

Chapitre 5

La négociation collective : bilan

Gérard Hébert

La négociation collective est à la fois la cause et le reflet de tensions entre divers groupes de la société. Pour qu'il y ait négociation, il faut que préexistent certaines personnes morales, comme un syndicat et une entreprise, qui interagissent dans un cadre juridique donné. Chacune des parties a ses propres objectifs; ceux-ci constituent des enjeux et des défis pour l'une et l'autre.

Nous survolerons d'abord l'espace parcouru au cours des trente dernières années en matière de négociation collective, mais aussi d'activité économique et de contexte social. Nous relèverons ensuite les grandes dates de ces trois décennies en ce qui a trait aux lois, puis aux principaux événements survenus dans le secteur public et dans le secteur privé. Enfin, nous dégagerons les tensions, les enjeux et les défis des années à venir.

Vue d'ensemble de la période

Il faut, par un effort d'abstraction, se replonger dans la situation du début des années soixante pour réaliser à quel point des changements majeurs sont survenus au cours des trois dernières décennies. On les retrouve dans la négociation proprement dite, mais aussi dans le contexte économique qui l'explique, et dans le contexte social qui l'accompagne.

La négociation collective

En 1960, il y avait environ 2000 conventions collectives en vigueur au Québec; elles régissaient 300 000 salariés. En 1990, il y en a de 7000 à 8000 — ou 10 000, dépendant de la manière de les compter —, qui déterminent les conditions de travail de près d'un million de salariés. Le nombre des conventions collectives et des employés régis s'est donc multiplié par trois ou quatre. Le nombre des négociations ne s'est pas accru d'autant.

C'est ainsi qu'au début des années soixante, la négociation était très décentralisée, même parcellisée, alors que la négociation du secteur public, qui vise aujourd'hui près de la moitié des salariés régis par convention collective, est elle-même très centralisée. Dans le secteur privé, il y a eu une certaine centralisation, suivie d'une décentralisation certaine.

Un des principaux éléments de changement, c'est la syndicalisation du secteur public, qui s'est faite surtout au cours des années soixante. De peu syndiqué qu'il était en 1960, le secteur public est aujourd'hui syndiqué et régi par convention collective à un niveau qui se rapproche singulièrement de 100 %; c'est plus que dans tout autre secteur de la vie économique.

Quant au contenu des conventions collectives, on a toujours cru, dans les années soixante et même dans la première moitié de la décennie suivante, que l'économie ne pouvait que croître. Cela impliquait l'amélioration constante de toutes les conditions de travail, en particulier une augmentation des salaires toujours supérieure à celle des prix et du coût de la vie. Les années quatre-vingt ont montré que le gel des salaires et des conditions de travail était possible, et même que les syndicats pouvaient faire un certain nombre de concessions.

L'euphorie des années soixante et du début de 1970 a engendré des confrontations mémorables, parce que les intéressés croyaient que les conditions pouvaient, voire devaient s'améliorer indéfiniment. Le début des années quatre-vingt a vu un déclin marqué de la confrontation et un développement important de ce qu'on a appelé la participation ou la direction participative. D'antagonistes qu'elles avaient été jusqu'alors, les relations du travail — et particulièrement la négociation collective — révèlent aujourd'hui plusieurs indices de coopération entre les parties intéressées.

Le contexte économique

L'économie a beaucoup changé. D'abord en matière de main-d'œuvre. La répartition des emplois entre les trois secteurs principaux, primaire,

secondaire et tertiaire, est passée de 15 %, 32 % et 53 % à 3,5 %, 24,5 % et 72 % respectivement. Dans les services, c'est le secteur public qui a connu l'expansion la plus considérable : il attire aujourd'hui pas moins de 40 % de toute la main-d'œuvre. D'autres aspects sont trop connus pour les rappeler ici : plus forte participation féminine à la main-d'œuvre, le prolongement et l'étalement des études, la croissance énorme de la proportion des travailleurs migrants ou immigrants. La réduction des effectifs des secteurs primaire et secondaire et l'accroissement de ceux du secteur tertiaire ont influencé l'évolution des relations du travail et de la négociation collective.

L'inflation est aussi une des caractéristiques de cette période. Avant 1960, on n'avait connu que deux années de forte inflation : en 1948, l'inflation de l'après-guerre, et en 1951, l'inflation de la guerre de Corée. Autrement, le taux d'augmentation des prix à la consommation se maintint en deçà de 3 %. C'est à compter de 1965 que le taux d'inflation s'est mis à croître sérieusement, et qu'il a atteint les deux chiffres (10 % ou plus), d'abord en 1974, puis en 1979-1981. Depuis 1983, il s'est maintenu assez sagement autour de 4 % à 5 %.

Les finances publiques ont également connu des transformations dramatiques au cours de la même période. Avant 1960, le déficit des gouvernements alternait généralement avec des années de surplus. Par contre, au cours des années soixante, les déficits se sont faits de plus en plus nombreux. Mais c'est à partir de 1975 que leur niveau est devenu inquiétant, et que l'accumulation de ces déficits a entraîné une dette publique que plusieurs considèrent comme une menace de strangulation économique. L'accumulation des déficits et de la dette publique a provoqué la hausse continue des impôts. L'inflation elle-même est venue à la rescousse des gouvernements. Ils n'avaient pas besoin d'ajouter de nouveaux impôts, ils n'avaient qu'à laisser la structure d'imposition frapper de plus en plus durement les moyens salariés, tout simplement parce que prix et salaires avaient augmenté. L'augmentation des prix et des impôts justifiait les demandes d'augmentations salariales; ce fut encore le cas en 1990, lorsque la TPS servit de justification à des demandes plus élevées que d'habitude.

Le contexte social

Dans le domaine social, de grandes transformations se sont aussi produites. Du point de vue niveau de vie, celui-ci s'est accru jusqu'en 1975 : les salaires moyens augmentaient alors beaucoup plus rapidement que les prix, et le salaire réel a crû d'environ 50 %. Par contre, depuis 1975, il est demeuré pratiquement stable : les prix ont augmenté à peu près au même rythme que les salaires au cours de ces quinze ans.

Sur le plan social proprement dit, il suffit de rappeler l'effervescence des années soixante et du début des années soixante-dix pour voir le contraste avec le calme relatif des années quatre-vingt.

Les structures mentales ont évolué sensiblement de la même manière. On pourrait caractériser le milieu social de 1960 à 1975 comme préoccupé de structures et de succès collectifs. Depuis 1980, l'individualisme et, jusqu'à un certain point, le conservatisme, ont nettement repris le dessus sur les valeurs collectives. Le lien avec les relations du travail et la négociation collective est évident.

Enfin, sur le plan politique, on a d'abord assisté à une importante libéralisation au cours des deux premières décennies, tandis qu'émergeaient d'autres valeurs et d'autres objectifs au cours des années quatre-vingt. Il suffit de mentionner les demandes de déréglementation et la vague de privatisation des entreprises publiques. Le tout ne pouvait manquer d'avoir une répercussion sur la négociation collective.

On ne saurait donc trop insister sur le contraste entre la situation de 1960 et celle de 1990. Mais une image aussi globale ne suffit pas. Il faut préciser davantage, et c'est ce que nous ferons en rappelant les grandes dates des trois décennies en matière de négociation collective.

Les grandes dates des trois décennies

Comme nous l'avons souligné depuis le début, la négociation collective ne peut s'étudier en vase clos. Elle évolue en même temps que le syndicalisme et la législation, pour ne mentionner que deux variables déterminantes. Pour nous y retrouver, nous étudierons successivement : 1° les principaux changements dans les lois du travail et les lois qui s'y rapportent directement; 2° le syndicalisme et la négociation dans le secteur public, parce que c'est dans ce secteur que les événements les plus spectaculaires se sont produits; 3° le syndicalisme et la négociation dans le secteur privé.

Les lois du travail

Chaque décennie a été dominée par une modification majeure dans la législation : le *Code du travail* en 1964, la *Loi anti-inflation* en 1974 et la *Loi sur le régime de négociation dans les secteurs public et parapublic* en 1985. Il y a eu évidemment plus d'une loi du travail d'adoptée par décennie.

Le grand changement des années soixante a été l'adoption du *Code du travail* à la fin de juillet 1964. Ce n'était pas alors, comme ce ne l'est pas encore aujourd'hui, un véritable code du travail, mais tout simplement une loi des relations ouvrières modifiée. La modification la plus

importante avait pour but de permettre la syndicalisation des employés du secteur public, y compris les fonctionnaires; elle leur accordait les mêmes droits qu'à tous les autres salariés, y compris le droit à la négociation et à la grève. L'État prenait toutefois une précaution en cas de danger ou de péril pour la santé et la sécurité publique : l'article 99 permettait alors au gouvernement d'instituer une commission d'enquête et de réclamer une injonction de la Cour supérieure pour retarder l'exercice du droit de grève d'au plus vingt jours après les soixante jours accordés à la commission d'enquête pour déposer son rapport. En un sens, toute la législation actuelle sur les services essentiels est sortie de cette précaution élémentaire consignée dans le texte du *Code du travail* de 1964.

Dès le début de 1967 commence la série des lois spéciales adoptées pour mettre fin à un conflit dans le secteur public. Le tout débute par le célèbre projet de loi 25, qui imposa la négociation collective à l'échelle provinciale aux enseignants du secteur public; à ce moment-là, ceux-ci n'en voulaient pas. Comme les lois spéciales se multiplieront dans les années soixante-dix, nous y reviendrons. Nous rappellerons plutôt quelques lois adoptées en 1968 et en 1969, dont deux visaient plus directement le secteur privé.

En décembre 1968, la législature provinciale adoptait la *Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction*. L'industrie de la construction fonctionnait depuis trente-cinq ans sous le régime de la *Loi des décrets de convention collective*. La nouvelle loi établissait pour cette seule industrie un régime particulier de relations de travail, encore du type d'extension juridique avec décret, mais beaucoup plus englobant et contraignant : tous les métiers et toutes les occupations — et tous les syndicats qui les représentent — doivent négocier à la même table, d'abord par région, puis pour l'ensemble de la province. Le régime comporte des avantages certains pour les employeurs et les salariés, mais il est tellement centralisé et chaque négociation entraîne tant de conséquences économiques et politiques que les parties ne parviennent à peu près jamais à s'entendre; c'est presque toujours le gouvernement qui doit trancher.

En juin 1969, le gouvernement adoptait la *Loi sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'œuvre*. La loi établissait des commissions de formation professionnelle régionales, qui devaient promouvoir et superviser la formation et la qualification professionnelles. Mais le premier effet de la loi fut plutôt de supprimer les commissions d'apprentissage, qui fonctionnaient depuis vingt-cinq ans en liaison étroite avec les comités paritaires. Fort ambitieuse dans ses objectifs, la loi n'a pas donné les résultats qu'on en escomptait, sauf sur un point.

Le seul article qui s'est fréquemment appliqué, c'est l'article 45. Il concerne les licenciements collectifs. Nous verrons plus loin que les changements techniques et leurs répercussions sur la main-d'œuvre constituaient une préoccupation majeure dans le secteur privé au cours des années soixante; l'article 45 oblige tout employeur prévoyant le licenciement de dix employés ou plus à en aviser le Ministre et à participer avec les travailleurs et leur syndicat à un comité de reclassement pour réduire les effets négatifs du licenciement.

Une autre loi de 1969 comportait une importante modification au *Code du travail*. Adoptée en deux étapes — les projets de loi 50 et 65 furent sanctionnés en juin et en octobre 1969 — elle remplaçait la Commission des relations de travail (créée d'abord par la *Loi des relations ouvrières* de 1944) par trois organismes qui existent encore aujourd'hui. L'agent d'accréditation, qu'on appelait alors l'enquêteur, avait et a encore pour fonction d'accorder l'accréditation dans les cas où il n'y a pas de contestation. Le commissaire du travail, qui s'appelait alors le commissaire-enquêteur, devait étudier les cas litigieux d'accréditation et en décider; il devait aussi trancher les conflits relatifs aux plaintes déposées pour activités déloyales; ces commissaires du travail relèvent du commissaire général du travail. Enfin, la loi créait le Tribunal du travail à qui elle conférait compétence pour toute action pénale et pour les cas d'appels dans les affaires d'accréditation et de plainte. En décembre 1987, le projet de loi 30 fut adopté; il visait à rétablir une Commission des relations du travail, qui remplacerait l'agent d'accréditation, le commissaire du travail et le Tribunal du travail, mais la loi n'a pas encore été mise en application (en 1992). Ces trois instances fonctionnent toujours sensiblement de la même manière qu'au moment de leur création à la fin de 1969.

Les lois qui ont dominé la scène politique et industrielle au cours des années soixante-dix sont sans contredit les lois spéciales, ordonnant le retour au travail, surtout dans le secteur public et les services publics. Certaines années, il y eut deux, trois ou même quatre lois spéciales, visant évidemment des groupes différents.

Certains soutiennent que ces lois particulières, interrompant le processus de négociation et imposant soit le retour à la table de négociation soit les conditions de travail qui s'appliqueront dans la prochaine convention, ont empêché la négociation collective de jouer pleinement et librement son rôle. Ces lois ont évidemment restreint certains aspects de la libre négociation. Cependant, le droit de négociation collective, dans la mesure où il ne vise que tel ou tel groupe de salariés, ne saurait prévaloir sur les intérêts généraux de l'ensemble de la population. On peut diverger d'opinion sur l'opportunité de telle ou telle loi spéciale à

un moment donné, on ne saurait contester le principe de l'intervention gouvernementale dans des cas critiques.

Au cours de la décennie, l'Assemblée nationale a adopté plusieurs lois pour encadrer la négociation des secteurs public et parapublic. On voit peu à peu apparaître différentes dispositions concernant les services essentiels, comme l'institution du Commissaire aux services essentiels et de ses adjoints en 1975, et du Conseil sur le maintien des services de santé et des services sociaux, établi par l'adoption du projet de loi 59 en 1978. Toutes ces dispositions annonçaient en quelque sorte le Conseil des services essentiels tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Un ensemble de lois adoptées en 1975 a effectué nombre de rajustements dans le secteur de la construction. Ces différentes mesures, qui allaient du remplacement de la Commission de la construction par l'Office de la construction du Québec à la mise en tutelle de certains syndicats ouvriers, faisaient suite à l'enquête de la Commission Cliche sur le saccage survenu au chantier de la baie James au printemps de 1974.

Mais d'emblée la loi la plus importante en matière de négociation collective fut la *Loi anti-inflation*, adoptée simultanément par le Parlement fédéral à l'automne 1975, et par les assemblées législatives des différentes provinces, y compris le Québec, la même année. La loi avait pour effet de soumettre toute augmentation de salaire, au-delà de certaines balises générales, à un comité de révision. La loi demeura en vigueur trois ans, c'est-à-dire jusqu'en octobre 1978. Elle affecta évidemment de façon profonde la négociation collective, puisque toute entente, même acceptée par les parties concernées, ne recevait pas nécessairement l'approbation des administrateurs de la loi si elle dépassait les niveaux prédéterminés pour telle ou telle année. L'inflation de 1975 et l'échec des mesures incitatives, adoptées depuis la fin des années soixante, ont poussé les gouvernements à prendre des mesures draconiennes pour arrêter l'inflation, qui menaçait de devenir galopante. En fait, quand la loi cessa d'être en vigueur, l'inflation atteignit des sommets jamais connus dans les pays industrialisés de l'Occident. Même si la *Loi anti-inflation* n'a fait que ralentir le mouvement de 1975 à 1978, elle a montré à tous les intéressés que, le cas échéant, les gouvernements étaient prêts à intervenir à ce sujet.

En 1979, le gouvernement du Québec adopte sa *Loi sur les normes du travail*. En fait, on révisait et on élargissait ainsi la *Loi du salaire minimum*, qui existait depuis 1941. Mais le nombre et l'importance des nouvelles normes ont suscité bien des questions relativement au syndicalisme et à la négociation collective. Comme plusieurs ont présenté

le projet de loi comme la convention collective des non-syndiqués, d'autres ont vu là une manière de remplacer le syndicalisme par une législation normative. Il est difficile de savoir si la *Loi sur les normes du travail* a retardé l'expansion du syndicalisme; beaucoup d'autres facteurs, sans doute bien plus importants, ont pu jouer en ce sens. Deux autres lois à caractère normatif allaient accroître la protection de tous les salariés, qu'ils soient syndiqués ou non.

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* fut sanctionnée le 21 décembre 1979. Elle entra en vigueur progressivement au cours de 1980 et 1981. La nouvelle Commission de la santé et de la sécurité du travail, qui remplaçait l'ancienne Commission des accidents du travail, fut créée le 13 mars 1980. L'ancienne *Loi des accidents du travail*, adoptée d'abord en 1931, contenait un court chapitre sur quelques aspects de la prévention; la nouvelle loi, avec ses 338 articles, était entièrement consacrée à la création et au fonctionnement de nouveaux organismes de prévention.

En 1985, la *Loi sur les accidents du travail* fut remplacée par la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*. Entrée en vigueur le 19 août 1985, elle modifiait sensiblement l'indemnisation des victimes d'accidents du travail et de maladies professionnelles; de la même manière, elle augmentait substantiellement le montant des indemnités à leur verser.

Les problèmes créés par les négociations des secteurs public et parapublic ont préoccupé l'opinion publique et le gouvernement tout au long des années soixante-dix. Le 23 juin et le 11 décembre 1982, le gouvernement fit adopter deux projets de loi (les projets 70 et 105) sur la rémunération dans le secteur public. L'État imposait par là à tous les employés des secteurs public et parapublic une baisse des salaires de 20 % du 1^{er} janvier au 31 mars 1983; il prolongeait aussi les conventions collectives jusqu'au 31 décembre 1985. Le gouvernement justifiait des mesures aussi draconiennes par la flambée de l'inflation en 1980 et 1981, par l'accroissement subit et inquiétant de la dette publique, ainsi que par le refus des centrales syndicales de rouvrir les conventions collectives signées à la fin de 1979 et au début de 1980.

Mais il ne s'agissait là que de mesures ponctuelles. C'est par le projet de loi 37, adopté et sanctionné le 19 juin 1985, que le gouvernement a introduit des changements beaucoup plus substantiels et durables dans le régime de négociation des conventions collectives des secteurs public et parapublic. La disposition principale prévoyait que des négociations véritables concernant les salaires et les échelles de salaires ne viseraient que la première année de la convention collective; pour la deuxième et la troisième année, les parties pourraient en discuter, mais la décision reviendrait au gouvernement (articles 52 à 56). En fait,

ces dispositions n'ont jamais été appliquées; en effet, dès le 2 décembre 1985, un nouveau gouvernement était porté au pouvoir. Il allait « négocier » cette disposition de la loi contre certaines concessions de la part des représentants syndicaux. Le projet de loi 37 contenait aussi beaucoup de précisions sur les services essentiels. La loi déterminait, par exemple, qu'en cas de grève dans un établissement de soins de santé, la proportion des salariés à maintenir en fonction serait de 55 % à 90 % selon le type d'institution; la loi accordait également des pouvoirs considérables au Conseil des services essentiels.

Le gouvernement a encore fait adopter deux lois, qui n'ont cependant pu être mises en vigueur, du moins dans leur totalité. Le projet de loi 119 modifiait la *Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction*; il voulait regrouper sous une même direction, la Commission de la construction du Québec, les différents organismes de réglementation dans cet important secteur de l'économie; en pratique, l'OCQ a tout simplement changé de nom pour devenir la CCQ. Le projet de loi 30, adopté et sanctionné le 18 décembre 1987, devait instituer une Commission des relations du travail pour remplacer le Tribunal et les commissaires du travail. La Commission n'a pas encore été établie à ce jour (1992); l'accréditation et les plaintes relatives aux pratiques déloyales sont toujours traitées en vertu des dispositions adoptées en 1969.

Le 22 juin 1989, une nouvelle *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (projet de loi 116) vint remplacer une loi correspondante adoptée en 1965. La nouvelle loi augmentait considérablement les protections et les garanties antérieures; elle imposait, à toutes fins utiles, la transférabilité des régimes de retraite, sauf pour les employés de 55 ans ou plus, qui recevaient en retour la protection d'une rente différée obligatoire.

Qu'un plus petit nombre de lois du travail aient été adoptées dans les années quatre-vingt reflète le changement des mentalités et des préoccupations dans la population en général et dans le monde industriel en particulier. Nous présenterons, dans la prochaine section, les grandes dates de l'histoire de la négociation collective au Québec au cours des trois dernières décennies. Pour se retrouver dans la masse des événements à relater, il faut cependant distinguer le secteur public du secteur privé.

Le secteur public

Nous traiterons séparément des événements de chaque décennie. Chacune représente une étape particulière du développement de la négociation dans les secteurs public et parapublic.

Le premier groupe à avoir bénéficié de la négociation collective a été celui des employés d'hôpitaux. De 1944 à 1957, c'est un décret de convention collective qui régit les conditions de travail des employés de ce secteur dans la région de Québec et dans tout l'est de la province. Mais le grand mouvement de syndicalisation et de négociation a vraiment commencé à la suite de l'adoption de la *Loi de l'assurance-hospitalisation*, qui entra en vigueur le 1^{er} janvier 1961. Tous les intéressés, à commencer par les syndicats eux-mêmes, virent dans l'entrée en vigueur de cette loi une mine d'or dont il fallait profiter.

En 1960, il y avait, pour les employés d'hôpitaux, une centaine de négociations dans autant d'hôpitaux; celles-ci visaient 10 000 employés syndiqués. La négociation se faisait de façon morcelée. Le mouvement de syndicalisation et de centralisation de la négociation s'est amorcé avant même l'adoption du *Code du travail* et l'octroi du droit de grève. Dès 1964, pour 40 000 employés d'hôpitaux cette fois, il n'y avait plus qu'une douzaine de négociations importantes; elles englobaient 200 hôpitaux syndiqués. Deux ans plus tard, en 1966, une seule négociation, accompagnée d'une grève d'envergure provinciale, allait toucher 60 000 employés du secteur.

Le deuxième groupe — ou le premier, selon la manière dont on compte — à profiter de la libéralisation du régime fut celui des fonctionnaires provinciaux. La *Loi sur la fonction publique*, adoptée le 6 août 1965, reconnaissait le principe que le *Code du travail* devait s'appliquer aux salariés de l'État comme aux autres; les fonctionnaires acquéraient ainsi le droit de négociation et de grève. Cependant, l'accréditation devait pour eux s'effectuer différemment, et les matières négociables étaient aussi limitées sur certains points. Le Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec, alors affilié à la CSN, fort de quelque 30 000 membres, était accrédité directement par la loi elle-même. Les autres groupes, beaucoup moins nombreux, comme les professionnels de l'État, les gardes-chasse et le reste, pouvaient être accrédités par décision du gouvernement, selon une procédure établie par la loi. La première convention collective du SFPQ fut signée en 1966; la seconde le fut le 19 juillet 1968.

Le troisième groupe était formé des enseignants du secteur public. Ceux-ci se trouvaient dans une situation particulière: tous les enseignants francophones du secteur public au Québec devaient être membres de la Corporation des instituteurs et institutrices catholiques (CIC) pour enseigner dans les écoles primaires et secondaires. C'est la CIC qui avait commencé à négocier, par le biais de ses associations membres, pour les enseignants de chaque commission scolaire, locale ou régionale. La CIC ne voulait pas alors de négociation provinciale. Au début de 1967, les négociations se poursuivaient pour le tiers des enseignants du

Québec environ, autour d'une quarantaine de tables, où étaient représentés trois cents commissions scolaires et 20 000 enseignants. Des normes provinciales, imposées le 14 octobre 1966, constituaient la pierre d'achoppement; plusieurs syndicats refusaient de les accepter sans modification, et il s'ensuivit une série de grèves où, dans certains cas, les grévistes se montrèrent particulièrement militants. Pour y mettre fin, le législateur adopta le projet de loi 25, qui ordonnait le retour au travail et posait les bases de la négociation à l'échelle provinciale. Même si les premiers efforts en vue de cette négociation furent déployés à l'été de 1967, la première entente provinciale ne sera signée que le 4 novembre 1969. La première ronde de négociation provinciale pour les enseignants se faisait donc à peu près en même temps que la deuxième ronde pour les employés d'hôpitaux et les fonctionnaires.

Toutes les conventions des secteurs public et parapublic arrivaient à échéance au cours de l'année 1971, même si c'était à des dates différentes, de mars à décembre. Le 30 juin 1971, le gouvernement avait fait adopter la *Loi du régime de négociation collective dans les secteurs de l'éducation et des hôpitaux*; celle-ci déterminait treize tables de négociation autour desquelles devaient se regrouper des représentants de tous les syndiqués en cause. Du côté syndical, il se forma peu à peu un Front commun, dont les activités allaient culminer avec l'importante grève du 11 au 22 avril 1972; elle fut suivie de grèves sporadiques du 9 au 12 mai, à la suite de l'emprisonnement des trois présidents des centrales, qui avaient recommandé à leurs membres de passer outre aux ordonnances d'injonction de reprise du travail dans certains hôpitaux particulièrement touchés par les grèves d'avril. Le projet de loi 19, voté le 21 avril 1972, ordonnait à la fois la reprise du travail et la reprise des négociations. Les grèves de mai s'effritèrent peu à peu. Les employés d'Hydro-Québec s'étaient déjà désolidarisés du Front commun; le SFPQ fit de même le 14 août. Peu à peu, les différentes conventions collectives furent signées, sauf celle des enseignants; en décembre 1972, le gouvernement adopta un décret à leur égard. Il contenait tous les points déjà négociés, et il imposait les dernières décisions relativement à la convention collective.

La grève de 1972 constitue en quelque sorte le sommet des négociations des secteurs public et parapublic au Québec, et aussi celui du Front commun intersyndical. Il y eut plusieurs tentatives de reconstituer le Front commun, et celui-ci a repris vie à quelques occasions; mais il n'a jamais eu ni la cohésion ni l'enthousiasme des premiers mois de 1972.

La grande victoire de la ronde de 1972 a été d'obtenir, pour la troisième année de la convention collective, un salaire minimum de 100 \$ par semaine pour tout le secteur public, particulièrement pour les

employés d'hôpitaux les moins bien rémunérés. C'était là la principale demande syndicale de cette troisième ronde. Il faut se rappeler qu'en 1971, au début de cette négociation, le salaire minimum légal était de 1,50 \$ l'heure ou de 60 \$ par semaine de quarante heures. Son niveau crût rapidement au cours des années suivantes.

La quatrième ronde de négociation s'étendit du début de 1975 à la fin de 1976. Elle se termina par différentes lois spéciales pour la plupart des groupes. Les conditions de travail obtenues étaient quand même alléchantes. Par suite de l'inflation considérable de 1974-1975, les augmentations obtenues étaient de 26 % pour la première année, de 8 % et de 6 % pour les deux années suivantes. Cette convention avait aussi une particularité : elle prévoyait une augmentation de 5 % à la fin même du contrat, le 30 juin 1979. De plus, la nouvelle convention offrait une clause d'indexation améliorée, quatre semaines de vacances après une année de service et un congé de maternité très appréciable.

La cinquième négociation provinciale, commencée en 1978 et terminée en 1979, pourrait être qualifiée de négociation du référendum. En effet, pour se libérer du problème de la négociation collective des secteurs public et parapublic et s'adonner totalement à la campagne du référendum, qui devait avoir lieu en mai 1980, le gouvernement a concédé, à l'automne de 1979, d'excellents avantages à ses employés directs et indirects. Outre les salaires, les principaux gains portaient sur les pensions de retraite, un excellent congé de maternité et une garantie d'emploi de type régional (en d'autres mots, un employé ne pourra pas être forcé de se déplacer de plus de cinquante kilomètres : s'il n'y a pas d'emploi pour lui dans son domaine dans ce rayon, il sera mis en disponibilité et recevra le même traitement que s'il occupait son poste régulier). Ces gains majeurs ont été obtenus à la suite de négociations intensives à l'automne de 1979; mais chaque secteur avait connu quelques grèves au cours de l'année précédente.

Point relativement important à mentionner, la négociation provinciale a entraîné une foule de grèves illégales sur le plan local ou régional. C'est ainsi que dans les années 1977 et 1978, on a pu recenser au moins 35 conflits dans 28 établissements hospitaliers répartis à travers le Québec. Il s'agit de 35 conflits de travail clairement illégaux, puisque dans chaque cas il y a eu arrêt de travail pendant la durée de la convention collective provinciale conclue en 1976. Rien ne nous dit que la liste est complète; au contraire, il y en a eu d'autres dans d'autres types d'établissements d'affaires sociales, et dans d'autres cas de négociation locale ou régionale des enseignants. Le phénomène semble avoir aujourd'hui perdu de son importance; il n'a certainement pas disparu complètement.

La négociation provinciale dans les secteurs public et parapublic présente, dans les années quatre-vingt, des caractéristiques bien différentes de celles des deux décennies précédentes. Au lieu de constater un progrès constant, on observe plutôt qu'elle piétine, ou même qu'elle recule.

En 1982, le premier ministre René Lévesque reprend la craie et le tableau noir — qui l'avaient fait connaître du grand public dans les années cinquante comme reporter à la télévision — et il essaie de convaincre les représentants syndicaux du secteur public qu'il faut, compte tenu de la situation financière de l'État et de la dette publique, rouvrir les conventions qui devaient normalement s'appliquer jusqu'au 31 décembre 1982. Des discussions ont lieu, mais elles ne donnent pas les résultats escomptés. Aussi le gouvernement doit-il faire adopter les projets de loi 70 et 105, qui imposent une diminution salariale du 1^{er} janvier au 31 mars 1983 et prolongent, par décret, les anciennes conventions collectives jusqu'au 31 décembre 1985. Comme l'ancienne convention collective contenait une clause d'indexation des salaires, ceux-ci ont été rajustés au coût de la vie, même dans les années 1983, 1984 et 1985.

La septième ronde de négociation — si l'on considère comme la sixième celle qui a avorté et a donné lieu aux décrets — dura de 1985 aux premiers mois de 1987. Même si les négociations ont débuté avant l'élection du 2 décembre 1985, c'est évidemment au cours de l'année 1986 que les discussions sérieuses commencèrent. Les parties ont conclu les ententes dans la première moitié de 1987. À l'automne de 1986, suffisamment d'hôpitaux et d'établissements du réseau des affaires sociales ont été touchés par des arrêts de travail pour entraîner l'adoption d'une loi sévère, qui visait à assurer le maintien des services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux. Le projet de loi 160 imposait de très fortes amendes aux contrevenants; il permettait aussi de suspendre la retenue des cotisations syndicales et de retirer des années d'ancienneté à ceux qui ne respectaient pas la loi. Les sanctions étaient si sévères que les choses sont rentrées dans l'ordre. Les principales conventions furent signées en mars et avril 1987; elles prévoyaient des augmentations de 3,5 %, 4 % et 4,5 %, dans la plupart des cas. Le nouveau gouvernement avait accepté de négocier des augmentations salariales pour les trois années et non pas, au contraire de ce que prévoyait la loi issue du projet de loi 37, seulement pour la première année. L'ensemble du processus avait duré presque trois ans. Les conventions, signées au début de 1987, arrivaient à échéance le 31 décembre 1988. Même si les nouvelles conventions ne satisfaisaient pas toutes leurs demandes, les syndicats et les syndiqués étaient quand même heureux de leur nouvelle convention collective, surtout parce qu'elle mettait fin à l'ère douloureuse des décrets.

La négociation de 1989–1990 ressembla un peu à la précédente, en ceci qu'il y eut des arrêts de travail et des moments difficiles, par exemple quand le gouvernement eut recours à la loi 160 pour imposer des sanctions aux infirmières; mais elle s'est terminée dans un calme relatif, avec des gains modestes mais réels. On parle toujours de modifier le régime; il sera sans doute difficile de le faire, puisqu'il est conçu de telle sorte qu'il provoque infailliblement des affrontements majeurs, mais ceux-ci ont dans l'ensemble permis aux employés du secteur public d'obtenir de l'État des avantages considérables, surtout si l'on compare ces gains à ceux, plus modestes, des syndiqués du secteur privé pendant la même période.

Le secteur privé

La négociation collective dans le secteur privé est beaucoup plus complexe et diversifiée que dans le secteur public. Il faut aussi dire que, contrairement au secteur public, le secteur privé n'a pas connu de développements majeurs depuis 1960. La proportion des salariés syndiqués s'est à peu près maintenue jusque dans la seconde partie de 1970. Mais, depuis lors, les effectifs syndicaux ont tendance à diminuer, et conséquemment la négociation collective aussi.

Le seul domaine où le syndicalisme s'est véritablement développé dans l'entreprise privée, c'est celui du commerce de détail, spécialement celui de l'alimentation. Compte tenu du fait que la main-d'œuvre décroît dans le secteur secondaire et qu'elle croît considérablement dans le secteur tertiaire, c'est dans celui-ci que l'on devrait trouver les nouveaux développements du syndicalisme et de la négociation collective. C'est en fait ce qu'on a pu observer, au cours des trois dernières décennies : les accréditations nouvelles sont toujours relativement nombreuses, d'une année à l'autre, mais elles ne visent pratiquement toujours que de petites ou même de très petites unités. Une accréditation nouvelle donne évidemment lieu, dans la plupart des cas, à une nouvelle convention collective.

Les événements majeurs de la négociation dans le secteur privé n'ont pas trait à l'expansion de la syndicalisation; ils sont d'une autre nature. Ils correspondent plutôt à tel problème qui a marqué telle période, aux luttes syndicales pour obtenir telle clause, aux caractéristiques changeantes de la négociation elle-même.

Le problème qui retenait l'attention des grandes négociations collectives au début des années soixante était celui des changements technologiques. Les cas les plus spectaculaires relevaient de la compétence fédérale, comme les chemins de fer et le débardage. À la suite du rem-

placement des locomotives à vapeur par des locomotives à moteur diesel, les chemins de fer nationaux du Canada décidèrent de prolonger le parcours de certains trains, à compter du 25 octobre 1964, parce que les arrêts de ravitaillement n'étaient plus nécessaires. La décision entraîna une grève-surprise de près de trois mille employés. L'événement a provoqué la création d'une commission d'enquête, confiée au juge Samuel Freedman; son rapport fut rendu public en novembre 1965. Le rapport Freedman a servi de point de départ à bien des négociations et à plusieurs lois en la matière. Sur les quais, c'est l'introduction des conteneurs qui, en faisant disparaître le débardage traditionnel, a causé les plus gros problèmes; les négociations sur le sujet ont conduit à la création de divers fonds de mécanisation, en vue d'aider les travailleurs à se recycler et à se trouver un nouveau poste, avec ou sans déplacement géographique.

Au Québec, le problème des changements technologiques et des licenciements collectifs se posait dans plusieurs industries, en particulier dans les pâtes et papiers. Le premier cas connu d'un comité de reclassement des travailleurs a été réalisé dans la petite ville de Windsor en 1964-1965; le licenciement prévu devait atteindre deux cents travailleurs. Le comité résultait d'une entente volontaire entre les parties patronale et syndicale, les gouvernements fédéral et provincial. D'autres comités du même genre ont été institués au cours des années suivantes, si bien que ces expériences ont mené tout naturellement à l'adoption de l'article 45 dans la *Loi sur la formation et la qualification professionnelles*, dont nous avons parlé plus haut.

Un corps de métier durement touché par les techniques de pointe fut celui des typographes dans les grandes imprimeries, spécialement celles qui produisent les quotidiens. À *La Presse*, en 1964, un conflit de cette nature a causé un arrêt de travail — d'abord une grève puis un lock-out — qui a duré du 3 juin au 23 décembre.

Tant à cause du progrès technologique que pour des raisons plus traditionnelles — réclamations salariales ou législatives, reconnaissance et rivalités intersyndicales — le nombre des grèves s'est considérablement accru au Canada et au Québec à compter du milieu des années soixante. Le mouvement a pris une telle ampleur qu'on l'a appelé la troisième vague de grèves au Canada. Il a atteint un tel niveau que le Canada avait atteint le record des grèves et des jours perdus, proportionnellement à sa population, parmi tous les pays industrialisés. Sans être déterminants — ce sont ceux du secteur public qui détiennent ce privilège — les conflits du secteur privé ont joué un certain rôle dans la radicalisation du mouvement syndical, qu'on a observée à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix.

Le mouvement des grèves s'est poursuivi au cours des années soixante-dix. Au début de la décennie, l'industrie de la construction a connu des négociations mouvementées, accompagnées de grèves souvent violentes. Le tout a culminé dans le saccage de la baie James au printemps de 1974; l'événement a donné lieu à la commission d'enquête dirigée par le juge Robert Cliche. Son rapport a amené un train de lois que nous avons déjà évoquées.

C'est alors le Québec qui détient le record des grèves au Canada, et le Canada dans le monde. Cependant, la majorité des jours perdus est attribuable aux conflits du secteur public bien plus qu'à ceux du secteur privé. Certains conflits privés, comme celui de la United Aircraft (Pratt & Whitney) à Longueuil, en 1974 et 1975, ont entraîné par la suite des modifications importantes au *Code du travail* : la retenue obligatoire à la source par l'employeur de la cotisation syndicale ou de son équivalent, l'interdiction de faire exécuter du travail syndiqué durant une grève par d'autres que par les cadres de l'établissement (loi anti-briseurs de grève).

Mais c'est l'inflation qui a affecté le plus la négociation collective au cours de cette décennie. C'est ainsi qu'en 1974, les représentants des syndiqués de la construction ont voulu réouvrir le décret pour rajuster les salaires au mouvement désordonné des prix qu'on connaissait alors. D'autres arrêts de travail avaient le même objectif. Le problème était si grave que le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux ont adopté la *Loi anti-inflation*, entrée en vigueur le 14 octobre 1975. Comme nous l'avons dit plus haut, les deux lois limitaient l'augmentation négociée des salaires à un certain niveau, à moins que des augmentations supérieures ne soient acceptées par la régie ou la commission anti-inflation. La loi et les restrictions demeurèrent en vigueur trois ans. Pour souligner son premier anniversaire, le 14 octobre 1976, les syndicats canadiens lancèrent un appel à la grève générale d'une journée; l'appel ne fut pas suivi par tous les syndiqués, loin de là, mais il le fut par un si grand nombre de travailleurs que le total des jours-personnes perdus en 1976 est demeuré le plus élevé de l'histoire canadienne et de l'histoire québécoise.

La levée des mesures anti-inflationnistes en 1978 a entraîné peu à peu une forte remontée de l'inflation : l'indice des prix à la consommation a augmenté de plus de 12 % en 1981. L'augmentation annuelle des salaires négociés n'a atteint ce niveau qu'au début de 1982, et elle a baissé considérablement dès la fin de 1982. En conséquence, au cours de ces cinq années, le salaire réel des syndiqués n'a pas augmenté; au contraire, il a diminué, puisque durant toute cette période l'augmentation des prix a été plus élevée que celle des salaires. C'était la première

fois que les salaires négociés ne progressaient pas plus vite que les prix. Ce phénomène atteignait tous les syndiqués; il acquérait ainsi une importance plus grande que toutes les autres questions discutées à ce moment.

Le déclin de l'activité économique en 1981 et en 1982 allait influencer la négociation collective, tant dans son processus que dans ses résultats, plus que n'importe quel autre événement au cours des vingt années précédentes. Le phénomène apparaissait comme un événement incroyable, totalement inattendu : on avait acquis la conviction que l'économie ne pouvait rien faire d'autre que de croître indéfiniment. Les deux chocs pétroliers, le déclin de la natalité, l'augmentation du service de la dette publique et de la concurrence internationale, tous ces facteurs ont contribué au déclin puis à la stagnation de l'économie au début des années quatre-vingt. Dans un tel contexte, il n'était plus possible de négocier constamment des salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail.

Aux États-Unis, plusieurs négociateurs syndicaux durent céder aux pressions des employeurs qui exigeaient des concessions salariales importantes. Au Canada et au Québec, c'est bien davantage un gel des salaires qu'on a connu. Les syndicats durent cependant concéder d'autres points, spécialement à propos de certaines règles de travail qui avaient pour effet de limiter le rendement et la productivité.

L'objectif n'était plus l'augmentation du salaire réel, mais son indexation au coût de la vie, qui progressait d'environ 4 % par année depuis 1983. Ce fut aussi le niveau moyen des augmentations des salaires négociés depuis ce moment. Dans un tel contexte, on comprend que le niveau moyen des arrêts de travail, par grève ou lock-out, est un des plus bas depuis qu'on tient des statistiques sur le sujet. La frénésie des arrêts de travail qu'on avait connue de 1965 à 1976 s'est grandement, sinon totalement, apaisée.

L'aspect positif des difficultés de la décennie quatre-vingt, c'est qu'elles ont poussé les entreprises et les syndicats à chercher un nouveau type ou un nouveau modèle de relations du travail. Depuis la fin de la récession, on discute beaucoup du nouveau modèle de négociation et de relations du travail, ou encore des négociations à caractère positif. La conception antérieure de négociation-affrontement (*adversarial system*) a peu à peu cédé la place à un modèle plus participatif sinon coopératif. Une autre conséquence de la récession fut l'apparition d'ententes négociées à gains reportés (ce que les anglophones appellent *back-loaded agreements* par opposition à *front-loaded*) au lieu des ententes à gains immédiats qu'on avait toujours connues auparavant.

Le phénomène a eu pour effet en 1989 de faire monter la moyenne des augmentations des salaires négociés à 5 % et 6 %, et de permettre ainsi une légère croissance du salaire réel, puisque l'indice des prix à la consommation augmentait alors d'environ 5 %. La situation s'est répétée en 1990. Mais cette faible reprise n'a guère duré. En 1991, l'augmentation moyenne des prix a été de plus de 5 % et celle des salaires négociés de 4 %. Dans la première moitié de 1992, les augmentations ont été de moins de 2 % dans les deux cas. Aussi le seul militantisme syndical qui persiste dans un tel contexte ne peut se retrouver que dans le secteur public.

Les années à venir

À la suite de cette évolution, assez rectiligne dans les deux premières décennies, puis moins régulière, on peut se demander quel est l'avenir de la négociation collective.

Tensions

La négociation collective est un lieu privilégié d'antagonismes : tension entre les intérêts divergents des parties, et tensions issues des compromis inévitables si l'on veut parvenir à une entente; tensions entre des choix multiples et généralement exclusifs, tensions qui naissent et se développent à l'intérieur même de chaque partie, tensions interpersonnelles, qui découlent des tensions précédentes que nous qualifierons d'objectives.

L'objet même de la négociation repose sur un antagonisme fondamental : même si certains aspects les rapprochent — un mode efficace de règlement des griefs et un bon programme de recyclage profitent à tous —, les intérêts monétaires des deux parties les opposent l'une à l'autre radicalement. En même temps, pour conserver emploi et revenu, il faut que l'entreprise ou l'institution continue de fonctionner; il est ainsi impérieux d'en arriver à une entente, quelle qu'elle soit. Les compromis à accepter sont eux-mêmes sources de nouveaux conflits. Dans cette perspective, on a vu, pendant la première moitié des trente dernières années, s'accumuler les signes d'affrontement, alors que les indices de coopération se sont multipliés pendant les années quatre-vingt. De tels antagonismes sont inévitables : ils font partie de la nature même de la négociation collective. Sans doute, la négociation collective n'est pas le seul moyen de déterminer les conditions de travail, mais à moins de renoncer à la liberté des parties en cause, elle demeure encore le meilleur instrument que l'on connaisse à cette fin.

Des autres tensions, retenons d'abord le conflit jamais résolu entre centralisation et décentralisation. Les deux grands secteurs, public et

privé, représentent en quelque sorte les deux extrêmes de ce point de vue. La centralisation dans le secteur public s'est faite en moins de dix ans; elle résultait de la volonté tant des syndicats — ce sont eux qui l'ont d'abord demandée, mais ils se sont vite rendu compte que le gouvernement-employeur pouvait lui aussi l'utiliser à son avantage — que de celle des administrateurs de l'État : il est plus facile de gérer une seule convention collective pour toute la province, à partir d'un ministère, que de déterminer des budgets variables selon l'environnement économique de chaque région. La centralisation comporte de grands avantages, mais aussi des inconvénients majeurs : puisque tout se décide entre l'État et les centrales syndicales, quel intérêt les syndicats de la base ont-ils à participer à la préparation et à l'application de la convention? Le seul bénéfice véritable qu'ils en retirent, c'est l'amélioration salariale et celle des autres avantages monétaires. Pour le reste, chacun parvient à s'organiser à la base, sans que le centre n'en sache rien bien souvent. Dans certains syndicats locaux éloignés, on a même oublié qu'on était syndiqué. Malgré tous ses inconvénients, la centralisation s'est maintenue de façon étonnante au cours de ces trente années. Des possibilités de décentralisation, qui tenaient tout simplement au jeu des dates d'échéance, ont existé vers la fin des années soixante-dix; mais le gouvernement d'alors a contré l'introduction de tout processus décentralisé.

Dans le secteur privé, le mouvement est presque à rebours. Les unités de négociation se sont agrandies au cours des années soixante et au début des années soixante-dix; mais la récession et le faible développement économique des années quatre-vingt ont eu l'effet contraire : bien des négociations qui se faisaient de façon regroupée ont été morcelées, à cause de la situation financière différente de chaque unité concernée. Le cas le plus célèbre est celui de l'industrie de l'automobile, qui avait suivi le modèle de la négociation type jusqu'en 1980, mais où l'état financier précaire de tel constructeur d'automobiles a rendu impossible la reproduction d'un modèle unique. Ce fut le cas également dans l'industrie des grandes salaisons ainsi que dans l'acier, pour ne donner que ces quelques exemples. En sens inverse, mais à une échelle bien plus petite, on a vu, à la fin de 1980, des négociations regroupées chez les employés syndiqués des grands hôtels de la région métropolitaine. En gros cependant, on peut dire que les secteurs public et privé se sont engagés dans des directions opposées, à cause des contraintes économiques majeures propres à chacun.

Une autre source de tension réside dans l'unité syndicale elle-même. À moins de se trouver en présence d'un tout petit syndicat, où tous les adhérents occupent le même genre de poste et de fonction, toute unité

syndicale comporte ses rivalités, ses frictions et ses tensions internes. Au cours de la période en cause, le syndicat des Travailleurs unis de l'automobile a bien failli éclater sur une question de cette nature : les employés qualifiés se sentaient négligés, par opposition aux employés de la ligne d'assemblage; ce n'est que sous des menaces de départ et de scission qu'on a tenu compte de leurs demandes répétées : ils ont le grand désavantage d'être moins nombreux que les autres, et donc d'avoir moins de pouvoir à l'assemblée générale au moment du vote. Il y a aussi les conflits d'âge, car l'embauche des salariés d'une usine se fait souvent par à-coups; on peut ainsi se retrouver avec 50 % d'employés de plus de cinquante ans, les autres ayant moins de trente ans : les ambitions de ces deux groupes et leurs attentes ne seront certainement pas identiques.

L'unité de pensée n'est pas nécessairement plus grande du côté des employeurs. S'il s'agit d'une entreprise à plusieurs établissements, chacun d'eux n'a ni les mêmes problèmes ni les mêmes préoccupations. S'il s'agit d'une entreprise à production diversifiée, c'est la même situation. Même dans les cas les plus simples, l'intérêt du gérant de production ne concorde pas avec celui du directeur des ressources humaines, et encore moins avec celui du contrôleur financier.

Telles sont quelques-unes des tensions avec lesquelles les participants à la négociation doivent et devront toujours composer.

Enjeux

Les enjeux se confondent avec les objectifs poursuivis. Ceux-ci divergent évidemment selon qu'on appartient à tel ou tel groupe intéressé à la négociation. Le schéma simplifié parle toujours d'employeur et d'employés, de dirigeants et de salariés. Sans oublier que la réalité est plus complexe, on peut dire que l'enjeu fondamental est d'accorder à un groupe, celui des salariés, de bonnes conditions de travail, sans mettre en péril une prospérité économique raisonnable pour l'entreprise, parce que sa survie et celle des emplois qu'elle fournit en dépendent. Ici encore, la différence entre le secteur public et le secteur privé est considérable, parce que, dans le privé, rentabilité et survie vont de pair, alors que ce n'est pas le cas dans le secteur public, la capacité de taxer étant quasi illimitée. Cela fait dire à plusieurs que l'équilibre entre la force des parties est depuis longtemps rompu, quand un syndicat puissant fait face à l'État-employeur; comme les conventions collectives accordent la sécurité d'emploi aux syndiqués, l'État n'a généralement pas d'autre choix que de céder à toute demande qui ne semble pas totalement démesurée.

Cet enjeu fondamental, respecter l'équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et des conditions de travail décentes, comporte bien d'autres enjeux plus particuliers. C'est ainsi que l'entreprise doit assurer l'équité sociale entre ses différents employés, par exemple entre ses cadres et ses employés syndiqués, entre ses ouvriers qualifiés et ses manœuvres ou manutentionnaires. L'obligation d'équité doit dépasser les cadres de l'établissement et de l'entreprise. Si les changements technologiques améliorent grandement la productivité de tel ou tel secteur industriel, ses employés ne doivent pas être les seuls à en bénéficier. Autrement, les techniciens de l'informatique seraient aujourd'hui richissimes, et les barbiers-coiffeurs plus pauvres que les itinérants de nos grandes villes, puisque, dans leur métier, ils n'ont connu d'autre progrès technique, en un siècle, que celui du savon à barbe instantané.

Un enjeu plus fondamental, et peut-être encore plus difficile, est celui de l'équité entre les employés du secteur syndiqué et ceux du secteur non syndiqué. Le secteur non syndiqué ne regroupe pas seulement les salariés les plus démunis, comme les laveurs de vaisselle de l'hôtellerie et de la restauration; certains employés non syndiqués n'ont rien à envier, quant à leurs conditions de travail, à leurs collègues syndiqués. Mais pour l'ensemble de la société, on souhaite un certain équilibre entre les deux secteurs, dont la plupart des gouvernements des pays industrialisés se préoccupent, ce qui se manifeste par l'adoption de mesures comme le salaire minimum, les normes du travail, les règles de santé et de sécurité au travail, etc.

Même sur le plan mondial, l'enjeu fondamental demeure d'offrir à la fois des conditions de travail raisonnables et de concurrencer efficacement la production qui se fait dans certains pays où l'on se préoccupe moins des conditions de travail humanitaires.

Défis

Cet équilibre entre tous les secteurs industriels du monde constitue non seulement l'enjeu fondamental mais aussi le défi principal. Point n'est besoin d'insister longuement : à quoi sert d'avoir d'excellentes conditions de travail, si on n'a pas d'emploi parce que la production est concentrée sur d'autres continents?

À l'échelle nationale ou même locale, plus près de la négociation collective courante, il faut relever d'autres défis, plus immédiats sinon plus importants. Un défi constant est celui d'assurer en même temps la sécurité et le progrès. Quand un groupe syndiqué a obtenu de bonnes conditions de travail, sa tendance sera toujours de vouloir en garantir la perpétuité : les employés sont généralement préoccupés de conserver

les droits qu'ils ont acquis. C'est ce que visent les luttes pour des clauses sur l'ancienneté, l'interdiction de la sous-traitance, le revenu sinon l'emploi garanti. Mais aucun progrès ne peut se réaliser sans changement, et le changement comporte une part plus ou moins grande d'insécurité. En ce sens, progrès et sécurité sont des concepts qui s'opposent. Un des grands défis de la négociation est de les concilier dans les limites où il est possible de le faire. Concrètement, cela signifie qu'il faut abandonner, à un moment ou à un autre, soit un peu de progrès, soit un peu de sécurité.

C'est pourquoi la négociation collective consiste presque en un effort surhumain de réconcilier les irréconciliables. C'est ainsi d'ailleurs que l'on revient à l'évolution fondamentale constatée au cours des trois dernières décennies, soit le passage de périodes d'affrontement à une période de participation, voire de coopération. Même dans chaque négociation, on retrouve ce mouvement constant d'un pôle à l'autre : après une phase d'information et d'explication de chacun des points de vue, on en arrive inévitablement à s'affronter, puisque les intérêts, sur la plupart des questions, sont complètement divergents. Mais il faut bien, à un moment ou à un autre, adopter une autre attitude, celle d'une coopération minimale, parce qu'autrement on n'en arriverait jamais à une entente, et la négociation ne se terminerait jamais. Un des défis constants, tant pour chaque convention collective que pour la société et ses classes, c'est le recours équilibré à des attitudes contradictoires, celle de l'affrontement pour obtenir ce qui est juste, et celle de la coopération pour réaliser l'entente à signer.

C'est là l'intérêt particulier de la négociation : rechercher sans cesse l'équilibre, toujours fuyant, entre des objectifs essentiellement contradictoires.

Bibliographie

- COURCHESNE, R. (1989), « Le processus de la négociation collective », dans *Les Relations du travail en 1989*, supplément au *Marché du travail*, décembre. Une étude semblable paraît chaque année dans le *Marché du travail* depuis 1983.
- DÉOM, E. (1989), *Quarante ans de syndicalisme chez les journalistes québécois*, Montréal, Agence d'ARC Inc..
- DION, G. et G. HÉBERT (1989), « L'avenir du syndicalisme au Canada », *Relations industrielles*, vol. 44, n° 1, p. 5-24.
- HÉBERT, G. (1977), *Les relations du travail dans la construction au Québec*, 2 vol., Ottawa, Conseil économique du Canada, 1977 et 1978.
- HÉBERT, G. (1980), « La négociation du secteur public provincial : histoire et cadre institutionnel », dans N. Malette (dir.), *Gestion des relations du travail au Québec*, Montréal, McGraw-Hill, p. 531-569.

- HÉBERT, G. (1984), « Public Sector Bargaining in Quebec : A Case of Hypercentralization », dans M. Thompson et G. Swimmer (dir.), *Conflict or Compromise. The Future of Public Sector Industrial Relations*, Ottawa, The Institute for Research on Public Policy, p. 229–281.
- HÉBERT, G. (1987), « L'évolution du syndicalisme au Canada. Comment un mouvement devient une institution », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 3, p. 500–526.
- HÉBERT, G. (1992), *Traité de négociation collective*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- KUMAR, P. (1988), *Estimates of Unionism and Collective Bargaining Coverage in Canada*, Kingston, Queen's Papers in Industrial Relations, 1988-2.
- LEMELIN, M. (1984), *Les négociations collectives dans les secteurs public et parapublic. Expériences québécoises et regards sur l'extérieur*, Montréal, Les éditions Agence d'ARC Inc..
- RACINE, F. (1989), « La syndicalisation au Québec en 1989 », dans *Les relations du travail en 1989*, supplément à la revue *Le marché du travail*, décembre.
- UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (1981), *La négociation collective en question*, Onzième colloque de relations industrielles, Université de Montréal, École de relations industrielles.
- UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (1988), *Nouveaux modèles de relations du travail*, Dix-huitième colloque de relations industrielles, Université de Montréal, École de relations industrielles.
- UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL (1990), *La libéralisation des échanges Canada–États-Unis et les relations industrielles au Québec. Négocier l'avenir*, Vingtième colloque de relations industrielles, Université de Montréal, École de relations industrielles.
- UNIVERSITÉ LAVAL (1965), *Le Code du travail*, Vingtième congrès de relations industrielles, Université Laval, Département des relations industrielles.
- UNIVERSITÉ LAVAL (1975), *Inflation, indexation et conflits sociaux*, Trentième congrès de relations industrielles, Université Laval, Département des relations industrielles.
- UNIVERSITÉ LAVAL (1977), *Participation et négociation collective*, Trente-deuxième congrès de relations industrielles, Université Laval, Département des relations industrielles.
- UNIVERSITÉ LAVAL (1983), *La syndicalisation dans le secteur privé au Québec*, Trentehuitième congrès de relations industrielles, Université Laval, Département des relations industrielles.

tiré de : *Le Québec en Jeu, Comprendre les grands défis*, sous la direction de Gérard Daigle, avec la collaboration de Guy Rocher, 1992, Les Presses de l'Université de Montréal, Gaëtan Morin, éditeur



LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LE QUÉBEC EN JEU

COMPRENDRE LES GRANDS DÉFIS

SOUS LA DIRECTION DE GÉRARD DAIGLE ET GUY ROCHER

Pour tous ceux qui veulent comprendre, au-delà des débats et des discours, les grands défis que doit relever le Québec dans les années à venir, 49 spécialistes ont reconstitué le casse-tête minutieux des transformations subies depuis 1960.

Qu'ils soient socio-économiques, culturels ou politiques, ces tableaux réalistes mettent en lumière les caractéristiques structurelles du Québec et tous les aspects de leur évolution.

BON DE COMMANDE

Qté	TOTAL
_____ Le Québec en jeu, 816 p., broché [2-7606-1594-4] (37 \$)	_____
_____ <i>Frais de port et de manutention (10 % du montant)*</i>	=====
* Transport hors Canada 15 %	
Sous-total	_____
_____ <i>TPS (7 % du sous-total, au Canada seulement)</i>	=====
* Prix sujets à modification	
TOTAL	_____

MODE DE PAIEMENT

Chèque ou mandat-poste ci-joint à l'ordre de **Gaëtan Morin Éditeur**

VISA MASTERCARD N° _____

Date d'expiration _____ Signature _____

ADRESSE D'EXPÉDITION

Nom _____

Entreprise _____

Adresse _____

Ville _____ Province _____ Code postal _____

Téléphone (_____) _____ Téléc. (_____) _____

Commande par téléphone : (514) 449-7886
 Commande par télécopieur : (514) 449-1096
 Commande par la poste : joindre votre paiement et poster à :

gaëtan morin éditeur

diffuseur exclusif des Presses de l'Université de Montréal
 171, BOUL. DE MORTAGNE, BOUCHERVILLE (QUÉBEC), CANADA, J4B 6G4