de plus en plus agressives.

Ces demandes de concessions monétaires peuvent tantôt porter sur le gel ou la diminution des salaires, tantôt chercher à surseoir une augmentation de salaire déjà négociée, ou renoncer à une clause d'indexation, ou encore abandonner ou diminuer des avantages sociaux (ex. : congés personnels chez GM, la loi 68 pour diminuer les régimes supplémentaires de rentes dans le secteur public). Aussi il arrive que des employeurs veulent établir ou rétablir un système de rémunération à la pièce ou au rendement.

Bref, ce qui est demandé aux travailleurs et à leurs syndicats, c'est de perdre les fruits de leurs luttes des dernières années.

Examinons certains traits caractéristiques du comportement des employeurs qui demandent des concessions en commençant par voir qui fait ces demandes. Les grandes entreprises multinationales comme les compagnies d'automobiles aussi bien que les PME. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui en demandent, certaines ne semblent pas atteintes par la crise, d'autres le sont mais les concessions régleraient peu de choses puisque leur problème se situe au niveau de l'absence de commandes, c'est le cas entre autres des entreprises qui se spécialisent dans la construction de wagons de chemin de fer. Par contre, il y a beaucoup d'entreprises qui font de telles demandes, beaucoup trop même.

1-Les dirigeants syndicaux qui ont été rencontrés estiment que 20% des demandes de concessions sont injustifiées ; on fait des demandes de concessions parce que ses voisins du même parc industriel en font (ce fut le cas, en particulier, pour une compagnie de papier d'emballage dans la région de Québec) ou encore, on profite tout simplement de la situation de crise en général et de la psychose créée par les faillites, les fermetu-

res, les mises à pied massives, les mesures adoptées par les gouvernements, le 6-5% du fédéral, les coupures de salaire et de services du gouvernement du Québec.

Certains pourraient être surpris de cette affirmation à l'effet qu'une demande de concessions sur cinq ne serait pas justifiée. Il ne faut pas trop s'en surprendre. Suivant une enquête réalisée aux États-Unis, il faudrait plutôt accorder une grande crédibilité à cette affirmation. En effet, le *Business Week* du 14 juin 1982 (page 19) rapporte le résultat d'une enquête réalisée auprès d'employeurs par l'entreprise spécialisée Louis Harris. À la proposition suivante : « Bien que nous n'ayons pas besoins de concessions, nous prenons avantage du climat des négociations pour en demander ». 19% des répondants ont répondu « oui ». Il ne serait pas surprenant que le même phénomène se répète ici au Québec.

Pour les syndicats et les travailleurs, il est toujours difficile de savoir si les demandes de concessions sont justifiées ou non car, comme nous le verrons plus loin, beaucoup d'employeurs refusent (sauf ceux qui sont vraiment mal pris et encore) d'ouvrir leurs livres et de fournir une information économique adéquate. Mais, avant d'en arriver là, regardons un autre phénomène qui se produit assez souvent.

2-Les demandes de concessions sont faites à la toute dernière minute. Souvent, les demandes s'effectuent le vendredi et le syndicat doit répondre au plus tard le lundi suivant. Ces demandes sont présentées comme non négociables, c'est à prendre ou à laisser. On y associe les menaces de mise à pied, de fermeture ou de faillite. Les syndicats et les travailleurs n'ont même pas le temps de savoir s'il s'agit de chantage. Souvent, ils doivent accepter sans avoir pu analyser en profondeur la réalité.

3-À cela s'ajoute fréquemment l'intervention de la banque de l'employeur qui, par lettre, indique le pourcentage de diminution de salaire requis pour qu'elle puisse continuer à prêter. Ce serait nouveau, en tout cas dans les relations du travail, que les banques se mêlent ouvertement de la gestion interne de l'entreprise.

4-Dans certains cas, les syndicats sont aux prises avec des entreprises où l'on rencontre une sous-capitalisation, ce qui incite les employeurs à demander des concessions aux travailleurs pour que l'argent de ceux-ci serve à renflouer la caisse. Mais, comment en est-on arrivé à cette sous-capitalisation ? Certains exemples sont dramatiques pour les travailleurs. Le journal « Le Devoir » du 17 août 1982 (page 2), nous apprend, sous la signature de la journaliste Marie-Agnès Thellier, qu'une entreprise très dynamique du Saguenay s'est lancée à fond de train dans certains investissements en opérant une ponction d'un million \$ dans l'entreprise. Cette somme d'argent a été investie dans la restauration et dans un terrain de golf, deux domaines où les propriétaires n'avaient aucune expérience. Résultat : toutes les entreprises ont flanché en même temps.

Un autre exemple est particulièrement frappant. Dans une entreprise de la métallurgie du Saguenay, il y avait, voilà trois ans, 575 000 \$ de capital-action, il en reste maintenant 48 000 \$. Toutes les actions privilégiées ont été rachetées pour payer les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. De plus, pendant la même période de trois ans, les propriétaires ont lancé trois autres compagnies dans le même secteur d'activités et dans la même région. Récemment, en août 1982, l'employeur demandait aux travailleurs de laisser dans les coffres de l'entreprise l'augmentation prévue à la convention collective pour le mois de septembre, soit 0,55\$ de l'heure. Peu surprenant de constater que les travailleurs ont refusé cette concession.

Il serait facile de répondre, face à ces exemples, qu'il s'agit de cas isolés. Ce n'est pas l'avis des dirigeants syndicaux rencontrés mais, ce n'est pas toujours facile d'en faire la démonstration en raison du secret qui entoure les opérations financières des entreprises.

5-Il ne faut pas s'étonner que les syndicats aient comme politique de demander à voir les livres de l'entreprise notamment lorsqu'ils font face à des demandes de concessions. Ils essuient généralement un refus sauf dans les cas où l'entreprise est vraiment en grande difficulté, presque en faillite.

Pourtant, quotidiennement les travailleurs sont les victimes des décisions prises par les administrateurs. C'est sans les consulter que ceux-ci décident d'investir ou de ne pas investir, de produire tel ou tel autre produit, de favoriser un marché en particulier, de moderniser ou de ne pas moderniser. Les travailleurs ont aussi très peu de prise sur l'organisation du travail. Les décisions, ce sont les employeurs qui les prennent et ils voudraient que maintenant les travailleurs assument aveuglément le résultat de leur performance ratée.

Dans une étude publiée récemment (monographie no. 12 — École de relations industrielles — Montréal) Réjean Parent, sous-ministre adjoint du travail et François Delorme, cadre au Conseil du Trésor du Gouvernement du Québec, rappellent que pour les dix premiers mois de l'année 1981, il y a eu 2 588 faillites, soit 27% de plus que l'année précédente. Ils expliquent les faillites de la façon suivante :

« L'incompétence et le manque d'expérience des entrepreneurs dans le domaine où ils mettent sur pied des entreprises expliqueraient, selon l'analyse réalisée par la firme réputée Dun et Bradstreet, plus de 70% des faillites enregistrées au Canada. *Les difficultés reliées à la présence d'un syndicat dans l'entreprise ne rendent compte, au cours des années civiles récentes, d'aucune faillite* ». (page 48 — les soulignés sont de moi).

S'il existait une plus grande transparence économique, il serait permis d'être plus au clair des causes qui font que l'employeur ferme son

entreprise ou demande des concessions aux travailleurs. Si les faits économiques étaient connus en temps, par les travailleurs, les syndicats et les gouvernements, des drames pourraient être évités.

6-Dans certains secteurs qui s'y prêtent, notamment dans le vêtement, on assiste à un grand nombre de fermetures d'entreprises et à un nombre presque aussi élevé de réouvertures. Il arriverait assez fréquemment, d'après les dirigeants syndicaux dans cette industrie, que plusieurs employeurs réussissent habilement à contourner les lois. Une entreprise est fermée à un endroit pour réouvrir ailleurs sous un autre nom tout en ayant obtenu des subventions pour la création d'emplois.

Un exemple concret : une entreprise employant 111 personnes à Montréal a été fermée et quelques semaines plus tard réouverte ailleurs, toujours à Montréal, sous une autre raison sociale. Résultat : le syndicat est disparu, le nombre d'employés a diminué et des subventions ont été obtenues.

7-Beaucoup d'employeurs et particulièrement de grandes firmes multinationales mettent de l'avant les difficultés rencontrées sur le marché international pour demander des concessions aux travailleurs. Les syndicats cherchent alors, mais sans succès, à obtenir des garanties d'emploi. C'est le cas de toute l'industrie automobile. Voici la réponse cinglante des Travailleurs Unis de l'automobile (TUA) :

« À quoi va-t-il servir de concéder au niveau de nos salaires ? Les compagnies ne nous offrent aucune sécurité d'emploi. Si nous concédons dans une usine, ils vont tout simplement mettre à pied des travailleurs d'une autre usine, là où les travailleurs se seront refusés à faire des concessions. De plus, à l'échelle internationale il y aura toujours quelqu'un quelque part qui sera prêt à travailler à moins cher. Finalement la sécurité d'emploi, ce n'est pas uniquement par nos conventions collectives qu'on peut l'assurer mais bien par une politique d'importation plus restrictive et ce, au niveau des quotas et du contenu canadien des automobiles ».

Il n'est pas surprenant dans cette période de crise que les syndicats réclament des *interventions étatiques* plus poussées. Ils demandent notamment que soient mises sur pied une politique de contrôle des marchés pour les produits, une politique de contrôle au niveau des investissements et des subventions, de même qu'une législation sur les fermetures d'usines et les licenciements collectifs.

8-Les syndicats et les travailleurs subissent souvent aussi des pressions très fortes des gouvernements lorsque des employeurs demandent des concessions et en même temps des subventions. Dans beaucoup de cas, il a été constaté que l'octroi de subventions gouvernementales était conditionné à l'acceptation des concessions des travailleurs. Ces pressions s'exercent même si, les syndicats en sont convaincus, le gouverne-

ment possède très peu d'information économique sur l'entreprise. Pourtant, il agit comme s'il était bien informé, la parole de l'employeur lui suffit.

9-Le travail partagé est une autre forme de l'intervention gouvernementale. C'est une autre forme de subvention indirecte à l'entreprise. Les syndicats n'ont pas de politique généralisée en faveur ou contre le travail partagé. Ils ont tendance à faire du cas par cas. Je ne veux pas entrer dans le débat technique du travail partagé qui a des incidences importantes pour les travailleurs quant à l'application des règles d'ancienneté, des effets sur les assurances collectives, sur les congés annuels, sur les régimes supplémentaires de rente, sur le niveau des prestations éventuelles d'assurance-chômage, etc.

Pour les syndicats, le travail partagé est vu comme une solution très temporaire. Ce qui est en cause pour eux avec le travail partagé, c'est la notion même du « droit au travail ou du plein emploi ».

Cela situe le débat à un niveau plus élevé et permet un dépassement des discussions qui sont actuellement restreintes au niveau des entreprises. Le droit au travail ne peut être assuré uniquement par un « partage du chômage » au sein d'une entreprise donnée.

En fait, pour les syndicats, il faut un débat plus large au niveau de la durée de la semaine de travail, d'une politique sur les congés annuels, comme cela se fait dans d'autres pays. Le débat sur la réduction du temps de travail pourrait aller de pair avec l'implantation de nouveaux changements technologiques ; robotique, télématique et bureautique, pour ne citer que ceux-là. Les syndicats sont loin de s'opposer à la croissance économique et au progrès mais ils veulent savoir au profit de qui ils se feront et à quel prix.

Pour terminer ce chapitre portant sur le vécu quotidien des syndicats et des travailleurs en période de crise, je crois essentiel de rapporter certaines perceptions syndicales assez généralisées face aux demandes de concessions, aux fermetures et aux licenciements.

A) Une première perception que les syndicats ont, c'est que les entreprises en cause sont mal gérées. Ces affirmations ont été faites par les dirigeants syndicaux bien avant que soit publié un document choc de l'Association des manufacturiers canadiens. Traitant de ce document, le journal « Le Devoir » du 30 septembre 1982 titre la nouvelle ainsi : « Une mauvaise gestion explique la faible productivité canadienne ». Citer une partie de l'article nous instruira davantage :

« L'étude de l'AMC fait ressortir que la baisse de la productivité est attribuable à un sérieux problème de gestion dans les secteurs de la mise en marché, de la technologie, du financement et des ressources humaines des manufacturiers canadiens. À ce sujet, le président

et vice-président exécutif de l'AMC Québec, M. Claude Dessureault, a déclaré en conférence de presse que les chefs d'entreprises étaient mi-paresseux, mi-incompétents en gestion. On a souvent dit que les employés étaient responsables de cette faiblesse de la productivité. Mais à la suite de notre analyse, nous constatons que nous n'avons que nous à blâmer », a-t-il dit en ajoutant : « Mea culpa ».

B) Un autre trait dominant perçu par les syndicats et les travailleurs porte sur le fait que l'on a beaucoup trop attendu, dans la plupart des cas, pour apporter des correctifs. C'est quand la situation est complètement détériorée que l'on propose des ajustements « en catastrophe ».

C) De l'avis des dirigeants syndicaux et cet avis, semble-t-il, serait partagé en général par les travailleurs, les concessions ne sauvent pas d'emploi, elles servent beaucoup plus à transférer dans les coffres de l'entreprise des sommes d'argent puisées dans les poches des salariés.

TROISIÈME PARTIE

TENDANCES DES REVENDICATIONS SYNDICALES DANS CETTE PÉRIODE DE CRISE

Maintenant que nous avons brossé un tableau du vécu des travailleurs et des syndicats en période de crise, que nous avons constaté avec quelles réalités ils ont à composer, je m'attacherai dans cette partie à décrire comment les syndicats veulent sortir de cette crise, quelles sont les principales revendications qu'ils mettent de l'avant.

Dans la période difficile que nous traversons, les organisations syndicales sont amenées à revendiquer des interventions spécifiques pour sortir le plus vite possible de la crise et dans les meilleures conditions pour les travailleurs. Mais, ne nous méprenons pas car, quelle que soit la période à laquelle nous faisons référence dans l'histoire du mouvement ouvrier au Québec, il s'y dégage que les organisations syndicales ont toujours revendiqué à deux niveaux, soit celui des relations du travail au plan de la négociation collective et celui des conditions de travail et de vie de l'ensemble des travailleurs par des revendications qui entraînent un changement de société.

C'est ainsi que dans les années '50, les organisations syndicales, alors aux prises avec l'autoritarisme du gouvernement Duplessis, n'ont pas cessé de revendiquer la mise sur pied d'une gamme importante de programmes sociaux, comme l'assurance-hospitalisation, l'assurance-santé, la gratuité scolaire en plus de lutter pour le respect des libertés démocratiques et syndicales de même que pour la diminution sinon la dispari-

tion des inégalités sociales. Les années '60 ont suivi avec le cortège des revendications syndicales portant sur le régime public des rentes, la nationalisation de l'électricité, une plus grande maîtrise de l'économie par l'État, la déprivatisation des hôpitaux et combien d'autres encore.

Le front commun du secteur public et parapublic du début des années '70 avec la demande du 100\$ par semaine comme minimum a introduit le débat public, sur la notion de salaire décent indépendamment des lois du marché, puis les revendications sur l'indexation des salaires, sur les droits parentaux, etc.

Les organisations syndicales ont constamment rempli leur rôle d'agent de développement du progrès social mais jamais elles n'ont réussi à avoir quelque prise que ce soit sur les décisions économiques importantes. Je pense qu'il faut convenir qu'elles ont mis moins de fougue, moins d'énergie à revendiquer leur place dans ce genre de décision. Comme nous traversons une période de croissance économique relative, les employeurs et les forces politiques ont tout fait pour écarter les syndicats des décisions économiques. L'action syndicale devait être restreinte à un étroit corridor. Les syndicats, même s'ils revendiquaient plus, étaient mal venus d'insister davantage pour avoir droit au chapitre, la sécurité d'emploi était plus grande, les salaires réels augmentaient. Pourquoi se plaignaient-ils ?

Maintenant que ceux qui ont pris les décisions, les gouvernements, les financiers, les employeurs, nous ont conduit à cette situation de crise, ne serait-il pas temps de faire une place aux syndicats et aux travailleurs dans la prise de décision ? C'est ce que demandent les organisations syndicales.

D'une manière plus spécifique, voyons maintenant les revendications syndicales qui se font de plus en plus pressantes dans cette période de crise :

1 — Information économique :

S'il est vrai de dire que dans le passé les syndicats ont peu insisté sur cette demande en raison d'une conjoncture économique plus favorable ; s'il est vrai de mentionner que les employeurs et les pouvoirs politiques ont toujours réussi à maintenir l'action syndicale dans le cadre strict de la négociation des conditions de travail sans débouché sur les grands enjeux économiques, les syndicats réclament maintenant de façon plus agressive que l'information économique leur soit disponible. C'est ainsi que les syndicats en étant mieux informés, seraient en mesure de sonner l'alarme avant de se trouver devant une fermeture partielle ou totale ou encore devant une faillite. Il est évident qu'une plus grande information disponible augmenterait le pouvoir syndical, c'est ce qui fait peur aux employeurs et aussi aux pouvoirs politiques. Mais ce que les syndicats vivent présente-

ment, comme on l'a vu dans une autre partie de cet exposé, fait que cette revendication est plus que justifiée. Surtout que plusieurs entreprises, surtout les plus grosses, refusent de fournir toute information économique sérieuse ; leurs demandes de concessions devraient être acceptées en se fiant uniquement à la bonne foi de ceux qui présentent la requête.

C'est un procédé inacceptable qu'une société civilisée ne saurait tolérer plus longtemps.

2 — Égalité dans les concessions :

Il y a de plus en plus d'insistance du côté syndical pour que les concessions, s'il doit y en avoir, s'appliquent à tous et non uniquement aux travailleurs de la production. Cette égalité dans les concessions ne peut être uniquement mathématique. Comment peut-on demander une concession à celui qui est au seuil de pauvreté et se complaire à diminuer le salaire des hauts salariés du même pourcentage ? Il semble aux syndicats que si les travailleurs doivent accepter des concessions monétaires, celles-ci doivent être plus importantes pour ceux qui sont situés dans les plus hautes sphères de rémunération.

Un point d'interrogation subsiste toujours du côté des syndiqués, comment s'assurer que les concessions s'appliquent vraiment à ceux qui ne sont pas dans l'unité d'accréditation ? Ils n'ont pas les moyens de contrôle ; leur frustration est encore plus grande.

3 — Concessions sous forme de prêts :

Il arrive maintenant fréquemment que les syndicats et les travailleurs qui se sentent obligés d'accepter des concessions monétaires proposent en échange de ne pas faire de dons à l'entreprise mais un prêt. Ils n'accepteront généralement pas que ce prêt soit transformé sous forme de capital-actions, ils préféreront plutôt que l'entreprise s'engage à leur effectuer les remboursements quand elle sortira de la crise.

4 — Droit de regard sur la gestion :

Les syndicats et les travailleurs sont d'avis, en général, que la gestion des entreprises n'est pas très rigoureuse. Aussi, ne sont-ils pas disposés à faire des concessions, sous forme de dons ou de prêts, sans exercer un certain droit de regard sur la gestion, sur la gérance de l'entreprise. Cette exigence se traduit parfois par une présence minoritaire des salariés au niveau des conseils d'administration ou encore par la mise sur pied d'un comité décisionnel portant sur la gestion de l'entreprise où les travailleurs sont fortement représentés.

Les travailleurs sont quand même conscients des risques d'une telle opération. Ils savent qu'ils n'ont pas toute l'expertise pour prendre les meilleures décisions, ils ne disposent pas des canaux d'information de

l'employeur. Mais, ils ne veulent quand même pas abandonner leur « butin » sans savoir ce que l'on en fera.

5 — Sécurité d'emploi :

Chaque fois que des employeurs demandent des concessions, il est normal que les syndicats et les travailleurs interrogent pour savoir si des emplois seront sauvés et si, à ces concessions peut être liée une certaine sécurité d'emploi. C'est là une revendication légitime mais qui est rarement satisfaite, sinon jamais. Les travailleurs doivent trop souvent se contenter de garanties morales très vagues, ils sont loin d'être assurés qu'en transférant leur argent à l'entreprise, ils en recevront des bénéfiques. Malheureusement, jusqu'à maintenant, ils doivent se contenter de peu — la réponse patronale se limitant à dire que s'ils n'acceptent pas de faire des concessions, leur sort sera encore plus problématique.

Les revendications que je viens d'énumérer, et c'est loin d'être exhaustif, constituent pour les syndicats des palliatifs pour répondre à des situations concrètes. Mais, les syndicats veulent aller plus loin et semblent disposés à exercer leur pouvoir à un autre niveau que celui de l'entreprise, au niveau de toute l'activité économique de la société. Ainsi il apparaît qu'ils seraient disposés à participer à des sommets économiques, qu'on appellera sommets de solidarité ou autrement, en autant que les règles du jeu soient clairement identifiées et qu'ils ne soient pas là pour seulement cautionner des décisions prises par d'autres. Il ne s'agirait donc pas pour les syndicats d'assurer une présence complaisante mais une présence active dans un forum qui peut conduire à des décisions plutôt que de se contenter de déclarations d'intention.

Les syndicats ne peuvent se faire d'illusions sur l'idée de la concertation puisque les intérêts des groupes en présence ne sont pas convergents mais divergents. C'est en substance ce qu'exprimait M. Fernand Daoust, secrétaire général de la F.T.Q. au sommet de Québec¹, en dégageant les 5 conditions que les organisations syndicales jugent essentielles pour participer à un tel organisme.

I — Voir Rapport, Sommet de Québec, Éditeur du Québec, p. 268-269.

1 — La concertation des agents peut et doit passer par la confrontation d'intérêts divergents avant d'en arriver à l'identification des véritables convergences. Pour nous, les conditions objectives de forme de concertation pouvant être souhaitable, n'existent pas encore au Québec du fait, entre autres, que l'accès au syndicalisme soit battu en brèche.

2 — Une condition jugée essentielle, une volonté politique réelle et déterminée du gouvernement et évidemment, la motivation des agents.

3 — Représentation adéquate, poids numérique et poids politique de tous les agents au Québec.

4 — Autonomie d'action et liberté d'action d'un tel organisme.

5 — Ressources humaines et financières appropriées. Il faut assurer aux membres les moyens de leur expression, notamment les ressources techniques et financières.

Il semble donc que l'acceptation de ces conditions entraînerait la participation syndicale à un éventuel Conseil économique et social. Les syndicats sont conscients que la mise sur pied d'un tel Conseil n'est pas une panacée à tous les maux. Déjà, dans les années '60, un Conseil économique et social existait et il a été remplacé par d'autres organismes sans avoir donné les résultats escomptés.

Les organisations syndicales n'ont pas attendu la convocation de « sommet » ou la mise sur pied d'un Conseil économique et social pour présenter un programme de revendications visant à la fois à protéger l'emploi existant et à le stimuler.

Ces revendications reposent sur deux leviers : d'abord une intervention étatique accrue pour relancer l'économie non seulement par des investissements, mais aussi par une action de stimulation de la demande en mettant de l'argent dans la poche des travailleurs.

Ce programme de revendications permettrait aussi à court terme de pallier aux effets de la crise actuelle sans en faire payer la note par les travailleurs. À plus long terme, le programme vise à se doter d'outils pour agir sur l'investissement axé sur la production de biens et de services socialement utiles, entre autres par le truchement du contrôle de l'épargne institutionnelle, assurances, régime de retraite.

Voilà donc un rapide aperçu des principales tendances observables dans les revendications syndicales en cette période de crise.

CONCLUSION

Les syndicats et les travailleurs sont évidemment déçus des politiques gouvernementales actuelles. Ils ont peine à comprendre que c'est en coupant les salaires, en diminuant le pouvoir d'achat que la sortie de crise se fera. Si, en effet, c'est par ce biais qu'elle doit se faire elle se fera sur le dos des travailleurs.

Pendant ce temps d'autres continuent à s'enrichir, le transfert d'argent des pauvres aux riches a rarement été aussi grand en raison des taux d'intérêt très élevés. On a inventé, plus particulièrement depuis les années 70, toute une gamme d'abris fiscaux qui permettent à ceux qui ont plus de revenus d'échapper à l'effort fiscal que doivent faire la masse des salariés.

Il apparait que les travailleurs ont beaucoup plus d'aigreur envers ceux qu'ils identifient comme les responsables de leurs malheurs, soit les politiciens, les hommes d'affaires et les financiers.

De plus en plus, il me semble que les travailleurs se rendent compte jusqu'à quel point l'on veut museler leurs syndicats, les adoucir, les rendre plus souples, les domestiquer, mais au profit de qui ? La campagne actuelle du gouvernement Lévesque sur l'opinion publique n'a jamais été aussi intense pour tenter d'annuler, d'annihiler les acquis des travailleurs et des syndicats. Tout est orchestré pour diviser les travailleurs entre eux : ceux du secteur privé contre ceux du public, les chômeurs et les assistés sociaux contre ceux qui ont un emploi, les travailleurs contre les travailleuses.

Nous savons que cette campagne n'est pas le fait unique du Québec. Ailleurs, dans d'autres pays, on n'en fait pas moins.

Il serait temps encore de changer les politiques, de prendre d'autres orientations, d'écouter davantage ceux et celles qui sont les plus grandes victimes de la crise si l'on tient à ce que la société reste en un seul morceau et ne se brise pas.

TABLE RONDE

CONFRONTATION... CONCERTATION

Jean-Paul Létourneau, vice-président exécutif
Chambre de Commerce du Québec

Chers collègues,

La crise économique que nous vivons offre, à travers toutes les difficultés qu'elle nous fait subir, une occasion exceptionnelle de modifier les attitudes en matière de relations de travail.

Elle offre cette occasion parce que cette crise contribue à faire disparaître un certain nombre de mythes comme :

- « la croissance est continu et sans fin »
- « les profits sont un mal social »
- « il est possible de continuellement en avoir de plus en plus en faisant de moins en moins »
- « nos richesses naturelles, notre système d'éducation et nos mesures protectionnistes nous immunisent contre la compétition étrangère »
- « les acquis en matière de conditions de travail pour tous sont intouchables, inaliénables et sacro-saints »

Bien sûr, les employeurs sont fatigués de la confrontation dans les relations de travail.

Mais nous vivons dans une culture de confrontation où les structures sociales et les lois sont ainsi faites qu'elles favorisent trop souvent cette confrontation.

Pour les employeurs, les législations ne cessent de gruger continuellement leurs droits de diriger leurs entreprises et, parallèlement, d'augmenter continuellement les pouvoirs des structures syndicales. Qui plus est, il y a constamment au-dessus de leurs têtes toute une série d'épées de Damoclès suspendues en vue d'accroître encore cette tendance et les coûts qui en découlent.

De plus, trop de conflits de travail sont trop facilement dramatisés et politisés.

Dans un tel contexte, la confrontation devient presque inévitable.

Mais la crise, je le répète, amène des changements. Il n'est plus nécessaire en ce moment d'en faire la liste. Les intervenants à ce colloque l'ont déjà faite. Ces changements semblent avoir commencé à assainir la situation aux États-Unis.

Il est cependant des leçons qui n'ont pas encore été apprises ici.

Par exemple, le professeur BARBASH nous expliquait hier comment on a légitimisé aux É.U. la négociation de la décroissance des conditions de travail comme action syndicale alors que c'est encore considéré comme une maladie honteuse chez nous.

On commence enfin à comprendre qu'il y a un intérêt commun (employés-employeurs) à augmenter la productivité et la qualité du travail et à diminuer l'absentéisme lorsqu'on est rendu au point où les emplois disparaissent par milliers faute d'avoir jamais collaboré à résoudre ces problèmes.

Tout un champs de « négociations positives » s'est ouvert aux É.U., expliquait le professeur BARBASH, justement dans ces domaines où employés et employeurs pouvaient travailler ensemble à agrandir leur portion commune du gâteau.

Cela a aussi commencé ici mais on dirait que c'est dans la clandestinité.

Comme plusieurs l'ont déjà dit :

- les relations de travail sont d'abord et avant tout des relations humaines ;
- la qualité, le degré de formation et d'information des personnes qui en sont responsables et leur bonne foi sont à la base de la qualité de ces relations ;
- enfin, et plus que tout peut-être, leur attitude est cruciale.

Ici, encore une fois, le prof. BARBASH nous l'a bien décrit : le militantisme et la politisation de certains syndicats nous ont valu plus d'affrontements qu'ailleurs.

En sommes-nous ressortis plus heureux et prospères ? Avons-nous atteint les objectifs de justice et d'équilibre social que préconisait Walter Reuther et qu'il nous a cités ? Je laisse à chacun le soin d'en juger.

Il est bien évident que sous-jacente aux relations de travail, il y a une lutte constante de pouvoir.

Marcel Pépin nous affirmait ce midi, après avoir repoussé toute responsabilité syndicale de la présente crise, et je le cite :

« Comment peut-on en arriver à tenir pour responsables de la crise ceux qui n'ont pas de prise sur les grandes décisions économiques. »

Quelques pages plus loin, il nous parlait des victoires syndicales sur le régime public des rentes, une plus grande maîtrise de l'économie par l'état, la déprivatisation des hôpitaux « ...et combien d'autres encore » disait-il.

Franchement, ce n'est pas trop mal pour un groupe de personnes qui « n'ont pas de prise sur les situations économiques ». J'aimerais pouvoir enregistrer seulement la moitié de ces performances de pouvoir pour notre groupe auprès du gouvernement.

Nous voilà donc devant un énorme problème de perception. Dans mon milieu, une grande majorité de personnes croit que les structures syndicales ont trop de pouvoir. Et si ma mémoire est fidèle, certains sondages ont indiqué que bon nombre de travailleurs non-syndiqués et syndiqués pensent de même.

Un sondage maison réalisé chez nous en septembre dernier montrait que 97% des quelques 600 entreprises répondantes, tant syndiquées que non-syndiquées, étaient opposées à l'accréditation multipatronale ou sectorielle.

Il est évident qu'une telle forme d'accroissement du pouvoir syndical est perçue avec une grande crainte de ses conséquences.

Et la probabilité d'une telle éventualité est enrichie par la présence d'un gouvernement qui ne craint pas d'afficher son préjugé favorable aux syndicats.

Et les gouvernements à tous les niveaux ne cessent de charger l'entreprise de plus en plus de nouvelles taxes et charges sociales tout en sollicitant du même souffle que le secteur privé crée de nouveaux emplois.

Incidentement, depuis quelques temps à la Chambre de commerce du Québec, nous nous sommes mis à l'œuvre pour baliser cette expression jusqu'ici très floue qu'on appelle « la responsabilité sociale de l'entreprise ». Notre rapport sur le sujet sera publié lundi prochain. Je vous invite à en prendre connaissance. J'ose croire qu'il vous éclairera dans votre travail.

Revenant à cette notion de pouvoir, notre analyse est qu'en effet le pouvoir dans notre société s'est déplacé. À notre avis, il s'est surtout déplacé vers la bureaucratie étatique.

Le pouvoir s'y diffuse et perd son dynamisme et son efficacité.

Nous avons entre autres déploré qu'au Québec, depuis quelques décennies, nous avons tous abusé de l'expression. « Le gouvernement devrait... ». Il n'a pas été assez réalisé avec quelle rapidité la matérialisation de ce vœu, formulé pour tout et pour rien, érodait nos libertés.

Aujourd'hui, de plus en plus de citoyens commencent à se ressaisir et constatent que ce n'est pas par plus de gouvernement qu'on nous guérira de maux qui nous sont en général causés par trop de gouvernement.

Une étude économique réalisée récemment par nos spécialistes démontre que la part de l'intervention de l'État dans le produit intérieur brut est passée de l'ordre de 27,5% en 1965 pour atteindre présentement près de 50%.¹ En parallèle, et avec une corrélation remarquable, quatre facteurs vitaux de notre santé économique se sont régulièrement détériorés notamment le taux de croissance de la productivité, le taux de croissance du P.I.B. réel, le taux d'inflation et le taux de chômage. Et lorsqu'on observe que c'est très souvent avec pour objectif d'améliorer l'un ou l'autre de ces facteurs que les gouvernements sont intervenus, il n'est pas surprenant qu'après plus de vingt ans de ce régime, nous concluons que nous avons maintenant beaucoup trop de gouvernement. (Voir tableau ci-joint)

Pour ce qui reste de pouvoirs entre les mains des employeurs et des travailleurs, il nous apparaît que le meilleur endroit pour arriver à se concerter rapidement, dans la légalité et la légitimité, c'est au niveau de chaque entreprise. C'est là que les relations humaines ont le plus de chances d'être convergentes et de déboucher sur des solutions innovatrices. C'est là aussi qu'il y a le plus de chance que cet environnement et cette culture de confrontation aient le moins de prise et fassent progressivement de la place à la culture d'intérêts convergents que nous souhaitons.

1. Voir le tableau 1

Tableau I

**Tendances comparées de l'importance de l'état
et de la situation de l'économie
Québec, 1965-1978**

| t | Part de l'État dans le PIB | Coût de l'État par habitant | Taux de chômage | Taux d'inflation | Taux de croissance du PIB réel | Taux de croissance de la productivité |
|------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| t | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1965 | 27,6% | \$ 763 | * | 3,8% | 5,5% | * |
| 1966 | 27,9 | 875 | 4,8% | 3,5 | 4,6 | * |
| 1967 | 29,5 | 969 | 5,4 | 3,5 | 4,1 | 2,4% |
| 1968 | 31,4 | 1 071 | 6,2 | 2,1 | 3,3 | 2,6 |
| 1969 | 32,0 | 1 214 | 6,8 | 2,3 | 3,7 | 2,2 |
| 1970 | 34,2 | 1 323 | 7,3 | 2,7 | 4,1 | 2,8 |
| 1971 | 36,7 | 1 452 | 7,2 | 4,5 | 5,0 | 1,9 |
| 1972 | 37,5 | 1 629 | 7,0 | 7,6 | 4,7 | 1,4 |
| 1973 | 38,0 | 1 861 | 7,2 | 9,8 | 3,6 | 0,2 |
| 1974 | 39,9 | 2 233 | 7,2 | 9,6 | 3,7 | 1,9 |
| 1975 | 43,3 | 2 414 | 9,0 | 8,6 | 2,6 | 1,7 |
| 1976 | 42,6 | 2 766 | 10,0 | 7,8 | 3,1 | 1,9 |
| 1977 | 45,0 | 3 078 | 10,3 | 8,6 | 2,0 | 0,1 |
| 1978 | 45,3 | 3 363 | 10,1 | 9,3 | 2,1 | -0,5 |

* Chiffre non disponible.

Notes et sources :

- (1) Dépenses publiques totales (fédérales, provinciales et locales) au Québec en proportion du PIB (voir le tableau I).
- (2) Recettes totales des administrations publiques, nettes des transferts inter-gouvernementaux, divisées par la population du Québec au 1er juin (voir le tableau V).
- (3) Moyenne mobile sur trois ans ($\bar{x}_t = (x_t + x_{t+1} + x_{t+2}) / 3$) du taux annuel moyen de chômage au Québec. Voir Bureau de recherche sur la rémunération, *Analyse de l'évolution des principaux indicateurs économiques au Québec, en Ontario, au Canada et aux États-Unis 1965-1980*, Québec, Conseil du Trésor, 1981, tableau 2.1.2.
- (4) Moyenne mobile sur trois ans ($\bar{x}_t = (x_t + x_{t+1} + x_{t+2}) / 3$) du taux annuel de croissance de l'indice des prix à la consommation à Montréal. Voir *ibid.*
- (5) Moyenne mobile sur trois ans ($\bar{x}_t = (x_t + x_{t+1} + x_{t+2}) / 3$) du taux annuel de croissance du PIB réel. Voir *ibid.*, tableau 34.
- (6) Moyenne mobile sur trois ans ($\bar{x}_t = (x_t + x_{t+1} + x_{t+2}) / 3$) du taux annuel de croissance de l'indice de la productivité (PIB réel par personne employée). Voir *ibid.*, tableau 2.1.2.

TABLE RONDE

CONFRONTATION... CONCERTATION...

Sylvio Gagnon, Secrétaire général
Confédération des syndicats nationaux

(M. Gagnon n'ayant pu nous fournir le texte de sa communication, nous en présentons un bref résumé.)

Monsieur Gagnon a présenté les conditions générales qui doivent être réalisées avant que puisse s'établir une véritable concertation au Québec.

La première serait un climat d'existence viable pour le mouvement ouvrier, par le biais d'un accès plus facile à la syndicalisation. Selon Monsieur Gagnon, une telle mesure assurerait une certaine égalité entre les partenaires sociaux, égalité qui est nécessaire à la réalisation d'une concertation.

Constatant l'absence d'organisation participative patronale, Monsieur Gagnon soutient que les employeurs devront se donner une telle structure participative pour qu'elle constitue un interlocuteur représentatif à une table de concertation.

La dernière condition proposée par le secrétaire général de la CSN concerne la volonté gouvernementale. Le ou les gouvernements devront clairement indiquer leur intention d'en arriver à une véritable concertation entre eux et leurs partenaires sociaux. Monsieur Gagnon observe que ce n'est pas avec les lois C-124 (6% et 5% du gouvernement fédéral), 70 et 72 (du gouvernement du Québec) que nos gouvernements réussiront à faire la preuve d'une telle intention.

Monsieur Sylvio Gagnon termine en indiquant que la concertation n'est pas synonyme d'écrasement syndical mais plutôt de renouvellement d'une société.

TABLE RONDE

CONFRONTATION... CONCERTATION

Louis Laberge, président
Fédération des travailleurs du Québec

(M. Laberge n'ayant pu nous fournir le texte de sa communication nous en présentons un bref résumé.)

Selon Monsieur Laberge, la Fédération des travailleurs du Québec s'attendait à une forme de concertation, surtout après que la FTQ ait pris position ouvertement pour le Parti Québécois. Il rappelle que la FTQ appuyait le PQ et qu'elle n'a jamais hésité, par exemple, à aller aux sommets économiques. Mais cette concertation ne s'est pas produite, entre autres raisons parce que le gouvernement a vieilli énormément. Le gouvernement se sert de la crise pour prendre position contre les syndicats, par exemple pour rendre la grève de la CTCUM illégale. Par contre, le gouvernement n'est pas prêt à forcer une compagnie comme Bell Canada à aller en commission parlementaire pour expliquer sa réorganisation, ni à forcer la compagnie Iron Ore d'ouvrir ses livres.

Monsieur Laberge affirme que le patronat se sert aussi de la crise contre les syndicats. Selon lui, 80% des compagnies profitent de la psychose de la conjoncture pour essayer de retirer aux syndicats des droits acquis. Il évoque les effets néfastes des fermetures d'usines, et il cite, comme exemple, la fermeture de l'Iron Ore à Schefferville et la disparition possible de la ville de Gagnon si le gouvernement décidait de fermer la société Sidbec-Normines.

Ce qui ressort de tout cela, c'est que la concertation est devenue impossible avec les gouvernements existants. Le CTC a refusé d'accepter les concessions revendiquées par le gouvernement fédéral et, au plan provincial, Monsieur Laberge indique qu'on ne peut connaître les orientations futures du gouvernement du Québec parce qu'il panique trop et que ses prises de position récentes n'invitent pas à un rapprochement.

Pour terminer, Monsieur Laberge souligne que les syndicats ne peuvent pas envisager une vraie concertation avant que les entreprises privées et le gouvernement ne soient prêts à relancer l'économie au lieu de tenir les travailleurs responsables de la crise. La FTQ et la CSN sont d'accord pour dire que la confrontation devient inévitable dans la situation actuelle.

DISCUSSION

(Le texte suivant rend compte des échanges entre les participants à la table ronde et l'auditoire.)

Question

Monsieur Léo Roback, qui préside la table ronde, demande aux conférenciers s'ils acceptent l'hypothèse de Monsieur Jack Barbash, voulant que le système de relations de travail que l'on connaît présentement soit appelé à disparaître pour laisser la place à un nouveau type de rapport de forces.

Réponse

Monsieur Gagnon affirme qu'il n'est pas possible d'envisager un nouveau type de relations de travail tant que les partenaires ne seront pas de force égale. C'est ainsi qu'il démontre la nécessité de « renforcer » le mouvement syndical pour qu'une égalité naisse entre ce dernier, les gouvernements et les employeurs. De plus, il ajoute que nos problèmes de productivité sont causés par une mauvaise gestion des entreprises. Il cite, en exemple, l'industrie des pâtes et papiers qui investit à l'extérieur du Québec les profits qu'elle réalise ici.

Monsieur Laberge veut qu'on s'assure qu'une augmentation de la productivité n'occasionnera pas une hausse du chômage. Ensuite, il aborde la question des investissements gouvernementaux. Il trouve aberrant que l'on investisse tant d'argent sans pour autant créer d'emplois. Il termine en mentionnant qu'il n'est pas nécessairement contre les coupures gouvernementales, pourvu que ces dernières soient effectuées de façon pertinente.

En ce qui a trait aux politiques de subventions gouvernementales aux compagnies, Monsieur Létourneau indique que cela n'est ni plus ni moins qu'un remède temporaire ; des mesures telles que les dégrèvements fiscaux seraient plus aptes à instaurer un climat économique favorable. Pour revenir à la question de Monsieur Roback, Monsieur Létourneau croit qu'un nouveau type de relations de travail exige des approches basées sur la confiance réciproque et le dialogue. Il insiste sur le fait que ces nouvelles démarches doivent être décentralisées pour tenir compte des réalités particulières à chaque cas.

Question

Un intervenant demande aux conférenciers syndicaux s'ils seraient prêts à accepter la proposition inverse, c'est-à-dire utiliser la concertation pour atteindre l'égalité des forces entre les partenaires sociaux, au lieu d'attendre que cette égalité se réalise avant de parler de concertation. Il cite à ce propos l'exemple des modèles suédois et allemand.

Réponse

Monsieur Laberge souligne que, dans les pays cités en exemple, le taux de syndicalisation était très élevé, et que c'est cela qui a permis la réalisation d'une concertation. En ce qui concerne le Québec, le chef syndical considère que les tentatives de collaboration patronale-syndicale, comme dans les programmes de qualité de vie au travail, n'ont été profitables qu'aux employeurs ; ces derniers les ont utilisés dans le but d'affaiblir les associations de travailleurs.

Monsieur Gagnon ajoute que le contexte européen était très différent ; après la guerre, la solidarité était de mise pour la reconstruction de ces pays. Il souligne que ce sont les syndicats qui veulent implanter la démocratie économique, afin que tous aient un mot à dire dans les décisions économiques, au lieu que ces décisions ne relèvent que des compagnies.

Monsieur Raymond Parent, président du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, intervient pour fournir quelques chiffres sur la syndicalisation et décrire la situation dans trois pays d'Europe ; il ajoute que cette information sera bientôt disponible dans une publication prochaine.

Monsieur Létourneau constate, comme Monsieur Parent, qu'il est de plus en plus difficile de localiser les sources de pouvoir qui sont dispersées dans une bureaucratie tentaculaire. La solution à cette problématique ne doit pas aller dans le sens d'une centralisation accrue des structures de décisions.

Monsieur Laberge se dit d'accord avec Monsieur Létourneau sur ce point. Il ajoute qu'il a toujours préconisé l'unification des patrons afin d'avoir un interlocuteur valable. Selon lui, une bonne organisation syndicale et une bonne organisation patronale seraient en mesure de faire reculer le gouvernement.

Quelqu'un a rappelé que la participation des travailleurs est toujours rejetée en période de prospérité alors qu'on y fait appel en période de crise.

COLLECTION COLLOQUE

| | | | | |
|--------------------|---------|---|-------|---------|
| Premier colloque | 1969-70 | Les unités de négociation. (épuisé) | 84p. | \$ 3,00 |
| Deuxième colloque | 1970-71 | Régime nouveau d'accréditation. Bilan de la première année. (épuisé) | 120p. | \$ 3,00 |
| Troisième colloque | 1971-72 | Les disparités de salaire : concepts et applications. (épuisé) | 66p. | \$ 3,00 |
| Quatrième colloque | 1972-73 | La grève. (épuisé) | 87p. | \$ 3,00 |
| Cinquième colloque | 1973-74 | Formes nouvelles de syndicalisme | 66p. | \$ 4,00 |
| Sixième colloque | 1975 | L'État et la transformation des relations industrielles au Québec. | 64p. | \$ 4,00 |
| Septième colloque | 1976 | Les conflits en milieu de travail. | 100p. | \$ 5,00 |
| Huitième colloque | 1977 | Pour une meilleure qualité de vie... les avantages sociaux. | 96p. | \$ 5,00 |
| Neuvième colloque | 1978 | La réforme des lois du travail. | 124p. | \$ 6,00 |
| Dixième colloque | 1979 | La transformation de l'entreprise et du travail. | 102p. | \$ 6,00 |
| Onzième colloque | 1980 | La négociation collective en question. | 164p. | \$ 7,00 |
| Douzième colloque | 1981 | Le plein emploi à l'aube de la nouvelle révolution industrielle. | 198p. | \$ 8,50 |
| Treizième colloque | 1982 | Les relations de travail en période de crise économique | 185p. | \$ 9,00 |

