



Les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective :
Études de cas dans les secteurs du transport en commun et de la santé et des services sociaux

Par

Edith Dubé

École de Relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

En vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M. Sc.)

AUTOMNE 2011

© Edith Dubé, 2011



Faculté des études supérieures

Ce mémoire est intitulé :

Les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective : études de cas dans les secteurs du transport en commun et de la santé et des services sociaux.

présenté par

Edith Dubé

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Guylaine Vallée : Président-rapporteur

Patrice Jalette : Directeur de recherche

Marcel Simard : Membre du jury

RÉSUMÉ

Au Québec, les négociations collectives dans les secteurs public et parapublic ainsi que dans les services publics sont assujetties aux règles du *Code du travail* (L.R.Q. C.-27). Certains secteurs dispensant des services dits essentiels, comme le transport en commun et le secteur de la santé et des services sociaux, ont à respecter des règles particulières, différentes de celles des autres secteurs assujettis au régime général édicté par le Code. Ces règles particulières constituent ce qu'on appelle le régime des services essentiels. Les négociations dans les services essentiels comportent des particularités importantes – considérations politiques et absence de substituts des services publics pour la population – qui les distinguent de façon notable des négociations qui se déroulent sous l'égide du modèle général de négociation collective édicté au Code et applicable dans les autres secteurs (Bergeron et Paquet, 2006).

Quels sont les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective dans le secteur du transport en commun et de la santé et des services sociaux? Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné les effets du régime des services essentiels (les règles du *Code du travail* et les décisions du Conseil des services essentiels) sur différents aspects de la négociation collective : 1) la mobilisation, 2) le rapport de force, 3) les moyens de pression, 4) le déroulement des négociations, 5) l'arrêt de travail, 6) les résultats de la négociation collective et 7) le climat de travail.

Afin d'étudier ces négociations atypiques dans notre système de relations industrielles, nous avons réalisé deux études de cas (secteur du transport en commun et secteur de la santé et des services sociaux). Les résultats indiquent bien que le régime des services essentiels influence le processus de négociation collective dans ces secteurs. Par contre, la comparaison des deux secteurs montre que les règles additionnelles auxquelles est assujetti le secteur de la santé et des services sociaux n'apparaissent pas affecter de façon déterminante le processus de négociation collective.

Mots clés : (1) Négociation collective, (2) Services essentiels, (3) droit de grève, (4) *Code du travail*, (5) secteur transport en commun, (6) secteur de la santé et des services sociaux

ABSTRACT

In Québec, collective bargaining in the public sector is to follow the rules established by the *Labour Code* (L.R.Q. C.-27). Certain sectors, providing essential services such as the public transit sector and the health and social services sector have additional rules. Those rules are referred to as the essential services legislation. Negotiations occurring within this structure have noticeable differences - the exclusion of political considerations, on the one hand, and the lack of a replacement for public services for the public, on the other hand – that distinguishes them from the more common framework of collective bargaining established by the *Labor Code* for other sectors of activity (Bergeron et Paquet, 2006).

We ask the question: what are the impacts of the essentials services legislation on collective bargaining? For this research project, we have analysed the impact of the essential services legislation (rules by the Labor Code and decisions rendered by the Essential services board) on different aspects of collective bargaining: 1) mobilization, 2) power bargaining, 3) pressure tactics, 4) flow of negotiation, 5) work stoppage, 6) results of collective bargaining and 7) work climat.

We carried out two case studies in order to study the atypical negotiations in our industrial relations system. The first study was in the public transit sector and the second in the health and social services sector. The results demonstrate that the essential services legislation influences collective bargaining. But the additional constraints in the social services sector do not seem to influence, on a larger scale, the collective bargaining for that sector of activity.

Key words: (1) Collective bargaining, (2) essential services, (3) right to strike, (4) *Labour Code*, (5) public transit sector, (6) health and social services sector

REMERCIEMENTS

J'aimerais d'abord remercier mon directeur de recherche, Patrice Jalette, d'avoir accepté de participer à ce projet ainsi que les deux membres du jury, Guylaine Vallée et Marcel Simard, pour leurs commentaires avisés.

De plus, je tiens à remercier les répondants des deux secteurs d'activité d'avoir accepté de me rencontrer et de m'avoir alloué du temps afin de réaliser ce projet. Sans quoi il m'aurait été impossible de mener à terme ce projet.

Enfin, il me serait impossible de passer sous silence le support des organisations syndicales québécoises. Tout d'abord, j'aimerais remercier la *Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec* (FIQ), mon employeur, de m'avoir accordé une bourse en cours de processus afin de me permettre de poursuivre ce projet et de m'avoir permis de bénéficier de congés prévus à la convention collective afin de terminer ce projet. Je tiens aussi à remercier la *Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec* (FTQ) d'avoir considéré et, par la suite, sélectionné mon projet pour la *Bourse Louis Laberge*. Enfin, je tiens à remercier la *Confédération des syndicats nationaux* (CSN) m'ayant permis de sélectionner les syndicats appropriés et de rencontrer les membres élus pour la concrétisation de ce projet.

*À feu mon parrain, qui de près
comme de loin, m'a toujours
encouragée à poursuivre mes
études...*

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
ABSTRACT.....	II
REMERCIEMENTS	III
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	4
1.1 LES SERVICES ESSENTIELS	4
1.1.1 DÉFINITIONS	4
1.1.2 HISTORIQUE.....	6
1.1.3 LE RÉGIME QUÉBÉCOIS ET LA GRÈVE DANS LES SERVICES PUBLICS ET LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC.....	7
1.1.4 LE CHAMP D'APPLICATION	8
1.1.5 LE RÔLE DU CONSEIL	17
1.1.6 MISE EN CONTEXTE DU RÉGIME QUÉBÉCOIS.....	20
1.2 LA NÉGOCIATION COLLECTIVE.....	23
1.3 ÉTUDES SUR LE RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS.....	26
1.4 PRINCIPAUX CONSTATS.....	33
1.5 PROBLÉMATIQUE.....	34
CHAPITRE 2. MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE	39
2.1 MODÈLE CONCEPTUEL	39
2.2 MODÈLE OPÉRATOIRE	42
2.3 HYPOTHÈSES.....	49
2.3.1 NIVEAU STRATÉGIQUE.....	50
2.3.2 NIVEAU INSTITUTIONNEL	51
2.3.3 NIVEAU DES LIEUX DE TRAVAIL.....	53
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	54
3.1 TYPE DE RECHERCHE	54
3.2 PLAN D'OBSERVATION	55
3.3 PLAN D'ANALYSE.....	58
CHAPITRE 4. RÉSULTATS	60

4.1	TRANSPORT EN COMMUN.....	60
4.1.1	LA NÉGOCIATION.....	61
4.1.2	DÉCISIONS DU CONSEIL.....	66
4.1.3	EFFETS DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE.....	70
4.2	SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX	84
4.2.1	LA NÉGOCIATION.....	86
4.2.2	DÉCISIONS DU CONSEIL.....	88
4.2.3	EFFETS DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE.....	89
	CHAPITRE 5. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	100
5.1	ANALYSE DES CAS	100
5.1.1	TRANSPORT EN COMMUN	100
5.1.2	SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX	103
5.1.3	ANALYSE COMPARATIVE.....	107
5.2	VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	113
5.2.1	LE NIVEAU STRATÉGIQUE	114
5.2.2	LE NIVEAU INSTITUTIONNEL.....	116
5.2.3	LE NIVEAU DES LIEUX DU TRAVAIL	118
5.2.4	RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE	119
5.3	QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES RÉSULTATS.....	120
5.3.1	QUESTIONS SOULEVÉES PAR LA RECHERCHE	120
5.3.2	QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES AUTRES SOURCES	126
	CONCLUSION	131
	RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA RECHERCHE ET DES RÉSULTATS.....	131
	IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	132
	LIMITES DE LA RECHERCHE	133
	PISTES DE RECHERCHES FUTURES	134
	BIBLIOGRAPHIE.....	136

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1-	Règles applicables aux sous-groupes des services publics	11
Tableau 2-	Règles applicables aux sous-groupes des secteurs public et parapublic.....	14
Tableau 3-	Santé et services sociaux et transport en commun	20
Tableau 4-	Modèles de législation des services essentiels	22
Tableau 5-	Variable Indépendante : le régime des services essentiels	42
Tableau 6-	Variable dépendante : la négociation collective.....	43
Tableau 7-	Variable de contrôle : le contexte de la négociation collective	48
Tableau 8-	Résumé des effets du régime des services essentiels sur la négociation collective.....	99
Tableau 9-	Effets perçus du régime des services essentiels sur les dimensions de la négociation collective.....	107
Tableau 10-	Degré d'influence du régime des services essentiels	113
Tableau 11-	Résumé de la vérification des hypothèses de recherche.....	114

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de la négociation collective	24
Figure 2 : Modèle conceptuel	41
ANNEXE I	139

INTRODUCTION

Après des années tumultueuses dans les services publics au cours de la décennie 1970 (Rouillard 2004), la législation du travail a été modifiée pour établir un régime de relations de travail différent pour des secteurs où les services sont considérés essentiels, comme le secteur de la santé ou celui du transport en commun. Depuis sa mise en application en 1982, le régime des services essentiels n'a connu aucune modification majeure. Toutefois, est-ce que le régime des services essentiels a contribué à l'amélioration des relations de travail? L'expérience du régime des services essentiels au cours des ans a varié selon les secteurs en raison de certaines dispositions particulières. Par exemple, le secteur de la santé et des services sociaux est le seul secteur actuellement où il y a une obligation de maintenir un pourcentage minimum de services lorsqu'une grève survient. D'ailleurs, lors d'une grève dans ce secteur, on ne questionne pas le caractère essentiel des services, car ils sont, par définition, considérés capitaux afin d'assurer la santé et la sécurité du public. Les craintes à l'égard des impacts potentiels d'une grève sur la santé et la sécurité du public sont bien réelles et le maintien d'un niveau déterminé de services peut sans doute se justifier.

Cependant, on a pu constater au cours des ans une certaine évolution quant à la notion même de services essentiels. Selon Gilbert Leduc (2004 : D1), «*la notion de services essentiels a évolué au point d'y ajouter désormais un nouveau critère (sic) : le confort et le portefeuille des contribuables*». Trois ans plus tard, lors de la grève de la Société de Transport de Montréal (STM) au printemps 2007, André Pratte mentionnait dans son éditorial qu'«*une grève des transports en commun qui se prolongerait n'aurait peut-être pas d'impact sur la santé et sécurité du public, mais aurait des effets intolérables sur la vie quotidienne des Montréalais, de même que sur l'économie et l'environnement de la région.*» (2007). Pourtant, le régime des services essentiels ne devrait-il pas uniquement tenir compte de la santé et de la sécurité du public?

Comme le cadre juridique des relations de travail, plus particulièrement celui de la négociation collective est périodiquement remis en question au fil du temps, la problématique des services essentiels est toujours d'actualité et mérite un examen plus approfondi plus de 25 ans après la mise sur pied du régime.

L'objet de la recherche réalisée est d'examiner la négociation dans certains des secteurs d'activité assujettis aux dispositions du *Code du travail* (L.R.Q. c. C-27) portant sur les services essentiels. La question de recherche est la suivante : **quels sont les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective dans le secteur de la santé et des services sociaux et dans le transport en commun?** En d'autres termes, il s'agit de voir en quoi le régime change les façons de mener les négociations (aux niveaux stratégique, institutionnel et des lieux de travail) dans les secteurs devant respecter les services essentiels lors d'un arrêt de travail des salariés. Notre recherche propose une comparaison de ces deux secteurs afin d'examiner, entre autres, les effets sur la négociation collective des règles particulières à chacun de ces deux secteurs.

La question des conflits en relations de travail est souvent à l'avant-plan de l'actualité comme on a pu le voir notamment dans le conflit du Journal de Montréal tout dernièrement. Contrairement à ce conflit, où il n'y a eu aucune implication de la part du gouvernement Charest, les secteurs considérés comme essentiels sont suivis de près par nos élus. C'était le cas notamment du conflit de la Société de transport de Montréal au printemps 2007 où les parties, après une deuxième journée de grève, se sont vues imposer un ultimatum de quarante-huit heures afin d'en arriver à un règlement faute de quoi le gouvernement interviendrait (Chouinard et Rodrigue, 2007). Lors de cette « 15^e grève en 40 ans », l'opposition officielle d'alors, l'Action démocratique du Québec (ADQ) a déposé un projet de loi visant le maintien de 80% des services lors d'une grève du transport en commun (*Loi modifiant le Code du travail/ Projet de loi n° 192*). Les amendements proposés au *Code du travail* dans ce projet avaient comme objectif de garantir l'accès au transport en commun en tout temps en imposant un pourcentage de salariés à maintenir au travail en temps de grève. Après un conflit dans le transport en

commun à Québec, en 2005, le plan stratégique du gouvernement du Québec¹ comportait l'objectif du maintien du transport en commun en tant que service essentiel et soulignait qu'une révision du *Code du travail* en ce sens devrait être considérée. Ces quelques exemples illustrent bien la pertinence de notre recherche.

Le mémoire se divise en six chapitres. Notre revue de littérature (chapitre 1) définit les concepts principaux de cette recherche et décrit les grandes lignes des recherches antérieures ayant touché de près à cette question. Vient la problématique (chapitre 2) à la suite de laquelle nous enchaînons, au chapitre trois, avec le modèle conceptuel, le modèle opératoire ainsi que notre hypothèse générale de recherche. La méthodologie de la recherche utilisée afin de répondre à la question de recherche est décrite au chapitre 4. Enfin, les chapitres 5 et 6 présentent respectivement les résultats de la recherche ainsi que l'analyse et la discussion des résultats.

¹ MINISTÈRE DU TRAVAIL, (2005) *Plan stratégique 2005-2008*, Gouvernement du Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

CHAPITRE 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre se divise en trois parties. La première partie a pour but de présenter les concepts clés de notre recherche. La deuxième partie traite du modèle conceptuel de la négociation collective sur lequel s'appuie la recherche afin de nous permettre d'élaborer ultérieurement notre propre modèle de recherche. Enfin, la troisième partie met en relief les études ayant traité de l'impact du régime des services essentiels sur la négociation collective.

1.1 LES SERVICES ESSENTIELS

1.1.1 DÉFINITIONS

Dion définit les services essentiels comme étant des : « *services dont la privation est susceptible non seulement de causer des inconvénients si pénibles soient-ils, mais des dommages graves et irréparables à certaines personnes ou à l'ensemble de la population* ». Toutefois, selon ce même auteur, les services essentiels peuvent aussi être envisagés comme des « *postes ou ensemble de postes qui doivent être maintenus lorsqu'il y a grève appréhendée ou déclarée mettant en danger la santé et la sécurité publique ou de nature à causer des dommages graves et irrémédiables* » (1986 : 442).

Mais comment évaluer qu'un service est essentiel et qu'un autre ne l'est pas? Le *Code du travail* ne définit pas le concept d'« essentialité ». Il se contente de préciser que certains services ou secteurs sont essentiels afin de maintenir la santé et la sécurité du public ou, à tout le moins, que l'arrêt de travail ne doit pas constituer un danger à cet égard (art.111.0.1 et suivants). Cette définition est une conception relativement étroite des services essentiels. Par contre, pour Arthurs, le concept d'« essentialité » d'une entreprise est défini en fonction de trois prémisses :

- a. "It has been treated as such in respect of labour disputes,
- b. It is affected to an unusual degree with the public interest, or
- c. It is one in which a work stoppage will affect a large number of non-combattants, or put in peril national defence or security, health, person or property, or even (arguably) community inconvenience; in which a settlement will directly or indirectly impose costs on the community; or about which public opinion is sufficiently aroused to create pressures for settlement." (Arthurs 1968 : 7)

Arthurs retient une conception plutôt élargie des services essentiels. En effet, les relations de travail antérieures, l'intérêt du public, la sécurité nationale, la santé, la sécurité des personnes ou des propriétés et les inconvénients pour la communauté, les coûts d'un accord pour la communauté ou les pressions de l'opinion publique sont les critères déterminant le caractère essentiel ou non des services. Les deux définitions recensées ont un point en commun : la santé et la sécurité du public. Dans bien des cas, les services essentiels concernent les services publics. Dans les faits, la notion de services essentiels au Québec est une notion élastique et dépend de plusieurs facteurs. Selon Fontaine (2008 : 727),

« le Conseil a [toutefois] recours à divers sous-critères pour apprécier les services essentiels : la durée de la grève, la période de l'année où elle a lieu, l'attitude des parties au cours de l'audition, le type d'entreprise en cause, les caractéristiques des services offerts, l'existence de services de substitution, les pratiques habituelles de travail et la qualification des salariés désignés pour maintenir les services essentiels ».

Il importe aussi de définir un autre concept, soit la négociation collective. Celle-ci « *peut être considérée comme le processus de libre discussion entre deux agents économiques, en vue d'une entente collective relative aux conditions de travail.* » (Hébert, 1992 : 598). Dans la section 2.2 portant sur la négociation collective, nous discutons du modèle de négociation collective dans lequel s'insèrent les services essentiels.

Comme les services essentiels et la grève sont intimement liés et que tous deux font partie du processus de la négociation collective, nous tenons à définir la grève. La grève est « *un arrêt de travail qu'un groupe de travailleurs décide de faire pour forcer une autre partie, le plus souvent l'employeur, à modifier sa position dans les discussions en cours, en vue de la signature d'une convention collective* » (Hébert, 1992 : 842). Toujours selon Hébert (1992 : 842), c'est un :

« Phénomène humain, historique et déterminé. Un groupe de salariés décide de recourir à cette forme d'action collective pour remédier à leur impuissance, comme individus, face à une situation qu'ils n'aiment pas, ou qu'ils considèrent injuste

ou dangereuse. La grève reliée au processus de négociation n'est qu'un aspect du conflit industriel ».

C'est le moyen de pression ultime des travailleurs pour sensibiliser la partie patronale et la population du bien-fondé de leurs revendications et pour faire pression sur l'employeur afin d'en arriver à un règlement.

1.1.2 HISTORIQUE

Notre système de relations industrielles est basé sur l'Arrêté en conseil n° 1003 de 1944 (Blouin et Morin, 2000). Pour la première fois en 1944, les syndicats acquièrent le droit d'accréditation lequel s'accompagne d'obligations de la part de l'employeur à reconnaître ces syndicats et à négocier avec eux. La *Loi des relations ouvrières* (S.Q. 1944, c. 30) et la *Loi concernant les différends entre les services publics et les salariés à leur emploi* (S.Q. 1944, c. 31) adoptées en 1944 forment la base de notre régime de relations de travail. Au moment de leur mise en vigueur, la grève et le lock-out sont interdits dans les services publics et l'arbitrage est obligatoire. Ces lois ont été adoptées en 1944, soit pendant la période de développement de l'industrie manufacturière. Elles ont été conçues non pas pour les secteurs public et parapublic, mais pour le secteur privé et particulièrement pour le secteur manufacturier. Ce régime de relations de travail favorise la résolution de conflits entre les parties et leur laisse libre cours d'utiliser leur pouvoir économique sans l'implication d'une tierce partie (Adell, Grant et Ponak, 2001). Ce régime ne prend pas en compte les caractéristiques particulières de la négociation dans les services publics comme la politisation du conflit et l'absence de substitut pour ces services.

En 1964, lors de l'adoption du *Code du travail*, le gouvernement accorde le droit de grève aux syndiqués des services publics et des secteurs public et parapublic (Rouillard, 2004). La volonté du gouvernement d'élargir le rôle de l'État dans ces secteurs et les pressions syndicales permettent dorénavant aux salariés des services publics et des secteurs public et parapublic de recourir à la grève comme moyen de pression dans leurs négociations. Par la suite, les relations de travail mouvementées dans le secteur public et

l'exercice de la grève amènent l'État à se questionner sur la continuité de certains services dits « essentiels ». En 1982, le Québec choisit de ne pas retirer le droit de grève aux salariés du secteur public, mais de mettre sur pied des mécanismes obligeant le maintien des services essentiels. C'est pourquoi en 1982 le Conseil des services essentiels fait son apparition. Le Conseil est un tribunal administratif voué au maintien des services essentiels en temps de grève visant à atténuer les conséquences pour le public. C'est en 1985 que la Loi 37 (*Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic- L.R.Q. c. R-8.2*) est adoptée et que sont introduites quelques règles particulières concernant les services essentiels. Plus particulièrement, le secteur de la santé et des affaires sociales est contraint à partir de ce moment de respecter un pourcentage minimum de travailleurs devant demeurer au travail lors de grève (art. 111.1 et suivants C.t.).

1.1.3 LE RÉGIME QUÉBÉCOIS ET LA GRÈVE DANS LES SERVICES PUBLICS ET LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

Selon Bernier (1994), le régime québécois est basé sur une conception étroite de services essentiels puisqu'elle réfère spécifiquement à la protection de santé et sécurité du public et non pas au fonctionnement de l'économie ou encore aux inconvénients causés aux citoyens lors d'une grève, une conception considérée plus large par l'auteur. Par ailleurs, autre caractéristique, « *le modèle québécois met l'accent sur l'initiative laissée aux parties de conclure des ententes pour la détermination du niveau d'activité à maintenir en cas de grève* » (Bernier, 1994 : 69). Enfin, le régime prévoit que le Conseil des services essentiels (ci-après nommé Conseil) assiste les parties dans le processus de la négociation collective (art 111.0.1 et suivants du *Code du travail*). Il est donc possible de croire que le régime des services essentiels est susceptible d'influencer la dynamique de la négociation entre les parties.

Au Canada, le droit à la grève n'est pas un droit fondamental en vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., c. C-12) : « [...] le droit de grève ne saurait en effet être considéré comme un droit fondamental en raison de son caractère substituable [...] » (Bernier et Lemieux, 1994 : 42). Malgré cela, le Canada et le Québec adhèrent

aux principes régissant la liberté syndicale et la négociation collective de l'Organisation internationale du travail (OIT, Convention n° 87), en plus d'être liés à la *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail* (Delorme et Nadeau, 2002).

L'exercice de la grève dans les secteurs visés par les services essentiels diffère de son exercice dans le régime général des relations de travail en raison de ses impacts. Les tiers impliqués dans un conflit relevant du secteur privé peuvent généralement se procurer des biens semblables chez un concurrent alors que lorsqu'un conflit survient dans les secteurs assujettis aux services essentiels, il est souvent impossible pour les citoyens de trouver des substituts, car il s'agit souvent d'un marché monopolistique. L'exercice du droit de grève dans ces secteurs revêt une importance particulière parce que leur interruption affecte des tiers, n'ayant pas toujours d'alternatives pour y pallier. De plus, un conflit dans le secteur public affecte souvent davantage les tiers que l'employeur lui-même qui peut même en tirer profit, par exemple, en faisant des économies au point de vue des salaires. Les conséquences d'une grève générale illimitée dans ces secteurs sont ainsi considérables, notamment lorsqu'elles menacent la santé et sécurité du public (Hébert, 1992; Gruber et Kleiner, 2010):

« Comme les services fournis par le secteur public ne sont généralement pas sujets à une véritable concurrence et que la capacité de payer des contribuables est théoriquement indéfinie, la négociation collective dans ce secteur ne répond pas aux mêmes exigences ni aux mêmes impératifs que dans le secteur privé. Elle implique toujours des aspects sinon des objectifs politiques. » (Hébert, 1992 :13).

C'est pourquoi la négociation dans les services publics et les secteurs public et parapublic prend souvent des allures d'affrontement politique.

1.1.4 LE CHAMP D'APPLICATION

Le champ d'application du régime des services essentiels est relativement vaste et complexe. Le *Code du travail* prévoit deux sous-groupes : les services publics et les

secteurs public et parapublic. Tous deux comportent des règles bien précises en matière de services essentiels.

A. LES SERVICES PUBLICS

Tout d'abord, quelles sont les organisations qui font partie des services publics en vertu du *Code du travail*? L'article 111.0.16 énumère les organisations assujetties à la réglementation des services essentiels :

- 1° « une municipalité et une régie intermunicipale;
 - 1.1 un établissement visé par la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (chapitre S-4.2) qui n'est pas visé au paragraphe 2° de l'article 111.2;
 - 1.2 une agence de la santé et des services sociaux;
- 2° un établissement et un conseil régional au sens des paragraphes *a* et *f* de l'article 1 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux pour les autochtones cris* (chapitre S-5) qui ne sont pas visés au paragraphe 2° de l'article 111.2;
- 3° une entreprise de téléphone;
- 4° une entreprise de transport terrestre à itinéraire asservi tels un chemin de fer et un métro, et une entreprise de transport par autobus ou par bateau;
- 5° une entreprise de production, de transport, de distribution ou de vente de gaz ou d'électricité ainsi qu'une entreprise d'emmagasinage de gaz;
 - 5.1 une entreprise qui exploite ou entretient un système d'aqueduc, d'égout, d'assainissement ou de traitement des eaux;
 - 5.2 un organisme de protection de la forêt contre les incendies reconnu en vertu de l'article 125 de la *Loi sur les forêts* (chapitre F-4.1);
- 6° une entreprise d'incinération de déchets ou d'enlèvement, de transport, d'entreposage, de traitement, de transformation ou d'élimination d'ordures ménagères, de déchets biomédicaux, d'animaux morts impropres à la consommation humaine ou de résidus d'animaux destinés à l'équarrissage;
- 7° une entreprise de services ambulanciers, la Corporation d'urgence-santé et un centre de communication santé visés par la *Loi sur les services préhospitaliers d'urgence* (chapitre S-

6.2) et une entreprise de cueillette, de transport ou de distribution du sang ou de ses dérivés ou d'organes humains destinés à la transplantation; ou

8° un organisme mandataire de l'État à l'exception de la Société des alcools du Québec et d'un organisme dont le personnel est nommé selon la *Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1).

Afin de bien distinguer les règles particulières applicables aux différents services publics en matière de services essentiels et de négociation collective, ce mémoire subdivise les services publics en trois sous-groupes distincts : les services publics sans décret, les services publics avec décret et les policiers et pompiers.

Malgré les règles distinguant ces trois sous-groupes, certaines leur sont communes. En ce qui concerne par exemple les premières phases du processus de négociation collective. En effet, à compter du moment où une association accréditée visée à l'article 111.0.16 du *Code du travail* désire entamer la négociation collective, elle doit faire parvenir un avis écrit à l'employeur d'au moins huit jours de la rencontre (art. 52 C.t.). La phase de négociation peut alors débiter (art. 53 C.t.) et donner lieu à un règlement. Dans l'éventualité où les parties ne parviennent pas à s'entendre, la conciliation volontaire est possible à la demande d'une des parties (art. 54 C.t.). Dans l'éventualité où les parties ne s'entendent pas, elles devront respecter des règles particulières. Les éléments caractérisant les trois sous-groupes sont présentés au tableau 1.

i. Les services publics sans décret

Pour le premier sous-groupe, celui des services publics sans décret de services essentiels, le lock-out et la grève sont permis (art. 58 et 111.0.23 C.t.). Lorsqu'une des parties impliquées dans la négociation manifeste le désir d'exercer son droit de grève ou de lock-out, elle est tenue de faire parvenir un avis écrit de sept jours au ministre et à l'autre partie indiquant quand elle mettra en application ce moyen de pression (art. 111.0.23 C.t.).

Tableau 1- RÈGLES APPLICABLES AUX SOUS-GROUPES DES SERVICES PUBLICS

SERVICES PUBLICS SANS DÉCRET	SERVICES PUBLICS AVEC DÉCRET	POLICIERS, POMPIERS
<ul style="list-style-type: none"> • avis écrit à l'employeur d'au moins huit jours (art. 52 C.t.). <ul style="list-style-type: none"> • phase de négociation (art. 53 C.t.) • la conciliation volontaire est possible à la demande d'une des parties (art.54 C.t) <ul style="list-style-type: none"> • règlement possible 		
<ul style="list-style-type: none"> • lock-out et grève permis (art. 58 et 111.0.23 C.t.). • avis écrit de sept jours au ministre et à l'autre partie (art. 111.0.23 C.t.). 	<ul style="list-style-type: none"> • liste des effectifs (art.111.0.17, 111.0.18, 111.0.18, al.4, 111.0.22, al.1, C.t.). • lock-out interdit (art.111.0.26 C.t) • suspension du droit de grève (111.0.25 C.t.). 	<ul style="list-style-type: none"> • interdiction de faire la grève (art. 105 C.t.). • médiation possible (art. 94 C.t.) • arbitrage obligatoire (art. 96, 97, 99,9 C.t.).

Voici quelques exemples de services publics non assujettis à un décret de services essentiels: certains cols blancs et professionnels à l'emploi d'une municipalité ou d'une régie inter-municipale, les transporteurs scolaires, les entreprises de transport interurbain, les transports en commun autres que ceux de Montréal, Laval, Longueuil et Québec, les entreprises de gaz autres que celles qui ont un réseau souterrain (par exemple, le propane) et les entreprises de collecte de matières recyclables². Ces organisations n'ont pas d'obligation de maintien des services essentiels contrairement à celles du groupe suivant.

ii. Les services publics avec décret

Les organisations faisant partie de ce deuxième sous-groupe doivent maintenir des services essentiels en temps de grève et le lock-out est interdit pour l'employeur (art. 111.0.17 et 111.0.26). La détermination des organisations devant se plier ou non aux exigences du maintien des services essentiels est faite sous la responsabilité du Conseil, suite à une enquête. Les enquêtes ont lieu à l'occasion d'une nouvelle accréditation ou à l'échéance des conventions collectives pour les entreprises œuvrant dans ce secteur. Bien

² Entrevue avec Robert Lalonde, technicien en informatique Conseil des services essentiels, Montréal, le 15 mai 2008.

qu'il n'y ait pas de critères spécifiques permettant de déterminer quels services seront « décrétés », Morin, Brière, Roux et Villaggi précisent qu'il ressort de l'article 111.0.17 du *Code du travail* le critère de « *la dangerosité de chaque arrêt de travail appréhendé* » et que la détermination des entreprises « *relève de l'appréciation anticipée du ministre* » (2010 : 1354). Les décrets énumérant les entreprises visées par le maintien des services essentiels sont publiés dans la Gazette officielle et le Conseil avise les parties. La validité des décrets est temporaire, c'est-à-dire qu'ils deviennent caducs une fois la négociation terminée.

Il n'y a donc aucune organisation assujettie aux services essentiels de façon permanente. Toutefois, certaines organisations sont constamment visées par les décrets au moment du renouvellement de leur convention collective. C'est le cas, par exemple, des sociétés de transport en commun des villes de Montréal, Laval, Longueuil et Québec. À noter que quelle que soit la société de transport en commun se prévalant du droit de grève, le transport adapté est toujours assujéti au maintien des services essentiels³.

Les parties œuvrant dans les services publics avec décret sont dans l'obligation de négocier les services à maintenir en cas de grève (111.0.18 C.t.). Si une entente survient, celle-ci sera transmise au Conseil. À défaut d'entente, le syndicat transmettra à l'employeur et au Conseil sa propre liste des services à maintenir en cas de grève. Qu'il y ait eu une entente entre les parties ou transmission de la liste syndicale, ce sera au Conseil d'évaluer la suffisance des services essentiels prévus (art.111.0.19 C.t.). Une fois la liste ou l'entente établie, les parties ne peuvent y déroger (art. 111.0.22, al.1, C.t.). En dépit de l'obtention du droit de grève, le gouvernement peut, par décret, suspendre le droit de grève s'il juge que les services essentiels sont insuffisants et que cela met en danger la santé et la sécurité du public (111.0.24 C.t.). À noter qu'une liste est nulle si elle comprend un nombre supérieur de salariés qu'en temps normal (art. 111.0.22, al.2 C.t.).

³ Entrevue téléphonique avec Madame Céline Jacob, agente à la communication Conseil des services essentiels, Montréal, le 9 novembre 2007.

iii. Les pompiers et les policiers

Les règles applicables aux policiers et pompiers municipaux, troisième sous-groupe, diffèrent du régime général. Ces derniers n'ont pas le droit de grève en raison des fonctions capitales qu'ils assurent pour la santé et la sécurité de la population (art. 105 C.t.). De façon générale, le degré d'essentialité de ces services n'est généralement pas remis en cause, car il est des plus élevés parmi les services publics. Pour ce sous-groupe, la médiation est possible (art. 94 C.t.) tout comme le recours à l'arbitrage obligatoire (art. 97 C.t.)⁴.

B. LES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

Les règles régissant les secteurs public et parapublic diffèrent de celles prévues pour les services publics. Les employés visés sont 1) ceux du gouvernement, de ses ministères et des organismes du gouvernement; 2) les employés des collèges et des commissions scolaires ; 3) des établissements visés par la *Loi sur le régime de négociations collectives dans les secteurs public et parapublic* (L.R.Q., chapitre R-8.2) (art. 111.2 Ct.). Les règles particulières pour ces sous-groupes sont présentées au Tableau 2.

⁴ Bien qu'ils ne figurent pas au Tableau I, les agents de la paix et les policiers de la Sûreté du Québec, à l'instar des policiers et pompiers municipaux, ne bénéficient pas du droit de grève. Les règles applicables aux négociations collectives sont prévues à la *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q. c. F-3.1.1 et à la *Loi sur le régime syndical applicable à la Sûreté du Québec* (L.R.Q., c. R-14).

Tableau 2- RÈGLES APPLICABLES AUX SOUS-GROUPES DES SECTEURS PUBLIC ET PARAPUBLIC

<p>Le gouvernement, ses ministères et les organismes du gouvernement</p> <p>(dont le personnel est nommé (ou rémunéré) suivant la <i>Loi sur la fonction publique</i>, L.R.Q., c. F-3.1.1)</p>	<p>Collèges et commissions scolaires</p> <p>(tels que définis à l'art. 1 de la <i>Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic</i>. L.R.Q., chapitre R-8.2)</p>	<p>Établissements de santé et de services sociaux</p> <p>(visés à l'art. 1 de la <i>Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic</i>. L.R.Q., chapitre R-8.2)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régime général (art. 52 à 62, 111.7 C.t.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avis préalable d'une grève ou d'un lock-out de 20 jours (art. 111.11 Ct.); <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préavis écrit de sept jours juridiques francs (art.111.11, al. 3 Ct.); ▪ Le Conseil peut imposer d'autres réserves ou restrictions particulières (art. 111.16 et art. 111.17 Ct.); <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les parties sont soumises à des mesures correctives rigoureuses (art. 111.11 et art. 111.12 Ct.). 		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de négociation collective est lié aux politiques, stratégies et méthodes arrêtés par le Conseil du trésor et plus spécialement pour la rémunération. ▪ Aucune loi ne précise l'étendue quant au maintien des services essentiels ▪ Détermination des services essentiels devant être maintenus doivent être établis au préalable (art. 69 L.F.P) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Règles relatives à la médiation en vertu de la <i>Loi sur le régime de négociation collective dans les secteurs public et parapublic</i> (art. 46 à 51 L.R.Q., c. R-8.2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de négociation à deux niveaux : national et local; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau national, la grève est permise à condition de respecter les règles énumérées ci-haut; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau local, la grève est interdite (art. 58, 60, 68, 70 et 71 Loi C-12 et 111.14 Ct.); 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de salariés à maintenir au travail (art. 111.10.1, 111.10.3, 111.10.4 C.t.); <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entente ou liste (art. 111.12 C.t); ▪ Fonctionnement normal de l'urgence et des soins intensifs (art.111.10.1 C.t.); ▪ Libre accès aux bénéficiaires (art.111.10.1 C.t.); <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lock-out interdit (art. 111.13 C.t.);
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune obligation de maintenir des services essentiels (Section IV du C.t.) 		

Le régime général (art. 52 à 62 C.t.) s'applique aux secteurs public et parapublic pour ce qui est des premières phases du processus de négociation collective. Ce n'est qu'au stade de l'exercice des moyens de pression que des règles particulières concernant les services essentiels s'appliquent (Morin, Brière, Roux et Villaggi, 2010).

Les établissements de santé et de services sociaux ainsi que les collèges et commissions scolaires comportent deux paliers de négociation, soit national et local. La grève au niveau local étant interdite, il n'y a donc pas d'obligation de maintenir des services essentiels lors des négociations locales. Ceux-ci doivent cependant être maintenus en cas de grève dans les négociations nationales dans le secteur de la santé et des services sociaux.

À noter que les organismes gouvernementaux sont assujettis aux mêmes règles concernant la grève que les services publics sans décret de services essentiels (Fontaine, 2004). Les gestionnaires négocient avec les syndicats et le Conseil du Trésor détient un rôle de pourvoyeur en plus d'employeur.

Comme nous nous intéressons particulièrement au secteur de la santé et des services sociaux dans le cadre de cette étude, il est pertinent d'approfondir les règles à suivre dans ce secteur.

En plus du régime général de négociation prévu au *Code du travail*, le secteur de la santé et des services sociaux est contraint de respecter des règles additionnelles. En effet, le *Code du travail* prévoit que la grève est prohibée dans le cadre de négociations au niveau local (art. 57, 58, 60, 68, 70, 71, 111.14 C.t.). Le lock-out est aussi interdit (art. 111.13 C.t.). L'entente ou la liste établissant les services essentiels dans l'éventualité d'une grève doit être arrêtée et connue par l'employeur au moins 90 jours à l'avance et approuvé par le Conseil, sans quoi la grève serait illégale (art.111.10.7 et 111.12 C.t.). La loi prévoit aussi un délai de 20 jours entre la réception du rapport du médiateur et du préavis de 7 jours juridiques francs de déclaration de grève (art. 111.11, al.1, 111.11. al.3 C.t.). En aucun cas, l'exercice de la grève ne peut limiter le libre accès des bénéficiaires et perturber le fonctionnement normal des unités de soins intensifs et de

l'urgence (art. 111.10.1, 111.10.3 et 111.10.4 C.t.). Les articles 111.16 et 111.17 du *Code du travail* prévoient aussi la possibilité que d'autres réserves ou restrictions particulières soient imposées par le Conseil. Enfin, des mesures correctives rigoureuses peuvent être imposées en cas de non-respect (voir section 1.1.5 Le rôle du Conseil). En plus des mesures correctives, la *Loi assurant le maintien des services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux* prévoit des sanctions (L.R.Q., chapitre M-1.1) pour réprimer le comportement fautif d'une personne ou d'une association qui exercerait une grève illégalement.

De plus, le *Code du travail* prévoit un pourcentage de services à maintenir lors d'une grève pour le secteur de la santé et des services sociaux. Ces pourcentages varient en fonction du type d'établissement. Tel qu'édicté à l'article 111.10 du *Code du travail*:

« Lors d'une grève des salariés d'un établissement, le pourcentage de salariés à maintenir par quart de travail parmi les salariés qui seraient habituellement en fonction lors de cette période est d'au moins :

1° **90 %** dans le cas d'un établissement qui exploite un centre d'hébergement et de soins de longue durée, un centre de réadaptation, un centre hospitalier de soins psychiatriques, un centre hospitalier spécialisé en neurologie ou en cardiologie ou un centre hospitalier doté d'un département clinique de psychiatrie ou d'un département de santé communautaire, dans le cas d'un établissement à qui une régie régionale confie des fonctions reliées à la santé publique ou dans le cas d'un centre hospitalier de la classe des centres hospitaliers de soins de longue durée ou d'un centre d'accueil;

2° **80 %** dans le cas d'un établissement qui exploite un centre hospitalier autre qu'un centre hospitalier visé au paragraphe 1° ou d'un établissement désigné centre de santé;

3° **60 %** dans le cas d'un établissement qui exploite un centre local de services communautaires;

4° **55 %** dans le cas d'un établissement qui exploite un centre de protection de l'enfance et de la jeunesse ou dans le cas d'un centre de services sociaux. ».

Les parties sont dans l'obligation de négocier le nombre de salariés à maintenir par unité de soins et catégories de services parmi les salariés habituellement affectés à même ces unités et catégories (art. 111.10.1) selon la mission des établissements. À noter que l'article de loi est libellé de façon à ce que le pourcentage établi soit un pourcentage minimum. Il est donc de la discrétion du Conseil d'établir si le pourcentage établi par les parties est suffisant ou encore s'il doit être rehaussé. Il se pourrait donc qu'il soit plus élevé que celui prévu dans la loi.

On constate que le régime des services essentiels est relativement complexe et comporte plusieurs particularités selon le secteur visé.

1.1.5 LE RÔLE DU CONSEIL

Le Conseil supervise le respect des règles émises par le *Code du travail* à l'égard des salariés des services publics et des secteurs public et parapublic. La mission du Conseil est de s'assurer de la suffisance des services lorsqu'un conflit de travail survient dans les services publics, y compris dans les services public et parapublic. Morin, Brière, Roux et Villaggi (2010 :1350) résumant en onze points les fonctions qu'exerce le Conseil auprès des parties dans les services publics:

- i. «Élaborer un règlement précisant les critères applicables à la détermination des services essentiels par voie d'entente ou d'une liste. Le projet de règlement du Conseil doit être entériné par le gouvernement, et ce dernier peut à cette occasion le remanier (art. 111.0.12 C.t.).
- ii. Aider et conseiller les parties dans l'évaluation des services à maintenir (art. 111.0.10., 111.0.11, 111.0.18, al.2, 111.10.5, 111.16 C.t.).
- iii. Qualifier, s'il y a lieu, certains établissements des secteurs et sous-secteurs publics en vue d'établir les modalités qui leur sont applicables pour assurer le maintien des services essentiels (art. 111.10, 111.10.1, 111.10.4 C.t.).
- iv. Recevoir et approuver les ententes des parties concernant le maintien des services essentiels ou les

listes des syndicats dressées à ce même effet dans les services publics (art. 111.0.18, al.1, 111.10.1 C.t.)

- v. Évaluer la suffisance des moyens retenus selon la liste des syndicats ou l'entente des parties pour assurer la continuité des services essentiels et, s'il y a lieu, proposer des améliorations aux parties ou au syndicat et finalement, faire rapport au ministre (art. 111.0.10, 111.0.19, 111.0.20, 111.10.4 et 111.10.5 C.t.).
- vi. Faire un rapport circonstancié au ministre au sujet du respect de l'entente ou de la liste et y préciser, s'il y a lieu, en quoi les services rendus seraient insuffisants et les implications de ces failles pour la santé et la sécurité publiques (art. 111.0.20, 111.12 C.t)
- vii. Modifier, au besoin, les ententes des parties dans les établissements, même si elles sont abstraitement conformes aux règles applicables (art. 111.10.5, 111.10.7 C.t.).
- viii. Approuver l'entente préalable des parties sur le maintien des services dans les établissements des secteurs et sous-secteurs publics (art. 111.10., 111.10.1, 111.10.6 C.t.).
- ix. Informer le public sur toutes ces questions (art. 111.0.11, 111.0.21 C.t.).
- x. Imposer par voie d'ordonnance des mesures idoines et directes qui lui paraissent nécessaires au maintien des services essentiels auxquels le public a droit (art. 111.16 à 111.20 C.t.).
- xi. À défaut d'entente entre les parties, déterminer les services essentiels à maintenir par les salariés de la fonction publique (art. 69 L.F.P. et art. 126, L.Q. 2001, c.26)».

Le Conseil des services essentiels détient un double contrôle : préventif et curatif. Il est préventif en ce sens qu'il évalue la suffisance des services lorsqu'une liste ou entente est déposée (art. 111.0.18 al, 1, 111.0.19, al.1, C.t.). Suite à cette évaluation, il peut faire des recommandations aux parties (art. 111.0.19, al. 3 C.t.). Un décret peut être imposé aux parties suspendant le droit de grève en tout temps si la santé et sécurité du public est en danger (art. 111.0.24 C.t.). Le contrôle curatif dont dispose le Conseil est en fait un pouvoir de redressement (art.111.16 à 111.20 C.t.). Le Conseil peut rendre une ordonnance afin de s'assurer que les parties respectent les dispositions législatives. Ce

dernier élément compose le volet curatif du contrôle exercé par le Conseil (Morin, Brière, Roux et Villaggi, 2010).

Dans le cadre de cette recherche, ce sont les secteurs de la santé et des services sociaux et du transport en commun dont nous traiterons en particulier. Bien que les deux ne soient pas assujettis aux mêmes règles du régime des services essentiels, certaines sont communes aux deux secteurs. (voir Tableau 3 à la page suivante). La distinction principale est l'obligation pour le secteur de la santé et des services sociaux de respecter un pourcentage minimum de salariés à maintenir au travail dans le cas d'une grève. Une comparaison de l'impact de ces règles encadrant la négociation collective sera faite dans le cadre de cette recherche.

Tableau 3- SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX ET TRANSPORT EN COMMUN

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX (SECTEUR PUBLIC ET PARAPUBLIC)	TRANSPORT EN COMMUN (SERVICES PUBLICS AVEC DÉCRET)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ avis écrit à l'employeur d'au moins huit jours (art. 52 C.t.). <ul style="list-style-type: none"> ▪ phase de négociation (art. 53 et 111.7C.t.) ▪ la conciliation volontaire est possible à la demande d'une des parties (art.54 C.t.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ règlement possible <p style="text-align: center;">⇓</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ liste d'effectifs (art.111.0.17, 111.0.18, 111.0.18, al.4, 111.0.22, al.1, C.t.). ▪ droit de grève 90 jours après l'avis de négociier (art.58, 111.12, 111.0.23) ▪ 7 jours juridiques francs de déclaration de grève ou lock-out (art. 111.11 al.1, 111.11 al.3) <ul style="list-style-type: none"> ▪ lock-out est interdit (art.111.0.26 C.t.) ▪ suspension du droit de grève (111.0.24 C.t.) <p style="text-align: center;">↙</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourcentage de salariés à maintenir au travail (art. 111.10.1, 111.10.3, 111.10.4 C.t.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entente ou liste (art. 111.12 C.t.) ▪ Fonctionnement normal de l'urgence et des soins intensifs (art.111.10.1 C.t.) ▪ Libre accès aux bénéficiaires (art. 111.10.1, 111.10.3, 111.10.4 Ct.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lock-out interdit (art. 111.13 C.t.) 	

1.1.6 MISE EN CONTEXTE DU RÉGIME QUÉBÉCOIS

Il convient ici de replacer le régime québécois dans un contexte plus large. Dans les pays industrialisés tels que les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie et la Suède, on retrouve des mécanismes voués au maintien de services dits essentiels (Bernier et Lemieux, 1994). Comme au Canada, les services publics y ont été largement développés. Les États reconnaissent à différents degrés le droit aux salariés du secteur public de se regrouper collectivement, de négocier un contrat de travail et d'exercer le droit de grève. En ce sens, la problématique à l'égard des services essentiels est internationale.

Dans certains pays comme la Suède, la France et l'Italie, le droit de grève est protégé par la constitution alors que la Grande-Bretagne ne reconnaît aucun statut légal à la grève (Bernier, 1994). Aucun des pays mentionnés ne propose de définitions précises des services essentiels. Ils se réfèrent plutôt à des critères généraux tels que la santé et sécurité du public ou bien l'intérêt national. Le vocabulaire employé varie : services essentiels, services minimums, continuité du service public, conflits socialement dangereux ou encore services indispensables. Malgré ces variantes, tous les pays industrialisés ont édicté des règles particulières à l'égard de l'exercice de la grève et de la négociation collective dans les services essentiels. Bernier (1994) énumère quatre règles communes à tous les états en matière de réglementation relative aux services essentiels : (1) l'exclusion du droit de grève pour certains travailleurs, (2) les règles particulières aux services publics, (3) les mesures d'urgence et (4) la répression des grèves illégales ou illicites (Bernier et Lemieux, 1994).

Bernier (1994) met en évidence trois modèles législatifs en matière de services essentiels. Selon lui, le premier modèle est celui de la voie légale ou réglementaire où le gouvernement détient l'autorité administrative afin de prendre les moyens nécessaires pour assurer les services essentiels advenant un arrêt de travail. Le second modèle, celui de l'approche volontaire ou conventionnelle prévoit que les parties ont carte blanche pour mettre en place les mesures qui leur conviennent. On peut qualifier d'approche conventionnelle toute forme de régime faisant place à des codes d'éthique permettant aux parties de déterminer elles-mêmes les services essentiels. Le troisième modèle se caractérise par l'implication d'une tierce partie lorsque l'approche conventionnelle ne produit pas les résultats escomptés. Comme le régime des services essentiels québécois prévoit l'intervention du Conseil en l'absence d'entente, on peut le classer dans cette troisième catégorie.

Adell, Grant et Ponak (2001) proposent aussi trois modèles qui correspondent à bien des égards à ceux de la typologie proposée par Bernier (1994) comme on le voit au Tableau 4. Ils réfèrent à la perspective de pouvoir, à la perspective de principe et à la désignation pour qualifier les trois modèles de régime de services essentiels.

Le modèle de la perspective de principe est basé sur une législation édictant la prohibition de la grève, le recours à l'arbitrage et l'indépendance de l'arbitre. La grève est prohibée en tout temps pour ce modèle et l'arbitrage est obligatoire lorsque les mécanismes de résolution de conflits n'ont pas permis aux parties de conclure une entente (idem que pour les policiers et pompiers au Québec). La perspective de pouvoir, deuxième modèle, laisse libre cours aux parties d'utiliser leur pouvoir économique pour conclure la négociation collective, mais elles ont aussi la liberté de décider quels services seront maintenus (si maintien de services il y a) lorsqu'une grève ou un lock-out survient. Le système de résolution de conflit est celui du pouvoir de négociation. Il n'y a donc aucune restriction à l'égard de services essentiels à maintenir. Le modèle de désignation, troisième modèle mis de l'avant par les auteurs, conjugue les perspectives de pouvoir et de principe. Il laisse les parties négocier la convention collective en fonction de leur pouvoir de négociation, mais peut impliquer l'intervention d'une troisième partie. Cette tierce partie est soit un tribunal distinct ou bien une commission de relations de travail. Elle est responsable de déterminer la nature et l'étendue des services essentiels dans l'éventualité d'une grève ou d'un lock-out. C'est le cas au Québec où le Conseil des services essentiels joue ce rôle. Le régime québécois s'apparente donc à ce troisième modèle.

Tableau 4- MODÈLES DE LÉGISLATION DES SERVICES ESSENTIELS

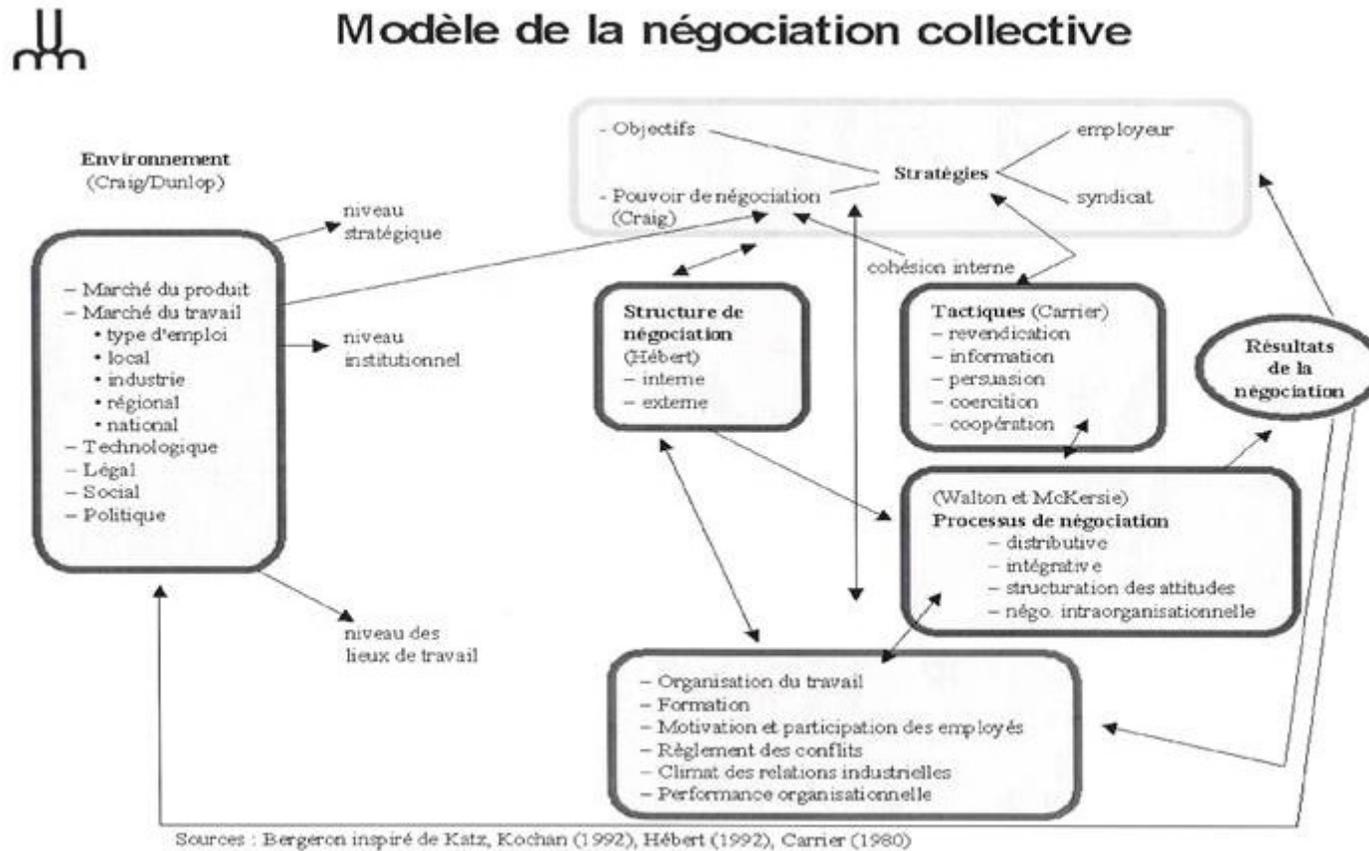
	Modèle I	Modèle II	Modèle III
Bernier (1994)	Voie légale ou réglementaire	Approche volontaire ou conventionnelle	Implication d'une tierce partie
Adell, Grant et Ponak (2001)	Perspective de principe	Perspective de pouvoir	Désignation

1.2 LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Avant de s'interroger sur les effets du régime des services essentiels sur le processus de la négociation collective, il est important de passer en revue les tenants et aboutissants de la négociation collective. Afin d'encadrer cette recherche, nous avons retenu le modèle de Bergeron et Paquet (2006) (voir Figure 1). Ce modèle est en fait une combinaison du modèle systémique de Dunlop (1958) et du modèle conceptuel de Katz et Kochan (1988).

Il ressort de la Figure 1 que les résultats de la négociation sont influencés par l'environnement, les stratégies établies par le syndicat et l'employeur, la structure de la négociation, les tactiques et le processus de négociation. L'environnement est constitué des contextes économique (marchés du produit et du travail), technologique, légal, social et politique. C'est à ce niveau que l'on retrouve le régime particulier des services essentiels, partie intégrante des lois du travail. L'influence de l'aspect législatif est considérable. En effet, le contexte légal, « *[il] influe sur le rapport de force entre les parties, qui pourra varier selon que les lois encadrant la négociation, sont plus ou moins favorables à l'une ou l'autre partie à la négociation* » (Bergeron et Paquet, 2006 : 12). Le rapport de force, identifié comme le pouvoir de négociation à la Figure 1, dépend aussi des structures de négociation et de la cohésion interne des travailleurs. Dion définit le rapport de force comme une « *interaction découlant de la situation et des moyens dont dispose l'un des agents vis-à-vis des autres en relations du travail lui donnant la capacité d'imposer ses volontés et ainsi de faire prévaloir son point de vue nonobstant toute rationalité et toute justice* » (1986 : 388).

Figure 1 : Modèle de la négociation collective



Les chercheurs Kochan, Katz et McKersie (1994) précisent davantage le modèle d'analyse en y ajoutant trois niveaux d'analyse distincts : le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau des lieux de travail (voir Figure I). Le premier niveau d'analyse est celui dit stratégique. C'est à ce niveau que les grandes orientations stratégiques de chacune des parties sont déterminées. Les orientations sont déterminées en tenant compte des objectifs et du pouvoir de négociation des deux parties. Les stratégies managériales et syndicales sont influencées par l'environnement interne, les objectifs établis par les parties et le pouvoir de négociation (crucial à la négociation collective) et indirectement par la cohésion interne des parties. Par ailleurs, le rapport de force et le type de contrat social établis par les parties (soumission des salariés, l'engagement des salariés, l'évitement du syndicat ou encore le partenariat avec le syndicat) sont influencés par les grandes stratégies (Bergeron et Paquet, 2006).

Le niveau institutionnel, second niveau est : « *le niveau de la table de négociation où les représentants des deux parties vont mener les pourparlers pour arriver à la conclusion de la convention collective* » (Bergeron et Paquet, 2006 : 17). C'est à ce niveau que les parties mettent en application les grandes stratégies ayant été déterminées au niveau stratégique. Quelle que soit la stratégie adoptée, le processus de négociation collective comporte toujours quatre sous-processus : la négociation distributive, la négociation intégrative, la structuration des attitudes, ou encore la négociation intraorganisationnelle. Les flèches intégrées au modèle montrent bien à quel point la négociation collective est dynamique. La stratégie de négociation va se traduire par l'utilisation de différentes tactiques : la revendication, l'information, la persuasion, la coercition ou la coopération (Bergeron et Paquet, 2006). Dion (1986 : 452) définit les stratégies de négociation adoptées par les parties comme étant :

L'« art de supputer les points faibles de l'adversaire, d'évaluer les forces en présence, de mettre à profit la conjoncture, de choisir les moments appropriés pour faire des offres ou des concessions, de mettre de l'avant des propositions, de recourir à la grève ou au lock-out ou d'accepter un règlement à point nommé à l'occasion de la préparation, de la présentation et de la discussion de projets de conventions collectives ».

Tout au long du processus de négociation collective, le niveau stratégique et le niveau institutionnel demandent à être revus afin de réajuster ses stratégies et tactiques.

Les lieux de travail, troisième niveau, se rapportent aux phénomènes d'organisation du travail, à la formation, à la motivation et à la participation des employés, aux règlements de conflits, au climat des relations industrielles et à la performance organisationnelle. Ce niveau, qui est celui des travailleurs et où s'effectue le travail, est influencé par la structure de négociation, les tactiques, le processus de négociation (niveau institutionnel) et les stratégies des parties (niveau stratégique). La présence de ces trois niveaux montre la complexité de la négociation collective.

À noter que la négociation des services essentiels ne fait pas partie intégrante du processus de négociation collective. La détermination des services essentiels est prévue à même le cadre légal faisant plutôt partie de l'environnement de la négociation collective qui lui influence le processus de négociation collective.

1.3 ÉTUDES SUR LE RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS

Peu d'études portant sur les services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux ont été réalisées. Dans cette section, deux études en lien direct avec les services essentiels sont présentées. La première, intitulée *Les services essentiels et stratégies de négociation dans les services publics* (Grant et Racine, 1992) réalisée au Québec, cherche à établir les impacts du régime des services essentiels québécois sur la négociation collective. La seconde, *Strikes in Essential Services* (Adell, Grant et Ponak, 2001) est une étude comparant les services essentiels dans les différentes provinces canadiennes.

Dans leur recherche, Grant et Racine (1992) posent les questions suivantes: *est-ce que les dispositions du Code du travail relatives au maintien de services essentiels dans les services publics ont une influence sur les stratégies de négociation des parties et le déroulement des négociations de la convention collective; et, si une telle influence*

existe, quelles sont les différentes formes qu'elle présente et dans quelles conditions?

Les auteurs examinent les effets du régime des services essentiels sur huit aspects de la négociation collective :

1. Le rythme et le déroulement des négociations de la convention collective;
2. L'attitude des parties à la table des négociations;
3. Le contenu de leurs revendications;
4. La décision de recourir à la conciliation;
5. Le degré de mobilisation syndicale;
6. L'utilisation de moyens de pression;
7. La durée et la fréquence des arrêts de travail;
8. Le déroulement de la négociation de la convention collective faisant suite à une intervention du Conseil.

Les auteurs ont mené un nombre indéterminé d'entrevues auprès de représentants syndicaux et patronaux de dix-huit municipalités du Québec et de quatre sociétés de transport en commun ainsi qu'auprès de médiateurs et de conciliateurs du ministère du Travail afin de recueillir leurs perceptions sur ces aspects de la négociation collective. D'autres thèmes tels la façon dont les syndicats s'acquittent de leur obligation d'assurer les services essentiels, la couverture médiatique ou bien la prise en considération de l'opinion publique ont aussi été considérés. Lors de la présentation des résultats, les auteurs ont regroupé certains thèmes, car il a été difficile pour plusieurs répondants de dissocier les effets en fonction des regroupements pré-établis. Les résultats présentés sont donc regroupés sous six thèmes : 1) le rythme et le déroulement des négociations de la convention collective, 2) l'attitude des parties à la table de négociation, 3) le degré de mobilisation syndicale et le rapport de force, 4) la nature et la fréquence des moyens de pression, 5) la durée de l'arrêt de travail et la durée des négociations ainsi que 6) la négociation suivante.

Les résultats montrent que la négociation des services essentiels n'a pas d'effet prépondérant quant au rythme et au déroulement des négociations de la convention collective. Les répondants ont souligné que lors d'une première négociation de la liste des services essentiels, le temps alloué est plus important que lors des négociations suivantes. Il semble que lorsqu'une première liste ou entente des services essentiels a été

acceptée ou décrétée par le Conseil, cette même liste est redéposée à nouveau lors des rondes de négociation suivantes. Par ailleurs, l'attitude des parties n'est pas pour autant influencée de façon significative par ce régime particulier selon les auteurs.

Les opinions étaient cependant partagées à l'égard des prédispositions à réaliser des compromis ou à faire des contrepropositions. Les interventions du Conseil peuvent avoir des effets négatifs ou positifs. Le comportement triomphaliste de la partie à qui la décision du Conseil est favorable ou encore le durcissement à la table de négociation de l'autre partie se voyant limitée dans ses actions en sont des exemples. Pour la mobilisation et le rapport de force, les opinions étaient plus unanimes. Selon les représentants syndicaux, le régime des services essentiels a un effet démobilisateur sur le militantisme syndical et sur la volonté d'améliorer les conditions de travail des membres, ce qui crée un déséquilibre du rapport de force en défaveur du syndicat. Pour les représentants patronaux, la perte du droit au lock-out réduit considérablement leur rapport de force en raison de l'impossibilité pour eux de recourir à ce moyen de pression. La nature et la fréquence des moyens de pression est l'aspect pour lequel il semble y avoir une influence marquée par le régime des services essentiels. Les obligations prévues par le *Code du travail* sont venues modifier les stratégies des parties, plus particulièrement, le recours aux moyens de pression. Selon les auteurs, le rapport de force repose sur deux facteurs : tenter d'éviter une intervention du Conseil et maintenir l'appui du public. La grève générale illimitée a fait place à d'autres moyens de pression comme la grève rotative. Cette dernière a pour effet de limiter les inconvénients pour la population et d'occasionner moins de pertes salariales pour les travailleurs d'après les propos des personnes interviewées. Le processus de détermination de la liste des services essentiels est capital pour l'élaboration des stratégies syndicales. Pour leur part, il semble que les employeurs craignent moins la grève puisque la grève générale illimitée ne se pratiquant plus, la durée des arrêts de travail s'en trouve diminuée. D'autre part, lorsque les services essentiels sont bien rendus, les arrêts de travail perdurent. Quant à l'influence du Conseil, certaines personnes rencontrées par les chercheurs considèrent que les interventions ralentissent la négociation, tandis que d'autres sont d'avis que l'intervention du Conseil permet d'activer le processus. Bien

que les répondants n'aient pas toujours été en mesure de distinguer la négociation de la convention collective et celle des services essentiels, un nombre supérieur d'entre eux est d'avis que les interventions du Conseil survenues lors de la dernière ronde de négociation influenceront les stratégies de négociation futures afin d'éviter une intervention du Conseil.

Enfin, l'ensemble des répondants patronaux et syndicaux rencontrés dans le cadre de cette recherche affichent très peu d'optimisme quant aux négociations futures dans leur secteur. Les employeurs mentionnent que leur rapport de force est affecté, car ils ne peuvent contraindre les salariés à un gel salarial ou obtenir d'autres concessions étant donné que le lock-out est prohibé. De plus, ils considèrent que le Conseil exerce trop de laxisme à l'égard des moyens de pression syndicaux. Les représentants syndicaux, pour leur part, souhaitent qu'il y ait une meilleure distinction faite entre les risques touchant la santé et sécurité du public et les inconvénients de la population. Il serait aussi souhaitable, selon eux, que le *Code du travail* comprenne des règles sur la garantie et le mode de rémunération lors d'une grève. Par contre, les employeurs et les syndicats sont d'avis que l'adaptation se fait bien et que la nécessité de remettre en cause l'existence même du Conseil ne se fait pas sentir bien qu'un répondant souhaite le voir disparaître.

Dans la seconde étude, Adell, Ponak et Grant (2001) ont procédé à une étude comparative des services essentiels dans cinq provinces canadiennes: le Québec, l'Ontario, la Colombie-Britannique, l'Alberta et la Saskatchewan. Ils ont catégorisé la législation portant sur les services essentiels en trois modèles distincts (Voir tableau 4). Trois occupations ont été retenues dans le cadre de la recherche : infirmières, cols bleus municipaux et salariés du transport en commun. Puisque dans chacune des provinces ces secteurs d'activité sont considérés comme des services essentiels, ils tentent de déterminer, si le modèle de désignation est à privilégier (première hypothèse en fonction de quatre critères d'évaluation). Et si la réponse est négative, est-ce que le modèle basé sur la perspective de pouvoir est le plus approprié contrairement aux modèles de perspective de principe et de désignation (deuxième hypothèse)?

Les auteurs ont procédé par entrevues. Un total de 157 personnes ont été rencontrées, réparties de la façon suivante : 40 d'entre elles proviennent de l'ouest canadien, 55 de l'Ontario et 62 du Québec. Parmi les répondants, 64 sont du secteur de la santé, 57 sont du secteur municipal et 31 œuvrent dans le transport en commun tandis que cinq proviennent d'autres secteurs. Parmi eux, 67 sont des représentants syndicaux et 89 sont des représentants patronaux. Une seule personne provient d'une commission de relations de travail. Ils ont rencontré les porte-paroles des deux parties prenantes aux négociations, les cadres de première ligne et les représentants syndicaux. Pour vérifier leurs hypothèses, quatre critères d'évaluation des systèmes de résolution de conflits ont été retenus par Adell, Ponak et Grant (2001) : (1) le maintien des services essentiels, (2) l'impact sur l'efficacité de la négociation collective, (3) la possibilité de promouvoir un règlement de façon volontaire et intégrative et (4) l'acceptation des résultats pour l'employeur, les employés et le public.

D'après leur recherche, en ce qui concerne le premier modèle basé sur la perspective de principe, l'arbitrage obligatoire n'instaure pas un sentiment de confiance et par le fait même, diminue les chances d'en arriver à un contrat négocié par les parties. De plus, ce modèle fonctionne bien lorsque les parties en acceptent les contraintes. Par contre, advenant que les parties rejettent les balises imposées par la loi, il est impossible de prédire de quelle façon seront maintenus les services essentiels.

Le deuxième modèle basé sur la perspective de pouvoir comporte comme avantage principal la facilité d'atteindre des résultats de façon volontaire. Les entrevues ont indiqué que lorsque la possibilité de recourir à la grève ou au lock-out est permise, meilleures sont les chances d'obtenir un règlement négocié. De plus, les résultats montrent que les parties maintiennent un minimum de services lorsque survient un arrêt de travail. L'absence de règles formelles laisse carte blanche aux syndicats sur le contrôle des services à maintenir en temps de grève, d'où le pouvoir accru des syndicats. Cette inégalité en terme de pouvoir est considérée comme un désavantage selon les auteurs. Autre désavantage de ce modèle : il favorise le recours aux lois spéciales visant le retour au travail.

Le dernier modèle, celui de la désignation des services essentiels, exige plus de temps lors de la négociation collective. Cinq thèmes sont récurrents quant à l'application de ce modèle. D'une part, il est préférable que la négociation des services essentiels soit faite localement même si la négociation est provinciale. La connaissance intime des activités ou des opérations est cruciale au processus de décision à la table de négociation.

D'autre part, malgré le fait que les modèles de désignation visent à limiter les impacts sur le pouvoir de négociation, des impacts se font tout de même sentir. Par exemple, lorsque le niveau de services à maintenir est trop élevé, la grève légale n'est pas aussi efficace pour le syndicat « *Too high a level of designation undermines a union's ability to mount an effective legal strike and may make illegal action very tempting, as it has done among Quebec nurses* » (Adell, Grant et Ponak, 2001 : 192). Par contre, lorsque le niveau est insuffisant, il peut mettre en danger la santé et sécurité du public, ce qui par conséquent invite ou même oblige une intervention de l'État.

Troisièmement, malgré la présence d'un tel modèle qui devrait minimiser les impacts des considérations liées au pouvoir de négociation, il est impossible de les enrayer complètement. La possibilité que les salariés ne respectent pas les règles du processus est toujours envisageable.

Quatrièmement, le modèle de désignation a amené les syndicats à modifier leurs tactiques et à opter pour des moyens de pression autres que la grève générale. Des moyens de pression comme les grèves rotatives ou le ralentissement d'activité visant à déstabiliser l'employeur à défaut de déstabiliser le public sont plus efficaces.

Cinquièmement, ce modèle crée des problèmes à l'interne pour le syndicat, notamment une division au sein des membres : ceux devant maintenir les services et ceux se retrouvant sur le piquet de grève (par exemple : la rémunération des membres travaillant à dispenser les services essentiels, l'absence de règles concernant la rémunération peut à elle seule causer des conflits entre les membres).

Finalement, le modèle de désignation peut devenir très coûteux. L'augmentation du nombre de salariés attirés à la négociation collective et le temps alloué afin de négocier les services essentiels ainsi que la convention collective en sont des exemples relevés par les répondants.

Les auteurs en arrivent à la conclusion que leur première hypothèse est confirmée. Le modèle de désignation basé sur une perspective mixte (de pouvoir et de principe) laissant libre cours à la négociation tout en encadrant le processus de négociation collective de règles précises est le modèle qui donne les meilleurs résultats en fonction des quatre critères d'évaluation. La mise en application de ce modèle assure le maintien de services pendant un arrêt de travail, permet la conclusion d'une convention collective négociée et l'obtention de résultats viables pour les deux parties. Toutefois, le modèle de désignation a un prix et ne devrait être utilisé que pour les secteurs où un arrêt de travail est susceptible de mettre en danger la santé et la sécurité de la population, comme c'est le cas dans le secteur de la santé par exemple. Quant à la seconde hypothèse, les auteurs concluent que dans les secteurs d'activité où la santé et la sécurité du public ne subissent pas de risques immédiats conséquemment à un arrêt de travail, le modèle de perspective de pouvoir serait préférable, comme pour le transport en commun à l'exclusion des villes de Montréal et de Toronto. Les résultats montrent que, pour la plupart des services, des cadres ou des employés de l'extérieur de l'unité de négociation peuvent maintenir les services pour une durée de temps considérable.

1.4 PRINCIPAUX CONSTATS

De cette revue de littérature sur les services essentiels, nous sommes en mesure de dégager des constats importants.

Premièrement, quel que soit le vocabulaire utilisé, services essentiels, services minimums, continuité du service public, conflits socialement dangereux ou encore services indispensables, les pays industrialisés ont encadré à divers degrés les services essentiels. Il ressort de la littérature trois modèles de législation en matière de services essentiels (Adell, Grant et Ponak, 2001; Bernier et Lemieux, 1994). Un premier modèle exclut la grève. Le second laisse libre cours aux parties d'utiliser leur pouvoir économique lors du processus de négociation, tandis qu'un troisième modèle la reconnaît tout en y ajoutant un complément, c'est-à-dire une instance responsable de déterminer la nature et l'étendue des services essentiels lorsqu'une grève survient.

En second lieu, le modèle de négociation collective édicté dans le *Code du travail* en est un qui exclu le contexte particulier des services publics. En effet, le modèle de négociation collective est basé sur les lois adoptées en 1944 visant principalement le secteur privé, notamment l'industrie manufacturière et non pas les secteurs public et parapublic, où l'on retrouve principalement les services essentiels. Ce modèle exclut d'une part les considérations politiques inhérentes à la négociation collective dans les services publics et, d'autre part, l'absence de substituts pour les services à la population.

En troisième lieu, il existe un nombre limité de recherches sur les services essentiels, plus particulièrement dans le secteur de la santé et des services sociaux. Les conclusions suivantes émanent des deux recherches ayant été recensées. L'étude canadienne (Adell, Grant et Ponak, 2001) révèle que le modèle de législation en place au Québec, laissant libre cours à la négociation tout en encadrant le processus de négociation collective des services essentiels de règles précises, est le modèle de négociation à privilégier. D'autre part, dans une étude portant sur les services essentiels au Québec, Grant et Racine (1992) ont montré que des effets du régime des services essentiels se font sentir sur différents aspects de la négociation collective. En effet, le régime prolonge le processus de négociation lors de l'établissement de la première liste de services essentiels à maintenir en temps de grève, il amène les représentants syndicaux à innover à l'égard des moyens de pression et il implique une intervention du Conseil qui influencera la prochaine négociation collective.

Enfin, la revue de littérature soulève des questions quant aux effets du régime des services essentiels sur le processus de négociation collective. À la suite des constats émis, il est possible d'élaborer des pistes de réflexion plus précises qui permettront de mieux circonscrire notre projet de recherche.

1.5 PROBLÉMATIQUE

Toutes les sociétés industrialisées accordent une grande importance aux conflits de travail susceptibles de mettre en péril la santé et la sécurité du public. Même si « les

grèves en sont venues à être acceptées comme le prix que la société doit consentir à payer pour maintenir le processus privé de la prise de décision à l'intérieur d'un système social libre et pluraliste » (Sturmthal, 1973 : 31), elles constituent un phénomène social qui soulève des débats et amène une remise en question continuelle.

La réglementation des services essentiels est donc inévitable. De plus, les recherches réalisées (Adell, Grant et Ponak, 2001; Grant et Racine, 1992) mettent l'accent sur les modèles de législation des services essentiels en général et non pas sur les règles propres aux différents secteurs d'activité en matière de services essentiels. Pour cette raison, les effets du régime des services essentiels selon les secteurs méritent d'être approfondis.

Il ressort de la littérature que la législation québécoise en matière de services essentiels influence le processus même de la négociation collective (Grant et Racine 1992). Cette étude a été réalisée il y a de dix-neuf ans et conséquemment il serait intéressant de procéder à une nouvelle enquête afin de voir si les conclusions sont toujours les mêmes ou si les choses ont évolué. Il est pertinent de questionner si les effets identifiés sur les différentes dimensions de la négociation sont toujours présents.

Très peu d'études à ce jour n'ont permis de préciser les impacts de ce même régime dans le secteur de la santé au Québec. Tel que présenté, le régime québécois en matière de services essentiels comporte des règles distinctes selon les services publics considérés, y compris le secteur de la santé. Mais les effets de ces variantes de la législation québécoise en matière de services essentiels n'ont pas encore fait l'objet d'une étude. Tel que présenté au chapitre précédent, le secteur de la santé et des services sociaux est le seul à être assujéti à un pourcentage minimal de salariés à maintenir au travail en temps de grève. Ce secteur, qui comporte pourtant des règles plus limitatives en terme de grève, n'a pas reçu beaucoup d'attention dans les recherches antérieures. À cet égard, la littérature ne permet pas d'établir les effets du régime des services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux sur le processus de négociation collective.

Certains auteurs ont toutefois qualifié la grève légale en vertu de la législation sur les services essentiels comme purement symbolique : « *l'approche légale ou réglementaire consiste à ne pas interdire la grève, mais à en limiter l'exercice de façon telle ou à l'entourer de conditions tellement contraignantes qu'elle devient purement symbolique ou qu'elle devient pratiquement impossible ou inefficace* » (Bernier et Lemieux, 1994 : 64). Dans le même ordre d'idée, Hebdon (1998) précise qu'en présence d'un régime de services essentiels, la menace de grève perd son poids lorsque la proportion des employés octroyant les services essentiels est trop élevée. Il estime que le droit de grève dans le secteur public est nécessaire pour la balance du pouvoir entre les parties et ce, lorsque un acteur politique est impliqué. Quant aux auteurs Morin, Brière, Roux et Villaggi, ils estiment que « *de telles réserves et limites modifient, sans aucun doute, la dynamique des rapports dans ces milieux* » (2006 : 1336). La voie qui s'impose dans le cadre de cette recherche est donc de chercher à évaluer les impacts du régime des services essentiels dans le secteur de la santé et des services sociaux étant donné que la littérature actuelle n'apporte pas de réponses à cette question. Un des objectifs de cette recherche est, entre autres, de déterminer les impacts du régime des services essentiels sur le processus de négociation collective.

Depuis quelques années, les grèves dans le transport en commun soulèvent une attention particulière de la part des médias. En 2007, la grève de la Société de transport en commun de Montréal (STM) a fait bien des remous. Bien que la population ait été en désaccord avec la stratégie de la partie syndicale, celle-ci exerçait son droit de grève légalement et a consenti à fournir des services essentiels aux heures de pointe ainsi que le week-end. Cela dit, le transport en commun doit-il être considéré comme un service essentiel au même titre que le secteur de la santé et des services sociaux? Adell, Grant et Ponak (2001) mentionnent qu'à l'exception des grandes villes comme Montréal et Toronto, le transport en commun peut être immobilisé sans que la santé et la sécurité des citoyens ne soient mises en péril. Quoiqu'il en soit, nos questionnements en lien avec le transport en commun sont d'actualité et nous amèneront à mettre en perspective notre analyse dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Les usagers du transport en commun ne sont pas les seuls à véhiculer leur mécontentement au moment d'une grève : le Regroupement provincial des Comités des usagers ou encore le Conseil pour la protection des malades expriment leur mécontentement et leurs craintes en lien avec un ralentissement de services en faisant des représentations auprès du Conseil des services essentiels lorsque des grèves sont imminentes dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Les médias et le contexte politique (provincial, municipal) jouent également un rôle déterminant à l'égard de la négociation collective. Comme le mentionnait Courtemanche dans le Devoir: « *on assiste maintenant à une construction de l'opinion publique par les médias électroniques et surtout les chaînes d'information continue* » (2007). Il semble évident que l'intérêt du public domine certains types de grèves alors que d'autres sombrent dans l'indifférence. En 2007, l'arrêt de travail au cimetière Côte-des-neiges a fait beaucoup de vagues. Cependant, ce n'est qu'après plusieurs mois de conflit et la pression des familles des défunts que le gouvernement libéral a pris position en faveur de l'opinion publique. Par contre, dans le cas de la grève de la STM, les salariés venaient à peine d'entamer la grève qu'un ultimatum leur était imposé. L'opinion publique semble donc jouer un rôle prédominant dans la détermination des services essentiels :

« au plan politique, il faut bien admettre que la conduite des gouvernements en matière de conflits de travail sérieux leur est dictée par les pressions qu'ils subissent. [...] Menacé de perdre les prochaines élections générales et solidement installé au pouvoir, le gouvernement ne réagit pas de la même manière à une grève. »
(Boivin, 2002 : 294-295)

La négociation dans les secteurs assujettis aux services essentiels ne peut se dérouler tout à fait de la même manière que dans les autres secteurs en raison de ces particularités comme les pressions politiques et le cadre légal distinct. C'est pourquoi il semble important d'étudier ces négociations atypiques dans notre système de relations industrielles.

De plus, selon Fontaine (2008) le critère d'essentialité des services à maintenir, celui de la santé et de la sécurité de la population, est interprété plus largement. Si bien que de nouveaux critères, émis par la jurisprudence depuis la mise sur pied du Conseil il y a 30 ans, sont maintenant utilisés afin de déterminer les services essentiels. Cette extension serait acceptable, car « *elle permet la prise en compte des spécificités propres à chaque secteur* » (2008 : 735). Or, aucune étude à ce jour n'a permis de déterminer les effets de la législation des services essentiels en lien avec des spécificités sectorielles. De plus, comment est-il possible de mettre en application des critères propres à chacun des secteurs, notamment dans celui de la santé et des services sociaux sans tenir compte de l'impact du cadre légal sur la négociation collective? En deux mots, le régime et la manière dont il s'applique aident-ils ou nuisent-ils à la négociation collective?

Cette recherche qui traite des effets du régime des services essentiels sur la négociation collective dans le secteur de la santé et des services sociaux et dans le transport en commun ajoutera à la littérature portant sur les services essentiels. Comme le secteur de la santé et des services essentiels au Québec n'a jamais fait l'objet de recherche à lui seul, cette recherche vient combler un manque dans la littérature. De plus, notre question est d'actualité. Les conflits dans le secteur public remettent à l'ordre du jour, et ce, de façon continue, des remises en question de la définition de la notion de service essentiel (large ou étroite) dans le secteur public. Enfin, cette question est pertinente, car la négociation collective est au cœur même des relations industrielles.

CHAPITRE 2. MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente le modèle d'analyse retenu afin de comprendre les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective. D'abord, le modèle conceptuel est précisé, ensuite suivra le modèle opératoire et, finalement, les hypothèses.

2.1 MODÈLE CONCEPTUEL

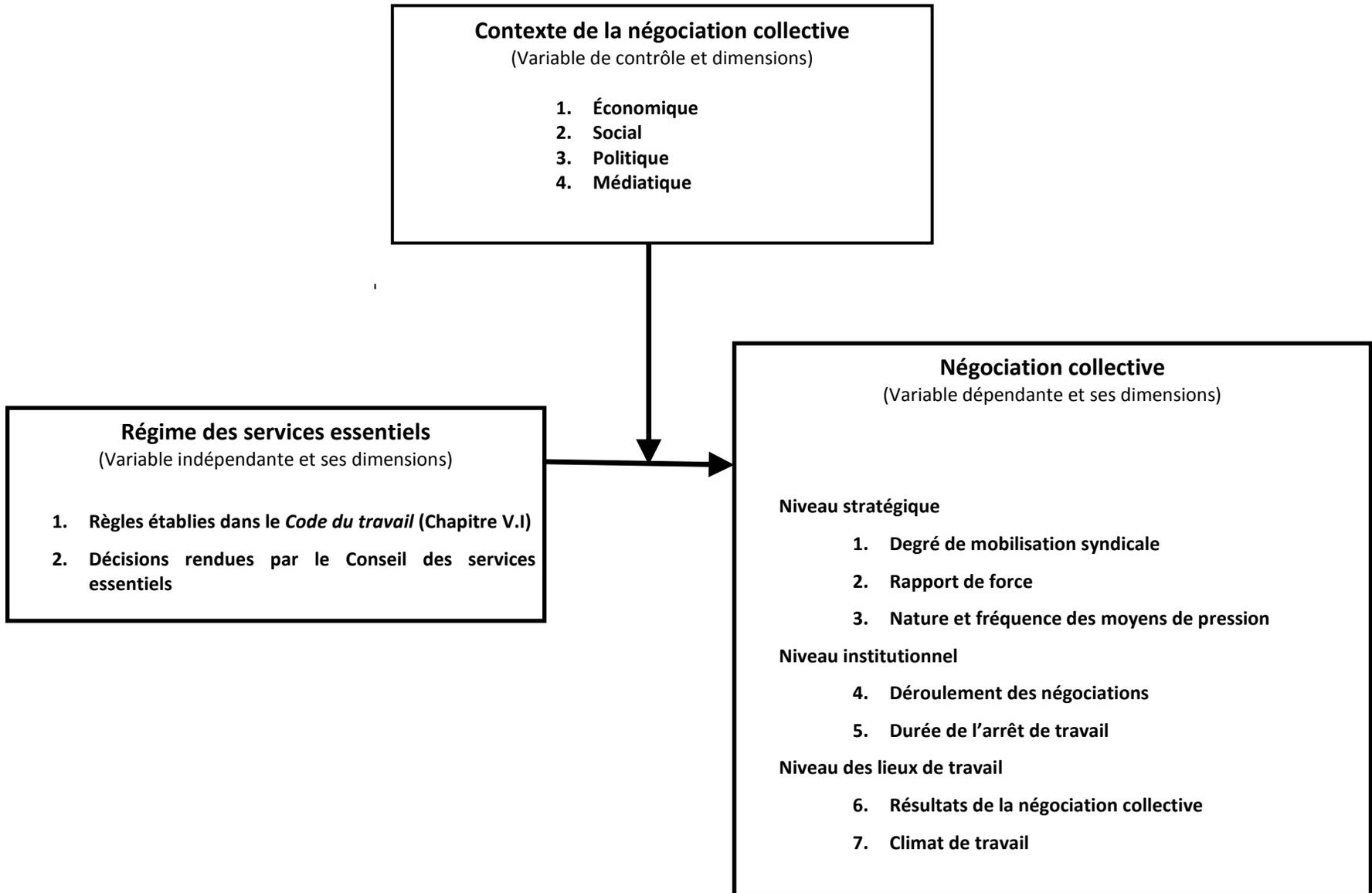
À la Figure 2, le modèle conceptuel utilisé est celui de Grant et Racine (1992). Il comprend trois variables, soit la variable indépendante (le régime des services essentiels), la variable dépendante (la négociation collective) et la variable de contrôle (le contexte de la négociation collective).

La variable indépendante comporte deux dimensions : les règles et les décisions. Les règles en matière de services essentiels sont celles édictées au *Code du travail*, notamment celles du chapitre V.I (voir section 1.1), tandis que les décisions sont celles émises par le Conseil, lorsqu'il intervient auprès des parties lors du processus de négociation collective. Dans le cadre de cette étude, il nous apparaît pertinent de prendre connaissance des décisions émises par le Conseil à l'égard des parties impliquées dans les cas étudiés.

À la Figure 2, notre modèle suppose que le régime des services essentiels influence sept dimensions de la négociation collective (variable dépendante) : 1) le degré de mobilisation syndicale, 2) le rapport de force, 3) la nature et la fréquence des moyens de pression, 4) le déroulement des négociations, 5) la durée de l'arrêt de travail, 6) les résultats de la négociation et 7) le climat de travail. Ces sept dimensions sont réparties en fonction des trois niveaux d'analyse distincts du modèle de négociation collective (Section 1.2 du chapitre 1). Plus précisément, la recherche tente d'élucider le degré d'impact des dimensions du régime des services essentiels au niveau stratégique, au niveau institutionnel et au niveau des lieux de travail. Nous sommes d'avis que le régime des services essentiels influencera à différents degrés ces trois niveaux et par le fait même, ces sept dimensions.

La présence de la variable de contrôle est cruciale. En effet le contexte de la négociation collective ou encore l'environnement (voir section 1.2) est un élément de la négociation collective. Cette variable comprend les contextes économique (marchés du produit et du travail), technologique, légal, social et politique. La variable de contrôle correspond donc au contexte des négociations étudiées. La situation économique, le financement attribué au secteur de la santé et du transport en commun ou encore le contexte politique (partis politiques, opinions publiques, etc.) sont des éléments qui peuvent influencer la négociation collective. Dans le cadre de cette étude, les dimensions du contexte qui ont été considérées de façon particulière sont les suivantes : économique, sociale, politique et médiatique. Cette variable de contrôle et ses dimensions devraient permettre une vérification plus précise des relations entre la variable indépendante et la variable dépendante et par le fait même accroître la validité interne de cette recherche.

Figure 2 : Modèle conceptuel



2.2 MODÈLE OPÉRATOIRE

Le modèle opératoire permet d'opérationnaliser les variables de notre modèle conceptuel. Les concepts, les dimensions et les indicateurs font partie intégrante du modèle opératoire.

Les tableaux suivants présentent les dimensions des variables indépendante, dépendante et de contrôle, et précisent les indicateurs qui sont tirés généralement des travaux de Grant et Racine (1992) et Adell, Grant et Ponak (2001). Les indicateurs qui définissent les variables sont essentiellement tirés des grilles d'entrevue utilisées pour notre projet de recherche (voir tableaux 5,6 et 7 et annexe I).

Tableau 5- VARIABLE INDÉPENDANTE : LE RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS

Dimensions de la variable indépendante	Indicateurs
1) Les règles du <i>Code du travail</i>	Est-ce vous qui aviez sollicité l'aide du Conseil? Et si oui, pour quelles raisons? Quelle fut la durée de cette intervention?
2) Décisions rendues par le Conseil	Est-ce que le Conseil est intervenu lors de la dernière négociation? Et si oui, est-ce que le Conseil a rendu une décision? Si le Conseil a rendu une décision, quelle était cette décision? Est-ce qu'une telle décision a affecté la négociation collective? Selon vous, les décisions émises par le Conseil étaient-elles souhaitables dans le cadre de la négociation collective?

Tableau 6- VARIABLE DÉPENDANTE : LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Niveau d'analyse	Sept dimensions	Indicateurs
<u>Stratégique</u>	<p>1) Le degré de mobilisation syndicale</p>	<p>Selon vous, quel était le degré de mobilisation lors de la dernière négociation? Était-il supérieur à la négociation précédente? Sur quoi vous basez-vous pour faire une telle évaluation? Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le degré de mobilisation? Exemple? Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le degré de mobilisation? Exemple?</p> <p><i>Santé</i> Au cours de la dernière négociation, les règles relatives au libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils influencé le degré de mobilisation des membres? Le préavis de 20 jours a-t-il influencé le degré de mobilisation syndicale?</p> <p>L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé le degré de mobilisation syndicale?</p>
	<p>2) Le rapport de force</p>	<p>Comment décririez-vous le rapport de force entre les parties et son évolution lors de la dernière négociation? Est-il comparable à celui de la négociation précédente? Sur quoi vous basez-vous pour faire une telle évaluation? Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le rapport de force? Exemple? Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le rapport de force? Exemple? S'il y a eu grève lors de la dernière négociation, percevez-vous la grève comme un mécanisme efficace pour faire valoir votre rapport de force?</p> <p><i>Santé</i> Croyez-vous que le pourcentage de services à maintenir a eu un effet sur le rapport de force?</p>

Niveau d'analyse	Sept dimensions	Indicateurs
<u>Stratégique</u>	3) La nature et la fréquence des moyens de pression	<p>Avez-vous eu recours à des moyens de pression au cours de la dernière négociation? Si oui, lesquels et quelle fut la durée de ces moyens de pression?</p> <p>Quelles étaient la nature et la fréquence des moyens de pression lors de la dernière négociation?</p> <p>Le syndicat a-t-il respecté la liste des services essentiels?</p> <p>Avez-vous diversifié vos moyens de pression au cours de la dernière négociation?</p> <p>Croyez-vous que la grève a été uniquement symbolique, ou alors joue-t-elle toujours son rôle comme moyen de pression ultime?</p> <p>Les moyens de pression exercés, autres que la grève générale, ont-ils été aussi efficaces avec les services essentiels?</p> <p>Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur la nature et la fréquence des moyens de pression? Exemple?</p> <p>Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur la nature et la fréquence des moyens de pression? Exemple?</p> <p>Croyez-vous que la façon dont le syndicat a respecté les exigences des services essentiels peut avoir influencé la nature et la fréquence des moyens de pression?</p> <p><i>Santé</i></p> <p>Le préavis de 20 jours a-t-il influencé la nature et la fréquence des moyens de pression?</p> <p>L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé la nature et la fréquence des moyens de pression?</p> <p>Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils influencé la nature et la fréquence des moyens de pression.</p>

Niveau d'analyse	Sept dimensions	Indicateurs
<u>Institutionnel</u>	4) Le déroulement des négociations	<p>Quelle fut la durée de la dernière ronde de négociation? (de l'envoi de l'avis de négociation jusqu'à la signature de la convention collective?)</p> <p>D'après vous, l'intervention du Conseil a-t-elle eu une influence sur le déroulement des négociations? Et si oui, de quelle façon?</p> <p>Y a-t-il eu une modification de la liste des services essentiels en cours de négociation? Et si oui, pour quelles raisons?</p> <p>Comment décririez-vous le déroulement des négociations entourant la détermination des services essentiels?</p> <p>À quel moment de la négociation collective avez-vous entamé la négociation des services essentiels? Et dans quelles circonstances?</p> <p>Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le déroulement des négociations? Exemple?</p> <p>Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le déroulement des négociations? Exemple?</p> <p>Croyez-vous que les règles du <i>Code du travail</i> relatives aux services essentiels ont été des contraintes ou bien ont été favorables au déroulement de la négociation collective au cours de votre dernière expérience? Pour quelles raisons?</p> <p><i>Santé</i></p> <p>Le préavis de 20 jours a-t-il un effet direct sur le déroulement des négociations?</p> <p>L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé le déroulement des négociations?</p> <p>Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils un effet direct sur le déroulement de la négociation collective.</p>

Niveau d'analyse	Sept dimensions	Indicateurs
	<p>5) La durée de l'arrêt de travail</p>	<p>Quels furent les services essentiels établis lors du dernier processus de négociation? Étaient-ils les mêmes que lors de la négociation précédente? Et si non, pourquoi?</p> <p>À combien se chiffrent les services devant être maintenus? (par rapport aux services en temps normal)</p> <p>Est-ce que l'attribution des services à maintenir en temps de grève a posé problème? Et si oui, de quelle façon?</p> <p>La rémunération en temps de grève a-t-elle posée problème?</p> <p>L'obligation de maintenir des services essentiels en temps de grève a-t-elle prolongé la durée de l'arrêt de travail? Et si oui, de quelle façon?</p> <p>Est-ce que l'établissement de la liste des services essentiels prolonge la durée des négociations? Et si oui, de quelle façon?</p> <p>Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur la durée de l'arrêt de travail? Exemple?</p> <p>Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur la durée de l'arrêt de travail? Exemple?</p> <p>Selon vous, est-ce que le Conseil a rempli son mandat qui est de protéger la santé et la sécurité de la population?</p> <p>Est-ce que le Conseil a excédé son mandat à votre avis?</p> <p><i>Santé</i></p> <p>Le préavis de 20 jours a-t-il eu un impact sur la durée de l'arrêt de travail et la durée des négociations?</p> <p>L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé la durée de l'arrêt de travail?</p> <p>Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils eu un impact sur la durée de l'arrêt de travail?</p>

Niveau d'analyse	Sept dimensions	Indicateurs
<u>Lieu de travail</u>	6) Les résultats de la négociation collective	<p>Quels étaient les enjeux patronaux et syndicaux? Outre les demandes relatives aux augmentations salariales, quels étaient les enjeux économiques lors des deux dernières négociations? Y avait-il un cadre financier à respecter du côté patronal? Y a-t-il eu des tiers impliqués? Les parties ont-elles atteint leurs objectifs? Quels sont les principaux résultats de la négociation? Qu'avez-vous perdu et qu'avez-vous gagné lors de la dernière négociation? S'il y a eu arrêt de travail, êtes-vous d'avis que l'arrêt de travail a aidé à un règlement? Ou bien, a-t-il nui? Les membres étaient-ils satisfaits de l'entente? Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur les résultats de la négociation collective? Exemple? Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur les résultats de la négociation collective? Exemple? Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont rendu service à la population? L'encadrement législatif des services essentiels favorise-t-il l'obtention d'un règlement?</p> <p><i>Santé</i> Le préavis de 20 jours a-t-il influencé les résultats de la négociation collective? L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé les résultats de la négociation collective? Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils influencé la négociation collective? Selon vous, quels seraient les impacts sur la négociation collective, selon vous, s'il n'y avait aucun pourcentage de service à maintenir?</p> <p><i>Transport</i> Selon vous, quels seraient les impacts sur les résultats de la négociation collective, si vous deviez respecter un pourcentage de service à maintenir?</p>

Niveau d'analyse	Sept dimensions	Indicateurs
	7) Le climat de travail	<p>Quel était le climat après la conclusion de la négociation collective? Selon vous, est-ce que les règles du <i>Code du travail</i> concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le climat de travail? Exemple?</p> <p>Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le climat de travail? Exemple?</p> <p>Est-ce que le régime des services essentiels amène une amélioration ou bien une détérioration du climat de travail?</p> <p><i>Santé</i></p> <p>Le préavis de 20 jours a-t-il eu un effet sur le climat de travail? L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé le climat de travail?</p> <p>Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils eu un effet sur le climat de travail.</p>

Tableau 7- VARIABLE DE CONTRÔLE : LE CONTEXTE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Variable de contrôle	Les dimensions contextuelles	Indicateurs
Le contexte	Le contexte économique	<p>Aviez-vous un cadre financier à respecter?</p> <p>Le contexte économique vous était-il favorable ou non?</p> <p>Le contexte économique a-t-il facilité ou alourdi la négociation?</p>
	Le contexte social	<p>Quelles étaient les réactions de la population, des usagers et/ou des bénéficiaires?</p> <p>Le contexte social vous était-il favorable ou non?</p>
	Le contexte politique	<p>Avez-vous toujours été visé par le décret des services essentiels? Sinon, à partir de quand l'avez-vous été et quel était le contexte politique à ce moment-là?</p> <p>Êtes-vous d'avis que le contexte politique joue un rôle dans votre négociation? Si oui, comment?</p> <p>Le contexte politique vous était-il favorable ou non?</p>
	Le contexte médiatique	<p>Quelle fut la couverture médiatique lors de la dernière négociation? Est-ce que les médias ont joué un rôle dans le cadre de la négociation? Et si oui, de quelle façon?</p> <p>Le contexte médiatique vous était-il favorable ou non?</p>

2.3 HYPOTHÈSES

Dans cette recherche, nous souhaitons vérifier si le régime des services essentiels influence la négociation collective dans les secteurs de transport en commun et de la santé et des services sociaux. Tel que précisé à la section 1.1.5, le libre accès des bénéficiaires, le pourcentage de salariés à maintenir au travail (art. 111.10.1, 111.10.3, 111.10.4 C.t.), le préavis de 20 jours (art. 111.11 al.1 C.t. et art. 50 et 81 Loi C-12) et le fonctionnement normal de l'urgence et des soins intensifs (art.111.10.1 C.t.) sont les éléments qui différencient le secteur de la santé et des services sociaux avec celui du transport en commun. C'est ainsi que le présent projet permettra de déterminer plus précisément si les différences entre les deux secteurs ont un effet sur les sept dimensions choisies de la négociation collective.

Compte tenu des décisions émises par le Conseil, il se peut (et il est même probable) qu'il y ait des différences qu'on ne pouvait voir avant de réaliser la recherche, c'est pourquoi un examen de ces décisions est nécessaire afin de déterminer si elles ont un impact. Sans connaître le contenu de ces décisions *a priori*, il est très difficile de prévoir les effets de ces décisions.

Voici donc les hypothèses de notre recherche :

H₁ : Le régime des services essentiels a des effets sur diverses dimensions du processus de négociation collective.

H₂ : Les différences dans le régime de services essentiels entre le transport en commun et le secteur de la santé et des services sociaux influencent de façon distincte la négociation collective.

La première hypothèse porte donc sur un aspect général de notre problématique à savoir le régime des services essentiels a-t-il une influence particulière sur le processus de négociation collective? Alors que la deuxième hypothèse tente d'identifier si les règles particulières propres à un secteur influencent de façon distincte la négociation d'une convention collective. Ces différences sont bien résumées au Tableau 3.

La prochaine section examine les effets possibles de ces différences aux trois niveaux de la négociation collective (stratégique, institutionnel et lieux de travail) sur les sept dimensions retenues pour cette analyse.

2.3.1 NIVEAU STRATÉGIQUE

Trois dimensions ont été retenues pour le premier niveau : le degré de mobilisation syndicale, le rapport de force et la nature et la fréquence des moyens de pression. La littérature montre que l'obligation de maintenir un taux élevé de syndiqués au travail lors d'une grève rend la grève uniquement symbolique (Adell, Ponak et Grant, 2001; Bernier, 1994; Hebdon, 1998) ce qui a pour effet de diminuer la mobilisation. La situation où certains salariés sont au travail alors que d'autres sont sur les piquets de grève divise les membres du syndicat et diminue aussi le degré de mobilisation. De plus, l'obligation de maintenir un taux élevé de membres au travail (Hebdon, 1998) et les problèmes reliés à la rémunération en temps de grève (Grant et Racine, 1992) divisent les membres du syndicat. Conséquemment, les membres sont moins nombreux à se mobiliser, car les répercussions qu'engendre la grève en tant que moyen de pression ultime ne sont plus les mêmes (Hebdon, 1998). Le degré de mobilisation des membres s'en trouve donc réduit. Quant au secteur de la santé et des services sociaux, nous supposons que le libre accès des bénéficiaires, le pourcentage de salariés à maintenir au travail et le fonctionnement normal de l'urgence et des soins intensifs ne feraient que rendre la mobilisation encore plus difficile à réaliser.

Quant au rapport de force, Sturmthal (1973) mentionne que la grève détermine le rapport de force entre les parties. Donc, la possibilité de recourir à la grève comme moyen de pression ultime est un aspect non négligeable du processus de négociation collective. De plus, Hebdon (1998) précise que, lorsque le pourcentage de salariés à maintenir au travail est trop élevé, la grève ou la menace de grève perd son poids dans le secteur de la santé et des services sociaux. Toujours dans le même ordre d'idée, Haiven et Haiven (2007 : 9) mentionnent que les régimes des services essentiels « *give the appearance of allowing the strike weapon while effectively removing most of its effect*. Le rapport de force du syndicat serait donc restreint, car ce moyen de pression ultime ne joue plus son

rôle lorsque le régime des services essentiels contraint un grand nombre de salariés à poursuivre le travail en temps de grève.

Comme le régime des services essentiels interdit la grève générale illimitée pour l'ensemble des travailleurs, la partie syndicale doit faire preuve de créativité afin d'exercer des moyens de pression autres. Ces moyens de pression sont de nature différente et la fréquence de ceux-ci diffère de la grève générale. Ils diffèrent de celle-ci, car l'ensemble des membres du syndicat ne peuvent plus cesser de travailler en attente d'un règlement possible. Ils doivent en partie poursuivre le travail tout en souhaitant l'obtention d'un règlement. L'étude de Grant et Racine (1992) montre que les syndicats, soumis à l'obligation de maintenir les services essentiels, ont mis de côté la grève générale illimitée pour la remplacer par des grèves rotatives de plus courte durée ou encore par des moyens de pression autres que la grève. Par conséquent, la nature et la fréquence des moyens de pression devraient être diversifiées dans les secteurs assujettis au régime des services essentiels comme ceux à l'étude dans le cadre de cette recherche. Enfin, il se peut que les variantes du régime n'aient pas d'effet sur la nature et la fréquence des moyens de pression, mais peut-être que le pourcentage fixe, l'avis de 20 jours, le maintien du fonctionnement normal en cas d'urgence et des soins intensifs et le libre accès des bénéficiaires forcent le syndicat à développer des moyens de pression alternatifs. Les restrictions additionnelles dans ce secteur sont peut-être plus contraignantes que ne l'est la limitation du droit de grève. Cependant, il est difficile de se prononcer sur les effets de ces variantes sur la nature et la fréquence des moyens de pression.

2.3.2 NIVEAU INSTITUTIONNEL

Le déroulement des négociations de la convention collective et la durée de l'arrêt de travail sont les deux dimensions retenues au niveau institutionnel. Grant et Racine (1992) ont montré que lorsqu'une première liste de services essentiels est négociée, la négociation collective est de plus longue durée. Lorsqu'il n'y a aucune liste d'établie, les parties, généralement les comités de négociation, doivent allouer du temps pour discuter des services qui seront maintenus pendant la durée d'une grève éventuelle. Par le fait

même, la négociation concernant les clauses normatives et/ou monétaires est reportée jusqu'à la conclusion d'une entente au sujet de la liste des services essentiels. D'où l'augmentation du temps attribué au déroulement de la négociation collective. De plus, Morin, Brière, Roux et Villaggi (2010) sont d'avis que « *les règles de droit sur le maintien des services essentiels en période de différend produisent des effets sur la dynamique même de tout le processus de négociation.* » (2010 : 1205). Il est donc possible que le régime des services essentiels ait d'autres effets sur le déroulement des négociations. Par exemple, comme le moyen de pression ultime qu'est la grève générale illimitée ne s'exerce plus, la grève ne peut plus jouer son rôle, par conséquent, l'absence de moyen de pression ultime est susceptible de prolonger la durée de la négociation collective. Par contre, il demeure difficile de déterminer les effets du régime à partir des différences entre le secteur de la santé et celui du transport en commun. Cependant, il est possible de croire que plus le régime est contraignant, plus le déroulement de ces négociations sera long y compris les négociations relatives aux services essentiels.

Par ailleurs, on s'attend à ce que la durée des arrêts de travail ait été influencée par le régime des services essentiels. Grant et Racine (1992) ont établi que la nature et la fréquence des moyens de pression en avaient été modifiées. Si par exemple, les grèves à durée illimitée ont été remplacées par des grèves rotatives de courte durée, alors il se peut que la durée de l'arrêt de travail s'en trouve diminuée. D'autre part, avec la présence des services essentiels, les grèves durent plus longtemps, car la population est moins affectée et se manifeste moins comme l'ont constaté Grant et Racine (1992). De plus, les auteurs Haiven et Haiven (2007 : 11) constatent aussi qu'un régime imposant un haut taux de pourcentage de travailleurs à maintenir au travail en temps de grève, comme celui du Québec dans le secteur de la santé et des services sociaux, prolonge la durée de la grève. Lorsque les services essentiels sont bien rendus, un arrêt de travail peut perdurer dans le temps, alors que la mise en place de grèves rotatives limiterait la durée de l'arrêt de travail. Considérant ces arguments contraires, il est difficile de conclure quant à l'effet du régime sur la durée de l'arrêt de travail.

2.3.3 NIVEAU DES LIEUX DE TRAVAIL

Le troisième et dernier niveau de notre modèle est celui des lieux de travail. Il comprend deux dimensions : les résultats de la négociation et le climat de travail. Nous anticipons une relation entre les règles législatives et les décisions émises par le Conseil et l'obtention d'un règlement. Le régime des services essentiels aurait des effets non négligeables sur la conclusion d'une entente favorable à l'employeur (Bernier 1994 et Hebdon 1998). De façon générale, plus le régime est contraignant, plus cela se reflétera dans la convention collective. Par exemple, si les règles et les décisions du Conseil sont favorables au syndicat, il y aurait donc un accroissement des droits des salariés et à l'inverse les droits de gérance seraient à la baisse. Ou encore, plus le régime est contraignant pour le syndicat, plus il y aura un accroissement des droits de gérance et une baisse des droits des salariés.

Nous anticipons que le régime des services essentiels a un impact sur le climat de travail, dernière dimension selon le modèle de cette recherche. Le climat de travail reflète la motivation, la productivité, le sentiment d'appartenance et la participation à des projets de la part des membres. Dans le secteur du transport en commun, comme le Conseil est intervenu pour la première fois lors de la négociation précédente, on peut supposer que les règles et les interventions du régime aient des effets non négligeables sur les membres exerçant leurs droits syndicaux comprenant de nouvelles règles. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, les règles additionnelles prévoyant un pourcentage minimum, l'accès à l'établissement à tous, les 90 jours de délai pour l'obtention du droit de grève ont possiblement à leur tour une incidence sur le climat de travail. La motivation chez les membres s'en trouve-t-elle diminuée, le sentiment d'appartenance s'en trouve-t-il amoindri, la participation à des projets est-elle réduite? Quoi qu'il en soit, nous supposons à ce stade que le régime des services essentiels influence cette septième dimension du niveau des lieux du travail.

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 TYPE DE RECHERCHE

Premièrement, cette recherche est multidisciplinaire, car elle s'inscrit dans deux champs particuliers des relations industrielles, soit les relations de travail et les politiques gouvernementales.

La deuxième caractéristique de cette recherche est en lien avec la nature de celle-ci. Elle est de nature fondamentale, car elle cherche à mettre à jour de nouvelles connaissances sur les impacts du régime des services essentiels. Par contre, elle est aussi de nature appliquée, car la recherche est en lien avec ce qui se passe sur le terrain, c'est-à-dire ce avec quoi les parties sont obligées de composer lors de la formulation de leurs stratégies de négociation respectives. Nous sommes d'avis que les résultats de cette recherche permettront aux parties d'élaborer leurs stratégies en connaissance de cause et par le fait même de mieux être en mesure d'atteindre leurs objectifs.

L'objectif de cette recherche, troisième caractéristique, consiste à cerner et à expliquer les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective. Cette recherche est donc descriptive et explicative, d'autant plus qu'elle mise sur un lieu d'application du régime des services essentiels, le secteur de la santé et des services sociaux, peu considéré dans les recherches antérieures. L'obtention d'informations quant à l'influence des règles établies par le *Code du travail* et/ou des décisions émises par le Conseil (variable indépendante) sur les niveaux stratégique, institutionnel et des lieux de travail et sur les sept dimensions de la négociation collective (variable dépendante) permettra de poser un jugement quant à la véracité des relations établies par le modèle de la recherche et de les expliquer. Il sera intéressant de procéder à des comparaisons entre les règles établies pour le secteur du transport en commun et celui du secteur de la santé et des services sociaux pour bien décrire et expliquer l'impact de ces différences.

La quatrième caractéristique de cette recherche est hypothético-déductive, puisqu'elle repose sur un modèle d'analyse déjà éprouvé. Cette méthode basée sur la déduction est une caractéristique propre à la démarche hypothético-déductive.

La recherche proposée est une recherche de nature qualitative, cinquième caractéristique. En effet, deux études de cas seront réalisées, une première dans le secteur de la santé et des services sociaux et une seconde, dans le secteur du transport en commun. Il est à noter que ce choix détermine le plan d'observation et le plan d'analyse utilisés.

3.2 PLAN D'OBSERVATION

Cette section a pour but de préciser les principales caractéristiques du plan d'observation de la recherche, soient la structure de la preuve, la méthode de collecte de données envisagée, l'unité d'analyse, l'instrument d'observation et la validité de la recherche.

Tel que mentionné dans la partie précédente, la structure de preuve est l'étude de cas. Cette façon de procéder permet d'étudier en profondeur les effets du régime des services essentiels sur des négociations collectives récentes. La méthode de cueillette de données nécessaires pour répondre à la question de recherche est l'entrevue. Pour le secteur du transport en commun, huit entrevues semi-dirigées ont été menées avec les représentants patronaux et syndicaux ayant participé à la dernière négociation collective survenue entre les parties. Du côté syndical, il était approprié de s'entretenir avec (1) le conseiller en relations de travail, (2) le conseiller à la mobilisation, (3) le président du syndicat et (4) un délégué syndical. Du côté patronal, les entretiens ont eu lieu avec (5) le chef de la division des relations professionnelles, (6) le conseiller en ressources humaines responsable des relations de travail et (7) le surintendant à l'entretien. Ces répondants ont été sélectionnés en fonction de chaque niveau d'analyse du processus de négociation collective. De plus, comme (8) un conciliateur a été nommé au dossier par le ministère du Travail, nous avons aussi rencontré celui qui a été assigné. À noter qu'au moment où les entrevues ont été réalisées, la négociation n'était pas terminée et durait depuis plus de

deux ans. Afin de compléter le projet, des entretiens téléphoniques au terme de la négociation de la convention collective ont été réalisés avec le président du syndicat ainsi qu'avec le chef de la division des relations professionnelles concernant les résultats de la négociation. Quant au secteur de la santé, bien que la partie syndicale ait accepté de participer au projet dès le départ, la partie patronale a d'abord refusé faute de temps. Ce n'est qu'après une relance survenue douze mois plus tard et la présence d'un nouveau directeur général que l'employeur a accepté de participer au projet. Malheureusement, pour des raisons administratives et une structure hiérarchique très réduite, il était impossible pour les cadres ayant participé à la négociation collective de participer aux entrevues. Un total de cinq entrevues a donc été réalisé avec (1) le président du syndical local, (2) un délégué syndical membre du comité de négociation, (3) le conseiller syndical, (4) le conseiller à la mobilisation attiré au dossier et (5) le directeur général de l'établissement. Des démarches ont aussi été entreprises auprès de la médiatrice du Conseil impliquée dans le même dossier, mais en raison de l'obligation de discrétion à laquelle elle est tenue par le *Code du travail*, elle a refusé de participer à notre projet de recherche. Voici le détail de l'obligation auquel les médiateurs du Conseil sont tenus :

Discrétion.

111.0.10.1. Une personne désignée par le Conseil afin de tenter d'amener les parties à s'entendre ne peut être contrainte de divulguer ce qui lui a été révélé ou ce dont elle a eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions ni de produire un document fait ou obtenu dans cet exercice devant un tribunal ou un arbitre ou devant un organisme ou une personne exerçant des fonctions judiciaires ou quasi judiciaires. (art. 111.0.10.1 C.t.).

Veillez prendre note que nous citons les répondants de la façon suivante : pour le syndicat et l'employeur du secteur du transport en commun « syndicat 1-A; syndicat 1-B; etc. » et « employeur 1-A; employeur 1-B; etc. ». Tandis que pour le secteur de la santé, le chiffre 1 est remplacé par le chiffre 2.

Dans les deux cas à l'étude, le processus de la plus récente négociation patronale-syndicale a été retenu et constitue l'unité d'analyse dans cette recherche. Afin de

pouvoir procéder à des comparaisons entre ces deux négociations ayant eu cours dans deux secteurs différents soumis aux règles des services essentiels, nous avons retenu une société de transport en commun, plus spécifiquement le groupe des services d'entretien, pour le secteur du transport en commun (cas #1) et un centre hospitalier de soins de longue durée (CHSLD) pour le secteur de la santé et des services sociaux (cas #2). À noter que le CHSLD est un établissement privé conventionné. Par conséquent, il est assujéti aux règles applicables aux services publics avec décret et non pas aux règles particulières des établissements de santé et de services sociaux des secteurs public et parapublic. Toutefois, le Conseil dans le cadre de son rôle préventif, a prolongé les règles particulières des établissements de santé et de services sociaux des secteurs public et parapublic au CHSLD par le biais d'une décision⁵. Sans quoi, il aurait été préférable compte tenu de notre hypothèse de recherche de sélectionner un autre établissement de santé assujéti aux règles particulières des établissements de santé et de services sociaux des secteurs public et parapublic. De plus, ce type d'établissement permet d'étudier en profondeur un processus de négociation collective et avoir accès plus facilement aux protagonistes. Il aurait été difficile de bien étudier une négociation dans un établissement public, par exemple un centre de santé et services sociaux, considérant la centralisation du processus de négociation collective et tous les problèmes que cela comporte en termes d'envergure de la tâche et d'accès aux intervenants ainsi qu'aux informations. La sélection des négociations à l'étude se justifie aussi du fait qu'il y a eu grève dans les deux cas lors de la dernière négociation collective. Ce choix nous permet également d'avoir une variance au niveau de la variable indépendante soit le régime des services essentiels applicable, l'un des cas étant assujéti aux règles des services publics avec décret et l'autre aux règles du secteur de la santé et des services sociaux. Pour le transport en commun, le choix de la société de transport en commun est aussi intéressant parce que les règles des services essentiels ont souvent été remises en question notamment par l'ADQ qui voulait imposer un seuil minimal de services à maintenir en

⁵ CSE, SSS, 4. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons identifier les décisions ni les autres sources d'information utilisées. C'est pourquoi les noms des parties ainsi que les citations des décisions du Conseil ne figurent pas dans le projet de mémoire. Les citations en lien avec les décisions émises par le Conseil prendront la forme suivante, secteur du transport en commun : « CSE, TC, 1, 2 et 3 » et pour le secteur de la santé et des services sociaux : « CSE, SSS, 4 et 5 ».

cas de grève. Les agents négociateurs pour ces deux accréditations sont affiliés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN).

La grille d'entrevue est l'instrument permettant de recueillir l'information pertinente lors des entretiens. Les questions de type ouvert favorisent des réponses contenant la perception des représentants à l'égard de l'influence du régime des services essentiels. Ce type de questions donne de la souplesse au répondant et permet la présence de nuances. La grille d'entrevue utilisée est basée sur celles déjà validées de Grant et Racine (1992) et de Adell, Ponak et Grant (2001). Aux tableaux 6 et 7 ainsi qu'à l'annexe I vous sont présentées les questions posées. De plus, les conventions collectives, une lettre d'entente négociée ainsi que les décisions émises par le Conseil dans le cadre des négociations respectives aux deux secteurs ont été des sources d'informations additionnelles pour nos fins de travail.

En ce qui a trait à la validité de la recherche, trois dimensions sont à prendre en considération. Comme la grille d'entrevue a déjà été éprouvée, nous sommes d'avis que la validité de la mesure est grande. De plus, nous considérons répondre aux exigences de la validité interne, car les deux cas à l'étude permettent d'étudier les effets propres du régime des services essentiels en profondeur et que le modèle reconnu tient en compte les variables importantes. La profondeur de l'analyse augmentera la validité interne de cette recherche. Quant à la validité externe, celle-ci est plutôt faible, car il sera difficile de généraliser des perceptions à partir de l'étude de deux cas seulement.

3.3 PLAN D'ANALYSE

La méthode d'analyse qui a été utilisée est l'analyse de contenu. Cette méthode de recherche permet d'analyser et de comprendre de façon méthodique des informations et des témoignages recueillis en recherche sociale (Quivy et Campenhoudt, 2006). L'analyse de contenu constitue l'instrument de diagnostic à l'intérieur de notre démarche d'analyse qualitative. Une fois les entrevues réalisées et leurs transcriptions, il a été possible de procéder à l'analyse de ces transcriptions afin de mettre en évidence les réponses émises par chacun des répondants en lien avec chaque niveau d'analyse

(stratégique, institutionnel et des lieux du travail) et chacune des dimensions à l'étude (degré de mobilisation syndicale, rapport de force, nature et fréquences des moyens de pression, déroulement des négociations, durée de l'arrêt de travail, résultats de la négociation collective et climat des relations industrielles). Par la suite, des comparaisons entre les deux secteurs à l'étude assujettis aux services essentiels ont été effectuées.

L'analyse des décisions rendues par le Conseil pour les deux négociations à l'étude a, de plus, été complétée. Cette analyse a permis de déterminer plus précisément la deuxième dimension de la variable indépendante du modèle conceptuel « décisions rendues par le Conseil » (voir Figure 2). Dans le cadre de la négociation dans le transport en commun, une lettre d'entente négociée entre les parties a aussi été retenue pour analyse. Cette lettre d'entente a permis de préciser l'information amassée lors des entrevues concernant la septième dimension de la variable dépendante, soit les « résultats de la négociation collective ». Quant aux conventions collectives, elles n'ont été utilisées qu'à titre de support en raison du fait que ce ne sont pas principalement les contenus de ces dernières qui étaient à l'étude, mais plutôt le processus de négociation collective menant à leur conclusion.

Une fois l'analyse de contenu terminée, une comparaison entre les résultats obtenus et la littérature portant sur les services essentiels a été complétée afin de valider ou d'infirmer la principale hypothèse de recherche et ainsi apporter des éléments de réponse. Afin de réaliser cette analyse, le prochain chapitre expose les résultats de cette recherche.

CHAPITRE 4. RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des études de cas réalisées auprès d'une société de transport en commun (partie 1) ainsi que d'un CHSLD (partie 2). Chacune des parties comporte deux sections. La première section décrit le déroulement général de la négociation ainsi que les interventions du Conseil des services essentiels. La deuxième section présente les informations recueillies concernant les relations entre le régime des services essentiels (règles du *Code du travail* et décision du Conseil) et la négociation collective (degré de mobilisation syndicale, rapport de force, nature et fréquence des moyens de pression, déroulement des négociations, durée de l'arrêt de travail, résultats de la négociation collective, climat de travail) tout en considérant l'influence du contexte de la négociation collective (dimensions économique, sociale, politique et médiatique).

4.1 TRANSPORT EN COMMUN

La société de transport en commun dispense des services de transport collectif et dessert une superficie de 500 kilomètres carrés. Sa mission est de favoriser et d'organiser les déplacements pour près de 1 800 000 habitants. Son réseau est constitué de 192 lignes de transport par autobus en plus de quatre lignes de métro. Le service à la clientèle et la sécurité des personnes sont au premier rang de ses priorités. L'automobile demeure le premier compétiteur de la société de transport en commun. En 2006, la société de transport en commun comptait 1 607 autobus, 759 voitures de métro, 89 minibus pour le transport adapté et quatre autres minibus urbains avec lesquels la population est desservie. De plus, elle est régie par un Conseil d'administration de huit personnes, dont six sont des élus municipaux⁶.

Afin de faire l'entretien de ces véhicules, la société de transport en commun compte parmi ses effectifs des employés faisant partie du syndicat des services d'entretien. Ce dernier regroupe au total 2 200 membres œuvrant dans divers métiers : mécaniciens, électriciens, réparateurs de carrosserie, mécaniciens d'ascenseur, préposés à l'entretien, préposés aux

⁶ CSE, TC, 1.

arrêts et abris, pour ne nommer que ceux-ci⁷. Le syndicat est affilié à la Fédération des employés et employées des services publics, une des huit fédérations affiliées à la Confédération des syndicats nationaux (CSN), et qui a comme mission l'amélioration des conditions de travail par la négociation collective.

Au plan organisationnel, les salariés de la société de transport en commun sont regroupés sous trois directions exécutives : (1) la direction du réseau des autobus et la direction du réseau de métro, (2) la gestion des services partagés et de la construction et (3) le maintien des infrastructures. Les salariés sont assujettis à trois quarts de travail parmi huit centres d'entretiens mineurs ainsi qu'à un centre d'entretien majeur.

4.1.1 LA NÉGOCIATION

Le 25 octobre 2006, le gouvernement adopte le décret assujettissant les parties aux services essentiels pour les fins de la négociation collective qui s'amorcera au cours des mois qui suivront. D'entrée de jeu, le syndicat prend position : il respectera les règles du *Code du travail* sans quoi, il se doute fort bien qu'il se retrouvera devant le Conseil. Il garde en mémoire les décisions survenues en cours de processus lors de la dernière négociation collective. Il est difficile d'établir depuis quand le syndicat représentant les employés des services d'entretien est visé par les décrets. Les deux parties ne semblent pas en mesure de préciser cette information puisqu'il n'y a eu que trois grèves en 25 ans. On sait par ailleurs que le syndicat était visé lors de la négociation antérieure, soit celle de 2003.

Le processus de négociation collective a débuté six mois avant la fin de la convention collective (6 janvier 2007) et ce n'est qu'après 33 mois de négociation, le 17 février 2009, que les parties ont finalement signé la convention collective.

Pour le syndicat, les enjeux principaux sont les salaires, le régime de retraite et la réorganisation du travail. Pour le régime de retraite, l'enjeu est celui de l'équité

⁷ La nomenclature des classifications et Groupe des métiers est comprise à l'Annexe B-1 de la convention collective.

intergénérationnelle. Le syndicat souhaite voir abolies les conditions restreignant l'éligibilité des plus jeunes salariés à une pleine rente de retraite. Au moment de la négociation, pour tous les salariés éligibles à la retraite avant 2019, il était nécessaire d'avoir 30 ans de service pour obtenir une pleine rente alors que, pour les salariés prenant leur retraite au-delà de 2019, 32 ans de service étaient nécessaires. De plus, le syndicat désire améliorer la performance de l'entretien des véhicules en participant à une réorganisation du travail afin de procéder à un partage des économies. Pour sa part, l'employeur identifie la concrétisation d'une négociation sans arrêt de travail comme l'enjeu principal.

Avant même que la négociation ne soit entamée, la ville impose un cadre financier se devant d'être respecté. La présence de ce cadre et la crise économique sont deux éléments contextuels importants dans le cadre de cette négociation collective. La partie syndicale souligne que la présence d'un cadre financier dénature le processus de négociation collective et représente une embûche pour les parties. D'autre part, la crise économique rend les négociations beaucoup plus difficiles. Les discussions entourant la privatisation de ce service public, la mise en place d'un nouvel exécutif syndical et la difficulté pour les dirigeants syndicaux de bien capter les valeurs des jeunes sont identifiées comme des éléments contextuels non négligeables. Un des répondants mentionne ceci :

« Y'a un changement de mentalité dans la population, y'a un changement de mentalité dans nos gouvernements [...] le Conseil des services essentiels, le Conseil du patronat, le gouvernement [qui] n'est plus un gouvernement de gauche, alors toute la conjoncture présentement est beaucoup plus à droite... »
(Employeur 1-B).

La convention collective est échue depuis le 6 janvier 2007. C'est en l'absence du dépôt patronal et d'un calendrier de négociation que le syndicat prend position et envoie un avis de grève indiquant son intention de recourir à la grève dès le mardi 22 mai 2007 à compter de 00 h 01. Le 8 mai 2007, le Conseil reçoit l'avis de grève et le 11 mai 2007, il reçoit la liste des effectifs que le syndicat entend maintenir. La liste d'effectifs des services essentiels est calquée sur celle ayant été approuvée par le Conseil lors de la dernière grève en novembre 2003. Les services essentiels présentés par le syndicat comprennent trois plages horaires identiques pour l'entretien des autobus et des wagons

de métro du lundi au vendredi, de 6 h à 9 h, de 15 h 30 à 18 h 30 et de 23 h à 1 h. La fin de semaine aucun service d'entretien de métro n'est prévu tandis que le service d'entretien d'autobus est de 6 h à 9 h, de 14 h à 17 h et de 23 h à 1 h. À ce rythme, 100% de la main d'œuvre travaille 75% de son temps régulier. Le service de transport adapté est assuré à 100% tel que le veut la pratique (voir section 1.1.4 A) tandis que les services d'urgence pour le dépannage, la section de la ventilation et celle de la pompe sont eux aussi offerts à 100%. Comme l'entretien des autobus et des wagons de métro se fait sur des horaires limités, le service offert aux citoyens est maintenu sur des plages horaires identiques à celles de l'entretien des véhicules. L'employeur considère cette liste insuffisante. En l'absence d'entente, le Conseil convoque les parties à une séance de médiation le 11 mai 2007 afin de négocier les services essentiels et, si possible, conclure une entente. La rencontre de médiation n'ayant pas apporté les résultats escomptés, le Conseil convoque à nouveau les parties. Une audience publique a lieu le 15 mai 2007 afin d'entendre les observations des parties quant à la suffisance des services essentiels proposés par le syndicat. Lors de l'audience publique, le 16 mai 2007, l'employeur mentionne que le service d'autobus et le service de métro ne sont pas deux services distincts, mais plutôt des services interdépendants constituant un réseau intégré. Suite à cette audience publique, le Conseil rend sa décision⁸ et déclare que les services essentiels prévus à la liste syndicale sont insuffisants afin d'assurer la santé et la sécurité de la population. Il recommande au syndicat d'apporter les modifications suivantes : offrir un service d'entretien d'autobus et d'entretien des wagons de métro et offrir ce service aux plages horaires suivantes : de 6 h à 9 h, de 14 h à 17 h et de 23 h à 1 h et que ce service soit offert tous les jours de la semaine incluant la fin de semaine (voir section 4.1.2).

Après une grève qui a duré quatre jours pendant laquelle les membres ont respecté les services essentiels, un ultimatum est donné par le ministre du Travail pour mettre un terme à la grève. La grève aura permis au Syndicat de tester l'opinion publique et d'obtenir les offres salariales patronales (augmentations de 0% en 2009, 2% en 2010, 2% en 2011 et 2% en 2012) ainsi que les offres concernant le régime de retraite. Suite à

⁸ CSE, TC, 1.

la décision du Conseil, il n'y a eu aucune modification additionnelle à l'égard des services essentiels en cours de grève. Pour le syndicat, les exigences étaient tellement grandes au départ qu'un rehaussement des services essentiels était jugé non nécessaire : *« ce coup-ci, ils l'ont attaché ben ben serré avant que ça commence pour ne pas être obligé de se revoir en cours de grève... »* (Syndicat 1-A).

Selon le syndicat, le contexte politique et l'intervention du Conseil dégagent l'employeur de toute pression et ne favorisent pas l'obtention d'un règlement. Selon lui, c'est pour cette raison qu'il y a eu un nombre limité de rencontres de négociation sur une période de plusieurs mois suite à la grève. Malgré tout, la partie syndicale continue d'exercer des moyens de pression afin que la négociation se poursuive. Le 31 octobre 2007, le Conseil reçoit une demande d'intervention de la part de l'employeur. Ce dernier allègue que depuis le 28 mai 2007, le syndicat exerce des moyens de pression illégaux. Suite à une rencontre de médiation tenue le 1^{er} novembre 2007, en présence d'une médiatrice du Conseil assignée au dossier, une entente intervient entre les parties. Le Conseil prend acte de cette entente dans une décision⁹ (voir section 4.1.2). Le 14 décembre 2007, le Conseil reçoit à nouveau une demande d'intervention provenant de l'employeur. L'employeur allègue que malgré les engagements du syndicat, des ralentissements d'activité, des refus concertés d'exercer des heures supplémentaires et de nombreux refus d'effectuer les tâches de chef d'équipe sont pratiqués. Cette fois-ci, le Conseil convoque les parties à une seconde séance de médiation ainsi qu'à une audience publique prévues le 18 décembre 2007. Devant l'incapacité des parties d'en venir à une entente, une ordonnance du Conseil, en faveur de l'employeur, est émise¹⁰. Le Conseil ordonne aux membres du syndicat de cesser tout ralentissement de travail, de cesser de refuser d'effectuer des heures supplémentaires et de cesser de refuser d'agir à titre de chef d'équipe.

Encore une fois, le syndicat est d'avis que les interventions du Conseil viennent conforter l'employeur dans ses décisions et la négociation tarde à reprendre. Bien qu'il n'y ait aucune information à ce sujet, une des parties croit que la présence d'un

⁹ CSE, TC, 2.

¹⁰ CSE, TC, 3.

médiateur provenant du ministère faisant rapport au ministre aurait favorisé la reprise des négociations. Quoi qu'il en soit, une entente de principe survient le 11 décembre 2008, douze mois après la dernière intervention du Conseil.

Les parties se sont entendues sur les augmentations salariales mises sur la table en début de négociation. Les clauses relatives au régime de retraite représentent un gain pour la partie syndicale car les conditions d'éligibilité sont maintenant les mêmes pour tous. Enfin, la convention collective 2009-2012 comprend un projet d'entente sur l'amélioration de la performance de l'entretien au réseau des autobus et le partage des économies. L'objectif souhaité pour l'organisation du travail est donc atteint. Ce projet prévoit la mise sur pied d'un comité paritaire ayant pour mandat d'évaluer la flotte d'autobus, de diagnostiquer les problématiques, de proposer des solutions et de s'assurer de l'octroi de formation pour les salariés. Les objectifs de ce comité sont d'améliorer la performance à l'entretien, mais aussi de réaliser des économies. En cas de réussite, un partage des économies sous forme d'ajustements salariaux et d'allocations aux fonds d'assurances est prévu. De plus, une procédure accélérée de règlement des litiges est intégrée à l'entente dans l'éventualité d'une mésentente au sein du comité paritaire.

Au moment où les entrevues ont été réalisées, les répondants patronaux ont mentionné que l'objectif premier était d'éviter tout arrêt de travail. Lors des entretiens téléphoniques après la conclusion de la négociation, l'employeur a plutôt mentionné le cadre financier comme étant l'enjeu principal. L'employeur considère qu'il a atteint cet objectif en accordant des hausses de 6% au total sur une période de quatre ans. La partie patronale partage l'avis du syndicat et considère avoir fait un gain au niveau de la performance opérationnelle en signant la *Lettre d'entente No.2 concernant l'amélioration de la performance de l'entretien au réseau des autobus et le partage des économies*. Quant aux concessions, l'employeur a accordé plus de mobilité pour le personnel de l'entretien sanitaire de nuit et la possibilité de cumuler du temps pour le personnel détenant des horaires variables.

La signature de la convention collective 2009-2012 est survenue le 17 février 2009. Cette conclusion des négociations ne s'est pas fait sans heurts. Suite à l'imposition de mesures disciplinaires à l'égard d'un salarié, les parties ont dû poursuivre leurs échanges en janvier 2009.

4.1.2 DÉCISIONS DU CONSEIL

Dans le cadre de cette négociation, le Conseil a rendu trois décisions. La première décision concerne les services essentiels à maintenir dans le cadre d'un arrêt de travail tandis que les deux autres décisions rendues concernent des moyens de pression illégaux exercés par les membres du syndicat en cours de négociation. Voyons plus en détail le contenu de ces décisions.

Il faut rappeler qu'en mai 2007, le syndicat envoie un avis de grève ainsi que la liste des services essentiels qu'il prévoit maintenir lors de cette grève au Conseil et ce conformément aux dispositions du *Code du travail*. Les services essentiels prévus à cette liste étaient calqués sur ceux ayant été entérinés par le Conseil lors de l'arrêt de travail en 2003¹¹.

Pour la société de transport en commun (STEC), la protection de la santé et de la sécurité du public passe par la prestation du service, elle se doit donc d'offrir le service de transport à la population. La STEC considère la liste déclarée en 2003 insuffisante. En raison de la complémentarité entre le réseau d'autobus et le réseau des métros, il y a une nécessité pour maintenir le service de métro la fin de semaine. Selon la STEC, ce service n'a pas été maintenu lors de l'arrêt de travail en 2003 et a occasionné des perturbations : problèmes de surcharge dangereuse sur les lignes d'autobus qui longent le métro, usagers agressifs, exercice par des chauffeurs craignant pour leur sécurité personnelle de leur droit de refus de travailler. Afin de pallier à ces problématiques en 2003, la STEC a dû faire appel aux policiers de la ville, accroître la surveillance et la supervision du réseau, mettre sur pied quatre bases radio et augmenter le nombre de

¹¹ CSE, TC, 4.

véhicules sur certaines lignes. L'employeur souhaite donc modifier deux points pour ne pas se retrouver dans la même situation: les plages horaires proposées par le syndicat et l'offre de service de métro la fin de semaine.

Pour le syndicat, bien que les services soient les mêmes que lors de l'arrêt de travail en 2003, des autobus additionnels ont été prévus afin de répondre aux demandes de la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux pour assurer l'accès aux soins de santé de la population. Le syndicat réitère qu'en cas d'urgence, plus de salariés seront appelés à travailler. De plus, la situation contextuelle est bien différente. Contrairement à 2003, il est possible d'aviser les citoyens du maintien du service d'autobus la fin de semaine à l'avance, donc il n'est pas nécessaire d'ajouter le service de métro. Lors de l'arrêt de travail en 2003, l'ajout des services d'entretien des autobus a été exigé par le Conseil dans la nuit du vendredi précédant la grève. La population n'avait donc pas été informée à l'avance du maintien du service d'autobus dans un délai raisonnable. C'est pourquoi le syndicat considère que l'ensemble de ces services sont suffisants pour assurer la santé et la sécurité de la population, et ce, même la fin de semaine. De plus, chaque établissement de santé et services sociaux est desservi par une ligne d'autobus.

Suite à une séance de médiation infructueuse, une audience publique a lieu le 15 mai 2007 afin que le Conseil puisse entendre les observations des deux parties quant aux services devant être maintenus et évaluer la suffisance des services. Dans le cadre de son évaluation, le Conseil vient préciser le critère de la santé et de la sécurité du public en s'appuyant sur trois éléments: (1) assurer le transport sécuritaire des usagers, (2) ne pas perturber le transport en commun de façon à empêcher les véhicules prioritaires de circuler et (3) de répondre aux besoins d'accessibilité des soins et aux services de santé (CSE, TC, 1). Selon ces éléments, l'employeur n'a pas démontré que la santé et la sécurité de la population étaient mises en péril en ce qui concerne les plages horaires proposées par le syndicat. Par contre, le Conseil déclare que l'offre de service d'entretien des wagons du métro la fin de semaine est insuffisante afin que la population puisse se déplacer en métro et avoir accès à l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. L'absence d'un service de métro la fin de semaine mettrait en danger la sécurité des usagers et celle des chauffeurs. Il recommande au

syndicat de modifier la liste des services essentiels et déclare que le syndicat doit donner suite aux recommandations avant le 18 mai 2007. Le Conseil rappelle aux parties :

« [...] advenant qu'elles éprouvent des difficultés quant à la mise en application de la liste des services essentiels, d'en faire part à la médiatrice du Conseil dans les plus brefs délais afin que celle-ci puisse leur fournir l'aide nécessaire et, s'il y a lieu, en saisir le Conseil » (CSE, TC, 1)

Le 31 octobre 2007, le Conseil reçoit une demande d'intervention de la part de l'employeur en raison de moyens de pression illégaux : un ralentissement d'activités concerté, le refus d'exercer du temps supplémentaire et la présence de vandalisme, de martelage et d'intimidation. Suite à une séance de médiation tenue le 1^{er} novembre, une entente intervient entre les parties afin que les membres du syndicat reprennent une cadence normale de travail. Le Conseil rend une deuxième décision. Après avoir pris connaissance de l'entente, il prend acte des engagements pris par les parties et « *rappelle aux parties que le non-respect de leurs engagements est présumé constituer une violation d'une ordonnance du Conseil conformément à l'article 111.19 du Code du travail* » (CSE, TC, 2).

Malgré l'entente signée le 1^{er} novembre 2007, le Conseil reçoit le 14 décembre 2007, une deuxième demande d'intervention de la part de l'employeur. L'employeur allègue que malgré l'entente intervenue, le syndicat exerce toujours des moyens de pression illégaux, plus précisément : un ralentissement d'activité, un refus concerté d'effectuer du temps supplémentaire en plus d'un refus d'exercer les tâches de chef d'équipe. Le Conseil convoque donc les parties à une séance de médiation et une audience publique le 18 décembre 2007. En lien avec ses allégations, l'employeur explique qu'il doit maintenant acheter de plus en plus de pièces neuves afin de pallier au manque de pièces habituellement fabriquées par les membres du syndicat des services d'entretien. De plus, il mentionne que des offres de 200 heures de temps supplémentaire ont été faites et que seulement 50% ont été effectuées et que 21 chefs d'équipe ont démissionné. Conséquemment, cela a entraîné l'immobilisation d'un bon nombre d'autobus, d'où le ralentissement d'activité. Le syndicat est d'avis que les problématiques en lien avec la

production résultent d'une mauvaise gestion et que cette situation perdure depuis bon nombre d'années. Quant aux heures supplémentaires, le président du syndicat dénonce les accusations portées par l'employeur à l'effet qu'il s'agisse d'un moyen d'action concertée. De plus, le syndicat précise que ce ratio d'heures de travail n'est nullement représentatif des heures supplémentaires effectuées et que les salariés ont le droit de refuser d'effectuer des heures supplémentaires. L'article 32 de la convention collective de 2004-2007 traite des heures supplémentaires:

« 32.01 Tout travail exécuté en dehors des heures régulières de travail d'un salarié est considéré comme du travail supplémentaire et doit être rémunéré au taux d'une fois et demie (150%) son salaire régulier. [...]

32.03 A) Tout travail supplémentaire est distribué équitablement parmi les salariés de la classification et de la section concernée, [...] la Société offre le travail supplémentaire en commençant par le plus ancien parmi ceux concernés. [...]

32.04 Pour les fins de calcul du nombre d'heures supplémentaires accumulées au crédit d'un salarié en vertu des clauses 32.03 et 33.02, les règles suivantes s'appliquent :

32.04 A) Le salarié qui refuse de faire du temps supplémentaire se voit porter à son crédit le nombre d'heures qu'il aurait travaillées s'il n'avait pas refusé, et perd son tour [...].».

Ce fonctionnement prévu à la convention collective n'a jamais posé problème. Bien que l'employeur soit capable d'en faire la démonstration mathématique, les employés avaient choisi non pas de refuser d'effectuer du temps supplémentaire, mais plutôt de cumuler leurs heures supplémentaires à défaut d'être rémunéré tel que négocié dans le cadre de rencontres de relations de travail, ce qui explique la baisse des statistiques patronales de 2006 à 2007. Le syndicat juge que le Conseil a rendu sa décision sans tenir compte de l'entente négociée entre les parties. Quant aux démissions des chefs d'équipe, l'objectif visé par le syndicat était de permettre une disponibilité de main d'œuvre additionnelle afin d'accroître les services.

Le rôle du Conseil dans le cadre de cette intervention est de s'assurer que la population a reçu le service auquel elle a droit (art. 111.16, 111.17 et 111.18 Ct.). Le Conseil doit donc répondre aux trois questions suivantes : (1) existe-t-il un conflit entre les parties?

(2) ce conflit se traduit-il par des actions concertées? et (3) ces actions concertées portent-elles préjudice à la population? Comme le contexte de négociation permet de répondre positivement à la première question à l'effet qu'il existe un conflit entre les parties et que le refus d'effectuer des heures supplémentaires ainsi que la démission des chefs d'équipe sont considérés comme des actions concertées par le Conseil, il ne lui reste qu'à répondre à la troisième question : ces actions concertées portent-elles préjudice à la population? En s'appuyant sur la jurisprudence et la doctrine, le Conseil juge que la diminution du nombre de véhicules disponibles est la preuve que les actions ont des effets préjudiciables. Par conséquent, le Conseil ordonne au syndicat et à ses membres:

« de cesser tout ralentissement d'activités ou moyens de pression visant à ralentir la production, et d'accomplir en tout temps leurs tâches selon la cadence normale, les pratiques usuelles et les directives de l'Employeur; [...] de cesser de refuser, de façon concertée, d'effectuer du travail en heures supplémentaires requis par l'Employeur; [...] de prendre toutes les mesures nécessaires pour que les membres du Syndicat qui occupaient la fonction de chef d'équipe [...] cessent de refuser, de façon concertée, d'agir à ce titre et retournent accomplir leurs responsabilités de chef d'équipe » (CSE, TC, 3).

De plus, il rappelle aux parties que le non respect des ordonnances du Conseil est passible d'outrage au tribunal.

Le Conseil est donc intervenu à trois reprises dans le cadre de cette négociation. Dans le cadre de la première intervention, le Conseil exerçait son rôle préventif (voir section 1.1.5), celui d'évaluer la suffisance des services essentiels à maintenir en temps de grève. Les deux décisions suivantes ont été émises en fonction du pouvoir de redressement que détient le Conseil suite aux demandes d'intervention de la part de l'employeur concernant l'exercice de moyens de pression illégaux.

4.1.3 EFFETS DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Les observations sont présentées selon les dimensions de la variable dépendante (la négociation collective): le degré de mobilisation, le rapport de force, la nature et la

fréquence des moyens de pression, le déroulement des négociations, la durée de l'arrêt de travail, les résultats de la négociation collective et le climat de travail. De plus, les observations en lien avec la variable contextuelle sont elles aussi présentées dans cette section selon les dimensions économique, sociale, politique et médiatique.

A. Effets sur le degré de mobilisation

Il est à noter que le syndicat est un syndicat particulièrement mobilisé. Dans le cadre de la négociation collective à l'étude, plus de la moitié des gens rencontrés sont d'avis que bien qu'élevé le degré de mobilisation syndicale était cependant inférieur à celui qu'il était lors de la négociation précédente. À cet égard, un représentant syndical mentionne que la perception du public à l'égard des conditions de travail déjà existantes, ou bien, le fait que les priorités syndicales comme le régime de retraite ne concernaient pas la totalité des membres, sont possiblement des causes de cette mobilisation moins importante. Toutefois, il est très difficile de déterminer la cause exacte. De plus, la quantité de réponses au sondage syndical mené auprès des membres a été moins grande que lors de la dernière négociation collective. Un répondant patronal croit, pour sa part, que le degré de mobilisation lors de la dernière négociation était supérieur, car celle-ci a duré moins longtemps; il n'y a donc pas eu d'essoufflement de la part des membres.

Un répondant a mentionné que dans le secteur public, il y a eu beaucoup moins de grèves depuis l'instauration des services essentiels ce qui porte à croire que les règles établies par le *Code du travail* ont un effet sur le degré de mobilisation. La majorité des répondants estime que les règles établies au *Code du travail* affectent le degré de mobilisation des membres. Par ailleurs, une des personnes rencontrées souligne que ce ne sont pas les règles du *Code du travail* qui ont un impact sur cette dimension, mais plutôt l'interprétation et l'application ultérieure des règles qui a un effet sur le degré de mobilisation. À titre d'exemple, bien que le syndicat respecte les règles du régime et exerce une grève légale, le Conseil intervient dans le cadre des effectifs en temps de grève (CSE, TC, 1) ainsi que dans le cadre de moyens de pression illégaux (CSE, TC, 2;

CSE, TC, 3). Les membres du syndicat sont donc démoralisés, car malgré le respect des règles du cadre législatif, leur droit de grève semble plus en plus restreint.

Quant à l'influence des décisions rendues par le Conseil, une forte majorité de répondants considère qu'elles influencent le degré de mobilisation. Les perceptions des effets varient. De façon générale, certains considèrent que les frustrations qu'amènent des décisions en faveur de l'employeur mobilisent grandement les membres. Par exemple, le simple fait de devoir présenter une décision et le contenu de celle-ci aux membres crée de la frustration chez les membres. Les décisions émises par le Conseil obligent les membres à se questionner et par le fait-même à prendre position, d'où l'effet positif sur la mobilisation. D'autres sont plutôt d'avis que les décisions du Conseil ont un effet démobilisateur car, lorsqu'une décision est rendue, les membres intuitivement pèsent le pour et le contre de chacun de leurs gestes : plus les conséquences sont graves (suspension, perte d'ancienneté, congédiement), plus l'effet des décisions est démobilisateur. C'est le cas notamment lorsque le Conseil mentionne que le non respect d'une décision est un outrage au tribunal :

« (Le Conseil) rappelle aux parties que le dépôt au greffe de la Cour supérieure des ordonnances du Conseil leur confère le même effet que s'il s'agissait d'un jugement de la Cour supérieure et qu'elles sont conséquemment susceptibles d'outrage au tribunal en cas de contravention ».
(CSE, TC, 3)

Autre élément, les interventions du Conseil ont probablement un effet démoralisant et par le fait même démobilisant car une fois qu'une décision est rendue, elle limite de plus en plus les droits des syndicats. Par exemple, lors du conflit de travail en 2003, les services essentiels ne comprenaient pas l'entretien des wagons du métro. Lors de l'arrêt de travail en 2007, une intervention du Conseil survient à la demande de l'employeur, et suite à l'audience publique, le Conseil tranche en faveur de l'employeur et rend obligatoire les services d'entretien des wagons du métro la fin de semaine. L'exercice du droit de grève est donc plus restreint. De plus, même si les membres tentent d'exprimer leur mécontentement par d'autres moyens de pression, le Conseil poursuit ses interventions. C'est le cas notamment dans le cadre des deux dernières négociations. Bien que deux décisions établissent la suffisance des services (CSE, TC, 1; CSE, TC, 2), toutes les décisions rendues à titre de redressement par le Conseil faisaient suite à une demande d'intervention de la part de l'employeur (CSE, TC, 1; CSE, TC, 2; CSE, TC, 3) et ont été favorables à ce dernier. Les frustrations vécues par les membres à la suite de

ces décisions créent de la méfiance envers l'employeur chez les membres et sont des indicateurs des effets démobilisateurs sur cette première dimension à l'étude.

B. Effets sur le rapport de force

Bien qu'un répondant considère que le rapport de force soit relativement équilibré et qu'un second soit d'avis que les décisions du Conseil n'ont pas d'impact sur le rapport de force, de façon générale, toutes les personnes rencontrées croient que le rapport de force se trouve modifié par la présence du régime des services essentiels. Pour la partie syndicale, les règles représentent des contraintes :

« On est pu capable de respecter le cadre de la loi sans se retrouver au Conseil des services essentiels [...] La loi nous place dans une situation tellement inconfortable que tu peux pas l'appliquer... Tu te retrouves comme le pire des ennemis en respectant la loi...ou la loi n'est pas adaptée ou on l'interprète d'une façon telle qu'elle ne nous sert plus.» (Syndicat 1-D).

De plus, malgré la perception syndicale d'avoir bien respecté les règles du régime des services essentiels, le Conseil est intervenu auprès des parties. Il est intervenu en rehaussant les services essentiels devant être maintenus, et ce, malgré l'argumentation syndicale à l'effet que le mécontentement des usagers en 2003 était dû au manque d'information concernant les horaires de transport. Puis, toujours selon le syndicat, le Conseil est intervenu concernant des moyens de pression illégaux sans tenir compte de certains éléments, notamment d'une entente relative au temps supplémentaire. Le rapport de force du syndicat s'en trouve donc amoindri selon les représentants syndicaux au bénéfice de l'employeur. De plus, ils considèrent que le contexte politique influence grandement le Conseil et, par le fait même, l'application du régime des services essentiels: « [...] *les règles ont plutôt un effet indirect à cause du volet politique représenté par le Conseil...encore plus quand on regarde qui siège au Conseil...par exemple Françoise Gauthier ancienne ministre libérale, là elle est rendue VP au Conseil* ». (Syndicat 1-C).

Que les interventions du Conseil aient un effet momentané et ponctuel ou bien qu'elles aient un impact sur l'ensemble de la négociation, de façon générale, les représentants des

deux parties affirment qu'elles ont un impact sur le rapport de force. Selon un répondant patronal, les décisions du Conseil amènent la partie syndicale à se confronter à la réalité. Pourquoi le syndicat devrait-il toujours avoir la possibilité de recourir à la grève alors que l'employeur ne peut requérir au lock-out? Ce même répondant patronal est d'avis que les interventions du Conseil ont pour effet de contrebalancer le rapport de force du syndicat. Selon lui, comme l'employeur n'a pas le droit au lock-out, le Conseil, indirectement, rééquilibre le rapport de force entre les parties et, par conséquent, limite celui du syndicat. Bien qu'il ne soit pas dans la mission du Conseil d'équilibrer le rapport de force entre les parties, l'employeur admet avoir fait appel au Conseil plus souvent dans le but d'atténuer le rapport de force du syndicat. Selon le syndicat, les interventions du Conseil affectent la négociation car les comptes rendus présentés aux assemblées générales démotivent les membres et par conséquent, ont un impact sur le rapport de force. Le syndicat n'ayant plus de moyens pour faire pression sur l'employeur en raison des nombreuses plaintes soumises au Conseil et des ordonnances qui pourraient être émises, l'employeur n'est pas enclin à poursuivre la négociation. Selon le syndicat, toutes les occasions sont bonnes pour l'employeur de déposer une plainte au Conseil des services essentiels. De plus,

« [...] L'employeur y'a aucun fardeau de preuve, à partir du moment où on dépose la contrepreuve qui vient démolir... c'est rejeté du revers de la main, on n'en tient pas compte, comment veux-tu qu'on puisse négocier intelligemment. L'employeur y'a pas besoin de négocier, l'employeur y négocie pas. Il sait ben que les services essentiels vont lui venir en aide et qu'ils vont nous ramasser, ça fait qu'il n'y a plus aucune négociation, même si le Conseil n'est pas un tribunal, n'en demeure pas moins que ses décisions sont équivalentes à celles de la Cour supérieure» (Syndicat 1-A)

Le rapport de force se trouverait donc modifié par le régime des services essentiels. Pour plusieurs, le rapport de force a aussi évolué non pas seulement en fonction de la participation accrue du Conseil, mais aussi en raison des éléments contextuels de cette négociation (changements de mentalité de la part de la population, gouvernement de centre droite, valeurs des jeunes, discussions entourant la privatisation de ce service public, nouvel exécutif syndical, etc.). Pour ces raisons et selon une majorité de

répondants, le rapport de force de cette négociation serait inférieur à celui de la négociation précédente.

Afin de connaître l'étendue de l'impact du régime des services essentiels sur le rapport de force, nous avons demandé aux parties si la grève demeure un moyen efficace pour faire valoir le rapport de force du syndicat dans le secteur du transport en commun. Du côté syndical, la grève joue toujours un rôle important car elle demeure le moyen de pression ultime « [...] *le seul langage que les employeurs comprennent c'est la force de nos métiers* ». (Syndicat 1-A). Par contre, les opinions sont divergentes quant à l'impact que la grève peut avoir en cours de négociation. Pour certains, l'obligation de respecter un niveau de service déterminé par le Conseil et non par la loi vient affecter le rapport de force. Enfin, l'influence apparente du contexte politique sur le Conseil, le recours systématique au Conseil de la part de l'employeur et l'augmentation des services essentiels devant être maintenus confèrent de plus en plus une valeur uniquement symbolique au droit de grève. Selon le syndicat, la valeur symbolique attribuée à la grève ne leur permet plus d'obtenir le même rapport de force et par conséquent affecte la négociation collective, et ce, malgré le fait que la grève puisse obtenir des échos sur le plan médiatique.

Selon l'employeur, le droit de grève demeure un droit légitime des salariés. Par contre, afin de maintenir un sentiment de confiance, tous les autres moyens de pression légaux devraient avoir été exercés avant que la grève ne soit prise en considération. Selon un représentant patronal, il faut prendre en considération la réalité des entreprises. Pour la STEC, comme la convention collective a atteint un certain niveau de maturité, impliquant notamment des conditions de travail avantageuses, la grève n'est peut-être pas toujours justifiée.

« Qu'on soit d'accord ou pas y'a une réalité dans les entreprises [...] les conventions collectives ici à la STEC ont quand même atteint un certain niveau de maturité, les conditions de travail sont pas méchantes [...] ça n'empêche pas les gens de vouloir améliorer les choses mais est-ce que ça justifie une grève? Quand tu arrêtes de travailler c'est tout le monde à l'entour qui en subit les conséquences. » (Employeur 1-B).

Ce même répondant reconnaît qu'en l'absence du Conseil, il n'y aurait pas de services essentiels rendus en temps de grève. L'impact serait plus grand auprès de la population et par conséquent, le rapport de force du syndicat serait plus grand. Quoi qu'il en soit, un autre représentant patronal perçoit la grève comme étant le seul moyen de pression efficace pour faire valoir le rapport de force de la partie syndicale. Dans un élan d'optimisme, un représentant syndical a mentionné que la grève pourrait encore jouer son rôle seulement si le Conseil était véritablement neutre et que le gouvernement n'intervenait pas entre les parties en donnant des ultimatums.

C. Effets sur la nature et fréquence des moyens de pression

Divers moyens de pression ont été exercés dans le cadre de cette négociation : des manifestations à l'assemblée syndicale annuelle du régime de retraite, des actions de visibilité de la part des employés comme le port de macarons, de chandails ou bien des déguisements, des actions auditives telles que de la musique et des séances de martelage dans les milieux de travail et le refus de la part des salariés de prendre des responsabilités ne correspondant pas à leurs descriptions de tâches. Parmi ceux-ci, plusieurs ont été jugés illégaux par le Conseil des services essentiels (CSE, TC, 2; CSE, TC, 3).

À savoir si les règles et les interventions du Conseil ont une incidence sur la nature et la fréquence des moyens de pression, huit répondants sur neuf estiment que les effets sont indéniables. Les choix syndicaux qui visent la détermination de la nature et de la fréquence des moyens de pression sont établis stratégiquement afin d'éviter des interventions du Conseil ou des interventions politiques, ce qui explique l'impact du régime sur la nature et la fréquence des moyens de pression.

En ce qui a trait à la diversification des moyens de pression, force est de constater que la partie syndicale ne peut réinventer la roue et que le syndicat n'a pas trouvé de nouvelles façons de faire pression depuis la mise sur pied du Conseil. Par contre, certains moyens de pression, comme le refus de la part des salariés de prendre des responsabilités ne

correspondant pas à leurs descriptions de tâches, sont exercés plus fréquemment que dans le passé. « *On disait nous autres dans le temps, une guerre en dedans, c'est l'bout d'l'marde, c'est sûr que ça va nous emmener dehors, fais que on essayait de limiter ça...maintenant y sont obligés de l'utiliser un peu plus qu'avant mais ça les emmène au Conseil* » (Employeur 1-B). Certains considèrent tout de même que les moyens de pression sont plus variés qu'ils ne l'étaient auparavant et qu'en l'absence du Conseil, ceux-ci seraient bien différents. Par exemple, la gradation des moyens de pression se ferait plus rapidement et la possibilité d'exercer le droit de grève, ultimement, s'annoncerait probablement plus vite. Un représentant patronal est d'avis que la gradation des moyens de pression dans le cadre d'une négociation devient de plus en plus difficile à défendre en présence du régime des services essentiels. D'ailleurs, la partie patronale considère que le syndicat se met toujours dans une logique de grève alors que selon elle, il devrait changer son approche.

Tout comme pour la dimension précédente, nous avons demandé aux répondants si l'exercice de la grève dans le cadre de cette négociation a été uniquement symbolique ou bien si elle a joué son rôle en tant que moyen de pression ultime. Dans l'éventualité où la grève ne peut plus jouer pleinement son rôle, nous cherchions à savoir si les autres moyens de pression sont aussi efficaces. À l'unanimité, les répondants ont précisé que la grève demeure l'ultime moyen de pression. Plus d'un répondant croit que les autres moyens de pression sont exercés non pas par choix mais plutôt par dépit. Malgré tout, ils compliquent tout autant le travail des gestionnaires et suscitent très certainement des réactions et des commentaires, mais seulement à l'interne. De plus, bien que l'efficacité de ces moyens de pression internes soit indéniable, leurs répercussions prennent plus de temps à se faire sentir ou bien, ils mènent à une intervention du Conseil. Bien que la partie patronale ne souhaite pas que le syndicat ait recours à la grève, un répondant patronal reconnaît tout de même la vision syndicale : « *elle joue encore un rôle comme moyen de pression [...] mais c'est sûr que ça devient de plus en plus symbolique* » (Employeur 1-B). Un autre répondant patronal a tout de même précisé ceci :

« Mais du point de vue du syndicat, eux-autres, ils peuvent peut-être dire, -Hé bien là on ne peut plus faire la grève comme on veut, c'est symbolique, à c't'heure on a perdu notre droit de grève puisque vois-tu en réalité on a été obligé de rentrer sinon...y'avait une menace...y'avait des menaces, des pressions, de tous les bords, de tous les côtés et pis on avait la population contre nous autres. Dans ce sens là, ça peut être interprété comme étant symbolique. Mais c'est loin d'être symbolique quand on a un million de

personnes qui sont obligés de voyager juste, juste sur l'heure de pointe. »
(Employeur 1-C).

Enfin, en ce qui concerne le maintien des services en temps de grève, bien qu'il nécessite beaucoup d'organisation pour la partie syndicale, il ne semble pas être un défi insurmontable et n'occasionne pas de problème particulier outre quelques questionnements à propos des heures de repas et des journées maladies pendant la durée de la grève.

D. Effets sur le déroulement des négociations

La négociation fut d'une durée de 33 mois. Pendant de longues périodes au cours de la négociation, les rencontres étaient peu nombreuses et la conclusion d'une entente était retardée. De façon unanime, les répondants sont d'avis qu'il existe un lien entre le régime des services essentiels et le déroulement de la négociation. Par contre, les perceptions des effets varient en fonction de l'allégeance patronale ou syndicale.

Pour la partie syndicale, le régime des services essentiels prolonge la durée de la négociation car pendant la durée des représentations devant le Conseil, les négociations sont à un point mort, et ce, jusqu'à ce qu'une décision soit rendue. Suite aux décisions, le syndicat doit convoquer ses membres dans le cadre d'assemblées générales afin de les informer. À cet égard, les commentaires d'un représentant syndical sur l'impact d'une intervention du Conseil sur le déroulement de la négociation collective précise ceci :

« Quand tu te retrouves devant le Conseil tu mets toute la négociation sur « hold ». . . mais tout ton emphase va sur comment tu vas te défendre devant le Conseil. Malgré le comité [comité de négociation], chaque accusation que la partie patronale nous inflige, nous, ça nous oblige à trouver des personnes ressources...c'est immense comme énergie [...] pis là faut faire des assemblées pour informer le monde des conséquences pis des avenues qu'on a, pis là le temps s'écoule...ça se fait pas en une semaine! » (Syndicat 1-B).

Donc, beaucoup de temps s'écoule à l'occasion des interventions du Conseil, de sorte qu'elles amènent les parties à délaissier la négociation de la convention. Pour ces raisons, la partie syndicale est d'avis que le régime a pour effet de prolonger le déroulement des négociations par le biais des ordonnances et des interventions. Le syndicat ajoute que

s'il n'y avait pas de tierce partie, l'employeur serait amené à régler plus rapidement et la durée des négociations serait écourtée.

Du côté patronal, bien qu'unaniment les répondants considèrent que le régime des services essentiels prolonge le déroulement de la négociation collective, les avis qu'en aux causes sont partagés. En effet, un répondant patronal estime que l'application du régime des services essentiels est un processus parallèle à celui de la négociation collective. Ce processus parallèle, selon lui, rétablit l'équilibre entre les parties et met un terme aux grèves sauvages, en plus de permettre le maintien du transport en commun pendant la durée d'un arrêt de travail tout en prolongeant le déroulement de la négociation collective (Employeur 1-C). Un second croit plutôt que les règles du régime sont favorables à l'employeur car elles viennent rééquilibrer les rapports de force à la table et favorisent le déroulement de la négociation en plus de permettre à la population le maintien du transport en commun, même si cela contribue à prolonger le déroulement de la négociation collective (Employeur 1-B).

Quant à la négociation de la liste des services essentiels, elle n'a pas débuté avant qu'il y ait eu vote de grève de la part des membres en mai 2007. Dans le cadre des deux dernières négociations, les parties ne s'étant pas entendues sur la liste d'effectifs à maintenir en place au cours de la grève, le Conseil a donc dû trancher (CSE, TC, 1; CSE, TC, 4). L'obligation de maintenir un service de métro la fin de semaine a été établie en fonction de la loi, mais selon une interprétation large des services essentiels, selon le syndicat. L'impact de cette décision a été de conforter l'administration et ne l'a pas encouragée à poursuivre rapidement les négociations par la suite. Cela a eu comme effet de prolonger le processus de négociation. Selon cette perception, ce n'est pas uniquement la négociation de la liste d'effectifs qui a un impact sur le déroulement selon le syndicat, mais aussi les conséquences d'une décision favorable à l'employeur.

E. Effets sur la durée de l'arrêt de travail

Le syndicat a exercé son droit de grève pour une durée de quatre jours en mai 2007. Lors des entrevues, les répondants ont semblé avoir de la difficulté à dissocier les effets d'une

grève sur le processus de négociation collective versus les effets sur la durée de la grève. Tel que discuté à la section sur les effets sur le déroulement des négociations, plusieurs répondants concluent que l'obligation de maintenir des services prolonge la durée du processus de négociation et non pas la durée de l'arrêt de travail.

Quant aux effets possibles du régime sur la durée de l'arrêt de travail, les avis sont partagés entre le syndicat et l'employeur. La partie syndicale considère que l'obligation de maintenir autant de services prolonge la durée de la grève. Parce que les effets prennent plus de temps avant de se faire sentir. Tandis que la partie patronale est d'avis que la durée de l'arrêt de travail n'est pas influencée par les règles du régime ou encore les interventions du Conseil. Deux répondants se distinguent de ces deux groupes en mentionnant qu'il est presque impossible de déterminer si l'obligation de maintenir des services prolonge la durée de l'arrêt de travail en raison de l'ultimatum donné par le ministre du Travail ayant mis fin à la grève (Employeur 1-B, Employeur 1-C).

F. Effets sur les résultats de la négociation collective

Cette section rapporte les informations quant à l'impact du régime des services essentiels sur le contenu de la convention collective. Lors d'une tournée des différentes usines à la suite de la négociation collective, les membres se disaient satisfaits de leur convention collective malgré certaines concessions. Selon l'ensemble des répondants patronaux et syndicaux, les règles du régime n'influencent pas pour autant les résultats de la négociation collective. Un des répondants syndicaux mentionne que : « *C'est l'intervention politique qui a changé les perceptions. Le syndicat n'a pas modifié ses positions suite aux décisions.* » (Syndicat 1-C).

Dans le cadre de cette dimension, nous cherchions aussi à savoir si la grève a été bénéfique ou bien si elle a nui à l'atteinte des résultats. Pour un représentant syndical, la grève a aidé au règlement car elle a permis au syndicat de bien camper ses principaux enjeux dès le départ, soit les demandes salariales et celles relatives au régime de retraite pour lesquels ils n'avaient toujours pas reçu d'offre au moment de la grève (Syndicat 1-

A). Toutefois, ce représentant fait partie d'un petit groupe restreint de trois répondants qui considèrent que la grève a favorisé l'obtention du règlement, car malgré la grève, il s'est écoulé plusieurs mois avant qu'un règlement ne soit conclu à la suite de ce moyen de pression ultime. En raison des menaces politiques au moment de la grève, de la polarisation des parties et du climat à la table de négociation suite à la grève, la majorité des répondants estime que la grève a nui à l'obtention des résultats négociés.

G. Effets sur le climat de travail

Afin d'établir l'existence d'un lien entre le régime des services essentiels et le climat de travail entre les parties, nous cherchions à déterminer si les interventions du Conseil améliorent ou bien détériorent le climat de travail. Bien que les entrevues se soient déroulées avant la conclusion de la négociation, l'accent a été mis sur le climat de travail avant et après les trois interventions du Conseil survenues préalablement aux rencontres de négociation. À noter que les répondants ont dissociés le climat de travail en deux volets : (1) le climat à la table de négociation et (2) le climat sur les lieux du travail.

Suite à la deuxième intervention, le syndicat est ébranlé. Selon lui, le Conseil des services essentiels n'est pas un tribunal, mais détient tout de même la force d'un tribunal. Les interventions rendent plus difficiles les pourparlers à la table de négociation. Le comité de négociation syndical se sent ridiculisé et des frustrations se font sentir. Le ton à la table se durcit et cet impact perdure dans le temps. De plus, les frustrations vécues par les membres s'accroissent suite aux interventions du Conseil. L'utilisation que fait l'employeur du Conseil n'est pas dans une perspective de santé et de sécurité de la population selon le syndicat, mais bien pour tenter de mettre fin à des moyens de pression que l'employeur juge illégaux. Pour le syndicat, il est donc évident que les interventions ont un impact négatif sur le climat de travail.

Les représentants patronaux sont d'avis contraire. Parmi eux, un considère que le gouvernement, en appliquant la loi, met en place la paix sociale. C'est-à-dire qu'il permet d'éviter les grèves sauvages et favorise le maintien de services auprès de la population lors d'un arrêt de travail (Employeur 1-C). Tandis qu'un autre représentant

de l'employeur reconnaît que la présence d'un tiers n'améliore pas le climat à la table de négociation (Employeur 1-B). Néanmoins, il serait préférable de régler sans devoir faire appel au Conseil. Il y a donc une reconnaissance de part et d'autre que le régime des services essentiels a un impact sur le climat de travail.

H. Effets du contexte de la négociation collective

Contrairement aux dimensions précédentes, ce point-ci ne traite pas des effets du régime des services essentiels sur la négociation collective, mais tente plutôt de voir si les dimensions du contexte (économique, social, politique et médiatique) ont pu influencer les effets constatés. Selon tous les répondants, le contexte a une influence indéniable sur la négociation collective. Aux sections 4.1.1 et 4.1.3, nous avons décrit en partie l'influence de la variable contextuelle notamment la présence d'un cadre financier, les prises de position du gouvernement ou encore l'influence des médias sur la population.

Selon le syndicat, bien que le contexte économique encadre la négociation via le cadre financier qui devait être respecté, le contexte politique a probablement un plus gros impact que les règles du *Code du travail*. Selon les répondants syndicaux, même le Conseil exerce une influence politique en raison des personnes qui y siègent et de leur adhésion politique antérieure. Les interventions du Conseil seraient donc influencées par le gouvernement en place ainsi que par la vision politique de chacun des membres du Conseil. De plus, le volet politique n'est pas seulement présent au Conseil, mais aussi à même le conseil d'administration de la STEC. Comme la négociation collective dans le transport en commun suscite un intérêt en raison des conséquences qu'elle peut occasionner, celle-ci est suivie de près par les élus municipaux ainsi que les élus provinciaux. L'employeur reconnaît, d'une part, que le contexte politique lui est favorable et, d'autre part, que ce même contexte politique a de l'impact sur la négociation. Selon un répondant patronal, il ne faut jamais oublier le ministre qui peut intervenir en tout temps (Employeur 1-A). Pour certains interlocuteurs, le contexte politique est sans aucun doute l'élément contextuel ayant le plus d'impact, notamment en raison de l'ultimatum ayant été donné au moment de la grève.

Quant à la couverture médiatique, tous les commentaires patronaux et syndicaux vont dans le même sens. La couverture médiatique alourdit le processus de négociation collective. Selon plusieurs, il y a beaucoup de sensationnalisme.

« Le rôle des média, c'est de nous démolir, c'est de nous discréditer, c'est jamais de la faute à la STEC, [...] le problème qu'on a c'est qu'il y a deux détenteurs de média au Québec, ça fait que eux autres y sont pas là pour nous aider, y sont là pour nous discréditer, tout simplement... » (Syndicat 1-A).

Impossible de parler des média sans parler de la réaction de la population. S'il est vrai que les media sont davantage présents lors de grève, ils jouent deux rôles : celui d'informer la population, c'est-à-dire de relater les faits tout en restant objectif; et celui de « couvrir » la grève. Comme le mentionne Fontaine (2004 : 313) :

« À peine une grève des transports en commun [...] est annoncée, ou simplement redoutée, les journalistes commentant sur un ton alarmiste les événements et recueillant des propos des usagers purement et simplement désorientés par la diminution potentielle du service, certains députés se faisant le relai de réclamations pour le moins irréalistes, voire dangereuses »

Plus d'un répondant est d'avis que les réactions de la population sont influencées par les média. D'ailleurs, un répondant syndical mentionne à cet effet :

« je ne dis pas qu'il n'y en a pas de l'insatisfaction en dehors des heures de pointe, je comprends que le monde qui travaille en dehors des heures de pointe normales ou qui veulent se déplacer, c'est sûr que ça les emmerde, c'est clair on ne fait pas une grève pour se faire aimer du monde, cela j'en conviens... mais en même temps c'est grossi par les média ça l'opinion de la population, y mettent ça effrayant ça pas d'allure. Aie, en 2003 il y a eu un suicide pendant l'heure de pointe, pendant qu'on était en grève...les journalistes nous mettaient ça sur le dos. Là y me demandent des entrevues : - oui mais un suicide?! Je leur dis : -hey, hey, hey, là on n'est pas des kamikazes nous autres ici, c'est pas une personne de l'entretien qui s'est crissé dans le métro pour « jammer » le transport en commun, arrêtez-ça là! » (Syndicat 1-A).

Un autre répondant précise que la grève et les services essentiels ne sont pas perçus de la même façon au sein de la population et qu'à son avis, il est bien difficile pour quelqu'un de non initié de comprendre le processus de négociation entre deux parties avec les analyses médiatiques (Syndicat 1-B).

De toute évidence, la variable contextuelle et ses dimensions semblent avoir influencé grandement la négociation collective. Quoiqu'il en soit, les volets politiques et médiatiques ne sont pas favorables à l'établissement d'un climat propice à la recherche objective de solutions selon un répondant (Syndicat 1-E). Un résumé des effets du régime des services essentiels pour ce cas se trouve au tableau 8.

La prochaine partie présente les résultats du Secteur de la santé et des services sociaux.

4.2 SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

Tel que mentionné à la section 3.2, l'information obtenue concernant ce cas provient majoritairement de la partie syndicale. Le CHSLD, est une entreprise privée. Il est géré par une société de placement immobilier et coté à la Bourse de Toronto. Cette société de placement comprend bon nombre de résidences pour retraités en Amérique du Nord. Le CHSLD est une résidence comprenant 145 lits, dont 113 chambres et 47 appartements munis de sonnettes d'urgence. La mission de l'établissement est :

« de créer et administrer des communautés de résidences pour retraités offrant un mode et une qualité de vie surpassant leurs attentes; d'être la référence en habitation évolutive pour retraités; d'offrir des services d'hébergement et des soins évolutifs comblant les besoins et les désirs des résidents; faciliter la transition entre chaque étape de la vie en fournissant des soins spécialisés; rassurer les familles de nos résidents que nous subvenions aux besoins de leurs êtres chers avec respect et compassion; recruter et retenir les meilleurs employés en assurant un environnement de travail gratifiant et épanouissant et de générer des distributions sûres, viables et croissantes pour les détenteurs de parts. »¹²

Bien que ce soit un CHSLD privé selon la *Loi sur les services de santé et les services sociaux* (L.R.Q., chapitre S-4.2), le centre détient un certain nombre de lits du secteur public défrayés par l'agence de la santé et des services sociaux. La moyenne d'âge des résidents est de 85 ans. La résidence comprend des patients autonomes, semi-autonomes¹³ ainsi que des patients ne pouvant plus subvenir à leurs besoins¹⁴. Les

¹² Information provenant du site internet de la société de placement immobilier.

¹³ Requérant deux heures et demie et moins de soins par jour.

résidents requièrent des soins médicaux, des services d'hygiène ainsi que des services auxiliaires (alimentation, par exemple). Plus précisément, la clientèle se décrit comme suit :

« [...] 79 résidents souffrent de troubles cognitifs de léger à sévère, 13 présentent des problèmes de comportement, 17 résidents font de l'errance et sont à risque de fugue. L'établissement compte 29 résidents qui doivent être assistés afin de se rendre aux toilettes. Les préposés font le changement de culotte d'incontinence à 46 résidents [...] » (CSE, SSS, 5¹⁵.)

Le syndicat régional des travailleurs et travailleuses des centres d'hébergement du grand Montréal détient une accréditation pour le personnel de la catégorie 2 selon la *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic* (2003, chapitre 25). L'article 6 de cette loi définit la catégorie 2 comme suit :

6. « La catégorie du personnel paratechnique, des services auxiliaires et de métiers comprend les salariés dont l'emploi est caractérisé par l'exécution de tâches semi-spécialisées pour apporter un support fonctionnel généralement à des professionnels ou des techniciens de la santé et des services sociaux de même que les salariés dont l'emploi vise les services auxiliaires de type manuel ainsi que les métiers spécialisés ou non spécialisés pouvant requérir un certificat de qualification et qui occupent un emploi visé par un des titres d'emploi énumérés à la liste prévue à l'annexe 2 ».

Ce syndicat est affilié à la Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS) qui à son tour est affiliée à la CSN. L'objectif premier est l'amélioration des conditions de travail via la négociation de la convention collective. Au moment où débute la négociation collective à l'étude dans le cadre de notre recherche, le syndicat représente 90 membres œuvrant à la résidence. Parmi eux, on retrouve 58 préposés aux bénéficiaires, deux cuisiniers, deux aide-cuisiniers, 18 préposés à la restauration, un animateur, un commis à la buanderie et quatre préposés à l'entretien ménager. Afin de répondre aux besoins des patients, les préposés aux résidents donnent le bain ainsi qu'une toilette partielle le matin et le soir. La distribution des repas est accomplie par les préposés aux bénéficiaires. De plus, ils aident et nourrissent les résidents nécessitant des soins particuliers. Pour les patients plus autonomes, les préposés à la cuisine servent des

¹⁴ Nécessitant plus de deux heures et demie de soins par jour.

¹⁵ CSE, SSS, 5.

repas à la salle à manger en plus d'offrir leur aide suite à la préparation des aliments et la vérification des diètes. Les deux prochaines sections présentent le déroulement de la négociation collective et les décisions du Conseil émises en cours de négociation collective.

4.2.1 LA NÉGOCIATION

En date du 25 octobre 2006, le gouvernement adopte le décret assujettissant l'établissement de santé aux services essentiels. Comme il s'agit d'un CHSLD, il a toujours été visé par les décrets périodiques du gouvernement assujettissant l'organisation aux règles prévues pour les « services publics avec décret » (voir section 1.1.4). La négociation collective débute au printemps 2007 et, après une grève hivernale ayant duré trois mois, la signature de la convention collective a eu lieu le 5 mars 2008, soit un peu plus de quatorze mois après le début des négociations. Les augmentations salariales, l'obtention d'une assurance collective et la mise sur pied d'un fonds de pension sont les trois enjeux principaux pour la partie syndicale. Quant à l'employeur, l'enjeu principal est le respect du cadre financier.

Après quelques mois, avant la grève, la négociation des clauses normatives est terminée. Les clauses monétaires, quant à elles, restent à être négociées et représentent une embûche car l'employeur refuse de fournir les états financiers de la résidence et ce, malgré plusieurs demandes émises par le syndicat. Comme les enjeux principaux pour le syndicat sont en lien avec les clauses monétaires et que les moyens de pression plus légers ne lui permettent pas d'obtenir les documents financiers, le syndicat décide alors de recourir à la grève générale illimitée. La position prise par le syndicat des travailleurs et travailleuses des centres d'hébergement est la même que celle prise par le syndicat des services d'entretien de la STEC : ils ont tous les deux privilégié le respect des exigences du régime des services essentiels dans leur choix et l'application des moyens de pression exercés. Après un vote de grève unanime tenue lors d'une assemblée syndicale où presque la totalité des membres étaient présents, le Conseil reçoit un avis de grève le 9 novembre 2007. La grève est prévue pour le 21 novembre 2007. Une médiatrice est alors nommée au dossier par le Conseil et suite à ses interventions, les parties concluent une entente sur les services essentiels en date du 15 novembre 2007. Par la suite, le Conseil

déclare que les services essentiels prévus dans l'entente sont suffisants (CSE, SSS, 5). Les conditions d'exercice encadrant les services essentiels déclarées par le Conseil sont les mêmes que les règles applicables aux secteurs publics et parapublic, plus particulièrement celles des établissements de santé et services sociaux. En effet, le Conseil reproduit dans sa décision les dispositions législatives concernant le pourcentage de salariés à maintenir au travail, le recours à des salariés supplémentaires en cas de situation d'urgence le fonctionnement normal de l'urgence et le libre accès aux bénéficiaires (art. 111.10.1 Ct. et suivants.) :

« Les parties ont convenu, dans leur entente, que tous les salariés, habituellement en fonction seront présents et ne travailleront que 90 % du temps normalement travaillé. [...]

Le syndicat s'est engagé à donner le libre accès à l'établissement.

Les parties conviennent par ailleurs que, lorsque survient une situation exceptionnelle d'urgence non prévue à l'entente, le Syndicat fournira le personnel supplémentaire requis par l'employeur » (CSE, SSS, 6).

Les membres exercent donc leur droit de grève légalement à compter du 21 novembre 2007. Malgré l'entente sur les services essentiels, l'employeur fait appel au Conseil pour dénoncer des difficultés d'application quant aux services à maintenir. Le Conseil convoque alors les parties à une séance de médiation le 30 novembre 2007. Une deuxième entente survient entre les parties au cours de la séance de médiation. Le Conseil rend donc une deuxième décision (CSE, SSS, 6).

Ce n'est qu'après trois mois de grève qu'une entente de principe survient le 28 février 2008. Deux des trois priorités de négociation sont rencontrées. En effet, les membres obtiennent des augmentations salariales de 14,5% sur trois ans ainsi que l'assurance collective. L'offre patronale initiale était de 1,75%, 2% et 2,5% d'augmentation salariale et était justifiée par des difficultés financières. Malgré tout, le syndicat a dû laisser tomber la mise sur pied d'un fonds de pension.

Bien qu'il n'y ait eu qu'une séance de médiation ainsi qu'une seule décision concernant l'application des services essentiels, le Conseil est intervenu sur une base régulière au

cours de l'arrêt de travail. Selon le syndicat, il y a eu énormément de plaintes frivoles de la part de l'employeur, et ce de façon continue :

« ...il y avait énormément d'abus de la part de l'employeur sur les services essentiels. Vous savez on est obligé de maintenir la totalité des patients. Y'a eu des plaintes au niveau de la nourriture, au niveau des repas, évidemment faut comprendre qu'il y avait du retard. Y'a eu des plaintes au niveau des moyens de pression qui ont été faits dans la résidence. On posait des autocollants sur les murs et sur les planchers, y'a eu plainte à l'effet que ça perturbait les personnes qui avaient des problèmes cognitifs, clientèle qui fait de l'Alzheimer... on nous accusait parce que c'était dangereux, parce que les personnes âgées essayaient de décoller les collants sur les murs ou sur les planchers et ça pouvait les faire tomber. Alors c'était un peu n'importe quoi! Y'a eu énormément d'abus, et à tout moment, l'employeur pouvait appeler le Conseil, 10 fois par jour pour leur dire que quelqu'un avait pas été nourri, que y'a quelqu'un qui essayait de décoller les collants, qu'on faisait trop de bruit à l'extérieur, parce que y'avait des « manifs » à l'extérieur, que la musique était trop forte et que les patients ne pouvaient pas dormir...toutes les raisons étaient bonnes pour appeler les services essentiels... » (Syndicat 2-D).

C'est donc après une grève de trois mois que les parties en sont venues à une entente après une négociation ayant duré près de 14 mois. Voyons maintenant de façon plus précise en quoi consistaient les décisions du Conseil dans le cadre de cette négociation.

4.2.2 DÉCISIONS DU CONSEIL

Le Conseil a reçu un avis de grève de la part du syndicat régional des travailleurs et travailleuses des centres d'hébergement le 9 novembre 2007. Lors de cet envoi, le syndicat a aussi fait parvenir la liste des services essentiels qu'il entendait maintenir au cours de l'arrêt de travail. L'employeur n'étant pas satisfait de cette liste a fait intervenir le Conseil. Aux suites d'une séance de médiation, les parties concluent une entente le 15 novembre 2007. La décision du Conseil (CSE, SSS, 5) vient entériner l'entente convenue entre les parties. Conformément à la législation du *Code du travail*, l'entente prévoit que les salariés seront en grève pour 10% de leur temps normalement travaillé. Le premier élément inscrit à l'entente est l'horaire de grève de chacun des membres du syndicat. Les membres sont regroupés en onze équipes de travail comprenant des titres d'emploi multiples (préposés aux bénéficiaires, buanderie, cuisinier, entretien, etc.). La rotation de chacune des équipes se fait en fonction de leur catégorie d'emploi, de l'étage sur lequel ils sont assignés et du service qu'ils desservent. Chacune des équipes exercera son droit de grève pour une période de 45 minutes tel que prévu à l'horaire. En plus de

cet horaire, on retrouve à l'entente des précisions concernant le dépôt des vêtements souillés dans des poches appropriées et la non-interruption de service alors qu'un préposé aux bénéficiaires est à donner un bain ou bien en préparation de donner un bain. Cette décision du Conseil établit que les services devant être maintenus sont suffisants et rappelle aux parties qu'en cas de difficultés d'application, les parties doivent faire appel à la médiatrice du Conseil dans les plus brefs délais afin qu'elle puisse leur fournir de l'aide.

Après avoir été informé de difficultés d'application des services essentiels de la part de l'employeur, le Conseil convoque à nouveau les parties à une séance de médiation le 30 novembre 2007. Une deuxième entente survient suite à cette rencontre de médiation. *« Cette entente ne change en rien les services essentiels approuvés par le Conseil le [...] mais vient par ailleurs préciser, de façon détaillée, les services à être fournis au niveau des services auxiliaires ainsi que pour les préposés aux résidents. »*¹⁶. Les deux éléments complémentaires à la première entente s'adressent aux membres du syndicat. En date du 5 décembre 2007, les salariés doivent offrir de la disponibilité pour effectuer des heures supplémentaires et pour effectuer des remplacements. Enfin, le Conseil rappelle aux parties de faire appel à la médiatrice dans l'éventualité où il y aurait des difficultés d'application additionnelles.

Les décisions du Conseil survenues dans le cadre de cette négociation étaient pour entériner les ententes survenues entre les parties en lien avec les services essentiels devant être maintenus pour la durée de la grève. Enfin, tel que précisé au point précédent, le Conseil a poursuivi ses interventions sur une base régulière pour répondre aux demandes de l'employeur, au cours de la négociation, sans toutefois émettre de nouvelles décisions. Le Conseil a donc exercé ses rôles préventif et curatif en cours de négociation collective.

4.2.3 EFFETS DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

¹⁶ CSE, SSS, 6.

Tout comme pour la première partie du chapitre, la présentation des résultats est structurée en fonction des dimensions de la variable dépendante du modèle conceptuel et les résultats concernant la variable de contrôle se trouvent eux aussi dans cette section.

A. Effets sur le degré de mobilisation syndicale

Dans le cadre de la négociation à l'étude, il semble que les membres du syndicat soient moins mobilisés que lors de la dernière négociation collective. Les réponses concernant le degré de mobilisation décrivent un manque de volonté de la part des membres en raison d'une part, du dernier conflit et d'autre part, en raison de la période hivernale pendant laquelle le conflit se déroule. En effet, trois répondants syndicaux sur quatre considèrent que le degré de mobilisation était supérieur lors de la dernière négociation (syndicat 2-B, C et D). Le répondant ayant une position contraire estime que les salariés sont davantage mobilisés en raison de l'expérience acquise lors de la négociation antérieure (Syndicat 2-A). Malgré tout, la grève a été votée à 100% avec une très forte présence lors de l'assemblée générale.

Selon toute vraisemblance, les règles du régime des services essentiels n'ont pas d'influence directe sur le degré de mobilisation autre que celle de ne pas pouvoir maintenir la vague de mobilisation lors du vote de grève jusqu'au moment où les membres se retrouvent sur le piquet de grève, en raison du délai de 90 jours qui doit s'écouler entre le moment où la grève est votée et le début de celle-ci (art.111.12). Quant aux interventions du Conseil, selon un représentant syndical : *« ça été ben démobilisateur, ça pris énormément d'ajustements pour faire comprendre aux gens qu'on s'en sortirait pis qu'on trouverait une autre façon...y'avaient toujours le sentiment que le Conseil des services essentiels leur nuisait. »* (Syndicat 2-D). Ce même répondant ajoute que les négociations concernant la liste d'effectifs avec l'employeur viennent dénaturer le travail des membres et ces derniers perçoivent très négativement cet aspect de la négociation :

« tu sais quand tu es obligé dans une entente d'écrire des trucs comme...bon euh, -« lors de la tournée de 22hres, il y aura pose de couches

superabsorbantes... », bon –« pour les préposés de nuit il y aura ajustement des tournées; une tournée visuelle à 23h30 avec changement de couche si il ya des selles et à 2h30 tournée normale avec changement complet ». [...] On négociait les changements de couches, y'a tu des selles, y'a tu pas de selles...elle le change, elle le change pas [...] si les familles savaient ça!» (Syndicat 2-D)

Par exemple, bien que l'établissement de santé soit un CHSLD et qu'il n'y ait pas de salle d'urgence comme dans les hôpitaux, l'obligation de maintenir le fonctionnement normal en cas d'urgence a influencé indirectement le degré de mobilisation syndicale :

« Dès qu'on faisait une activité, elle coupait l'électricité, là elle appelait Hydro : -« on a un problème électrique », a l'appelait les services essentiels : - « faut que vous rappeler tout le monde parce que..., ton 10% de grève en situation d'urgence alors t'annules ta grève tu fais rentrer tout le monde au travail. Elle a inventé des épidémies, elle a trafiqué des documents publics, tu sais avec des codes (ici une chambre stérile), elle inventait des pannes électriques pis des épidémies pour qu'on rentre pis qu'on fasse le grand ménage dans la résidence une fin de semaine de trois jour mettons...pour rattraper un peu de retard. Je le disais à la médiatrice pis à me disait : «-rentrez au travail ». (Syndicat 2-D)

Ce type d'intervention suscite beaucoup de questionnements de la part des membres. Notamment en ce qui a trait à leur participation au conflit. Le syndicat est d'avis que l'employeur utilisait cette obligation pour contrer les moyens de pression exercés par le syndicat. La négociation entourant les services essentiels devant être maintenus ainsi que les décisions rendues ont un effet démobilisateur sur les membres. Malgré tout, le syndicat a fait mention que l'identification des tâches était un élément positif de la négociation des services essentiels. Elle permet notamment aux membres de connaître les tâches prioritaires à accomplir, l'horaire de travail à respecter et l'horaire de grève. Selon l'employeur, la mobilisation est la résultante des stratégies syndicales et le régime des services essentiels n'a aucun impact sur cette dimension¹⁷.

B. Effets sur le rapport de force

¹⁷ Comme nous avons rencontré qu'un seul représentant patronal, l'opinion patronale est beaucoup moins explicitée que dans le cas des opinions syndicales pour lesquelles nous nous sommes entretenues avec quatre personnes lors des entrevues.

Les représentants syndicaux estiment que le rapport de force est supérieur ou égal à celui de la dernière négociation. Cette évaluation est basée sur le degré de mobilisation ayant donné le coup d'envoi pour faire la grève à la suite du refus de l'employeur de transmettre ses états financiers.

La majorité des répondants syndicaux sont d'avis que les règles du *Code du travail* représentent des contraintes afin de maximiser leur rapport de force. Le fait de devoir maintenir 90% des salariés au travail en temps de grève a un impact sur le rapport de force selon eux. La surcharge de travail existante dans ce secteur rend encore plus difficile la détermination des tâches à retrancher pour la durée du conflit. L'application des règles du régime demande une connaissance approfondie de l'organisation du travail afin qu'il y ait un arrimage possible entre le taux de salariés à maintenir au travail et les tâches devant être accomplies.

De plus, en raison de la forte présence des salariés, l'employeur met beaucoup plus de temps avant de ressentir les conséquences qu'engendre la grève. Par exemple :

« On va dire qu'on lavera pas les chaudrons, on va les laisser laver par les cadres...bon les patates, on va acheter des patates déjà épluchées parce qu'on a pas le temps de les éplucher...là la vaisselle s'accumule, on va servir la soupe dans des bols de plastique. Alors au bout du compte, y'a des frais, mais avant que ça paraisse ça prend du temps! Tu changes les menus, tu changes les façons de servir. Mais sur le coup, ça paraît pas ça...ça prend plusieurs semaines et même plusieurs mois avant que ça paraisse, ça aide pas. Parce que c'est pas assez. ». (Syndicat 2-D).

Selon le syndicat, le 10% du temps de travail à retirer pour exercer leur droit de grève est minime et les effets tardent à se faire sentir. Malgré tout, les répondants syndicaux considèrent toujours la grève comme étant un mécanisme efficace pour faire valoir le rapport de force. À noter qu'ils ont tous souligné la grève comme étant le moyen de pression ultime et que tout autre moyen de pression se doit d'être exercé avant de recourir à la grève.

Tout comme les règles, les interventions du Conseil représentent, elles aussi, des contraintes pour faire valoir le rapport de force selon le syndicat. Les personnes rencontrées considèrent que les interventions amoindrissent le rapport de force et, par le

fait même, limitent la capacité de négociation du syndicat. Un d'entre eux précise que l'employeur «*utilisait les services essentiels comme rapport de force* » (syndicat 2-D). L'employeur, pour sa part, admet que le régime des services essentiels a un impact sur cette dimension du modèle conceptuel. Selon lui, en l'absence de services essentiels, l'établissement serait dans l'obligation de transférer les patients dans les hôpitaux lors d'un arrêt de travail. Il perçoit donc le régime des services essentiels comme étant «*une simple police d'assurance [...] pour maintenir une certaine loyauté...* » en raison de leur vulnérabilité en temps de grève (Employeur 2-A).

C. Effets sur la nature et la fréquence des moyens de pression

Quant à cette dimension, le régime des services essentiels semble dicter le choix stratégique des moyens de pression mis de l'avant par la partie syndicale. Selon le syndicat, ce sont particulièrement les interventions du Conseil qui sont responsables de la sélection des moyens de pression. La peur de se voir retirer le droit de grève influence notamment les décisions prises par le syndicat. De plus, les répondants syndicaux croient que le Conseil outrepassa son rôle en multipliant ses interventions lorsque les services essentiels sont respectés et que la santé et la sécurité des usagers ne sont pas remises en question. Par exemple, lorsque les membres se promènent en civil, posent des autocollants sur les murs, envoient de l'information aux membres de la famille, font signer des pétitions, procèdent à des dénonciations publiques ou encore des manifestations à l'extérieur de l'établissement, l'employeur manifeste son mécontentement auprès du Conseil. Le syndicat considère que l'employeur profite de l'existence du Conseil pour mettre en doute la légalité des moyens de pression. Il se sent bâillonné lorsque les membres sont incapables de faire valoir leur mécontentement ou de mettre sur pied des moyens de visibilité :

« [...] par moment c'était tellement ridicule qu'on ne les écoutait pu. Tsé quand y nous ont dit vous allez arrêter de coller des collants ça rien avoir avec eux, l'entente est respectée, les services sont donnés, on met des collants sur les murs, -« c'est pas beau ça perturbe notre clientèle », [...] Aie là! vous allez arrêter. C'est n'importe quoi! » (Syndicat 2-D).

À la suite des nombreuses interventions n'ayant pas été concluantes, certains répondants syndicaux remettent en question l'impartialité du Conseil, notamment en ce qui a trait à

la nature et la fréquence des moyens de pression. L'employeur, de son côté, est d'avis que les règles du *Code du travail* n'ont aucune influence particulière sur cette dimension.

À l'unanimité, les répondants considèrent la grève comme étant le moyen de pression ultime. Nul autre moyen de pression n'a le même impact malgré l'obligation de maintenir un pourcentage de services en temps de grève. Le répondant patronal mentionne à cet égard : « *c'est la bonne vieille méthode, c'est très efficace!* » (Employeur 2-A). Il reconnaît que la grève est toujours un moyen de pression très fort, ne serait-ce que par les réactions des résidents et de leurs familles ainsi que de sa propre vulnérabilité. Bien que les autres moyens de pression engendrent des frais pour l'employeur, ils ne sont pas aussi efficaces que la grève.

D. Effets sur le déroulement des négociations

À noter que les négociations entourant les services essentiels sont faites par les représentants syndicaux du niveau institutionnel et ceux des niveaux stratégique et des lieux du travail ne sont pas impliqués directement dans ces discussions. Par conséquent, les perceptions des effets du régime des services essentiels des répondants syndicaux sur le déroulement des négociations sont partagées.

Deux des représentants syndicaux rencontrés sont d'avis qu'il est indéniable que le régime des services essentiels a de l'influence sur cette dimension, règles et interventions du Conseil confondues (Syndicat 2-C et D). Ils sont d'avis que le régime « *...donnait toutes les raisons à l'employeur de ne pas régler, de prolonger le conflit. On avait le sentiment de ne pas avoir de prise.* » (Syndicat 2-D). De plus, ils considèrent que l'employeur fait une utilisation déraisonnable du Conseil et que conséquemment, le déroulement des négociations s'en trouve alourdi et la négociation prolongée inutilement. La cause de cette prolongation est attribuée à l'arrêt des négociations pendant la durée des pourparlers avec le Conseil. Les décisions sont donc indésirables et non souhaitables selon le syndicat. Même si l'employeur croit lui aussi qu'en l'absence du Conseil le processus de négociation serait écourté, il est cependant d'avis que le

régime des services essentiels lui permet d'assurer un service minimum et de s'organiser en conséquence, mais que de façon générale, le régime des services essentiels n'a aucune incidence sur le déroulement de la négociation en tant que tel. Toujours selon l'employeur, les décisions sont souhaitables en raison de la vulnérabilité des patients et car, selon lui, il y a du dérapage de la part du syndicat, notamment en raison de la grève. Et contrairement à la partie syndicale, la partie patronale considère le régime des services essentiels favorable à la négociation dans son ensemble. La personne rencontrée du côté patronal n'a malheureusement pas développé davantage au sujet de cette dimension.

E. Effets sur la durée de l'arrêt de travail

Comme la grève a duré trois mois dans le cadre des négociations, il est intéressant de connaître les effets du régime des services essentiels sur la durée de la grève. Selon les répondants ayant participé à la recherche, la règle du *Code du travail* ayant le plus d'impact sur cette dimension est celle déterminant le pourcentage à maintenir au travail pendant l'arrêt de travail. La partie patronale admet qu'en présence d'un pourcentage inférieur de services à maintenir, la grève serait de plus courte durée : « *On céderait plus, ce serait plus court on serait pris...on signerait avec le « gun » sa tête! [...] si c'était 50% ça paraîtrait plus.* » (Employeur 2-A). Quant à la partie syndicale, malgré l'exigence au niveau de l'organisation du travail que requiert le maintien de 90% des services pour la durée de l'arrêt de travail, le partage des tâches à maintenir ne pose pas de problèmes particuliers : « *si on a avait pas de services essentiels, tu fais la grève une semaine générale illimitée...fini. Le boss retourne à la table de négo pis il arrête les conneries!* » (Syndicat 2-C). La durée de l'arrêt de travail s'en trouverait donc écourtée.

F. Effets sur les résultats de la négociation collective

En raison des augmentations salariales et de l'obtention d'une assurance collective, le syndicat est d'avis que les membres ont réalisé des gains dans le cadre de cette négociation. Malgré cela, les répondants syndicaux sont d'avis que le régime des services essentiels n'a pas favorisé la conclusion d'une convention collective et

l'obtention de résultats positifs. La mobilisation des membres, leur détermination et le rapport de force sont les éléments ayant permis aux membres d'obtenir de meilleures conditions de travail et non pas le régime des services essentiels qui, au contraire, tend à affecter négativement ces éléments. De plus, l'exercice de la grève est responsable, selon le syndicat, de l'obtention de ces gains. L'employeur, de son côté, est en désaccord avec la partie syndicale. Il juge que le conflit de travail a nui aux négociations : « *Ça a nuit, il a fallu rebâtir les ponts avec l'équipe syndicale et les employés, c'est toujours des pertes [...] y'a encore de l'amertume* » (Employeur 2-A).

G. Effets sur le climat de travail

Le régime des services essentiels a un certain effet positif parce qu'il permet une certaine conciliation entre la volonté des employés d'exercer leur droit de grève afin d'améliorer leurs conditions de travail et leur attachement aux bénéficiaires via l'obligation de maintenir des services essentiels. De plus, la négociation entourant les soins est difficile à comprendre pour plusieurs, notamment lorsque les négociations viennent quantifier les besoins des bénéficiaires:

«Les gens qui travaillent dans le centre d'hébergement, c't'un p'tit peu comme le communautaire, y sont là pas pour le salaire...y gagnent onze piastres de l'heure...y sont là parce qu'y aiment ça...y'aiment ça travailler avec les personnes âgées pis c'est comme une deuxième famille pour eux...donc le fait qu'on a eu les services essentiels ça leur permettait de répondre à leur vocation... » (Syndicat 2-C).

D'après un représentant syndical, un élément à considérer est celui des opinions contraires des membres. Bien que la grève ait été votée à 100% lors de l'assemblée générale, certains membres ne souhaitent pas nécessairement aller en grève. Le climat de travail en est donc affecté de façon négative, car, pour certains, la grève permet d'accéder à de meilleures conditions de travail, alors que pour d'autres elle nuit aux besoins des bénéficiaires. Pour ceux et celles qui ont voté en défaveur, la grève est très mal perçue ce qui cause des tensions et affecte négativement le climat de travail. De plus, le secteur de la santé est déjà en surcharge de travail et la grève accentue cette

surcharge. La lourdeur de la tâche ne fait pas toujours des heureux, selon le même représentant. À long terme, la fatigue et l'insatisfaction sont palpables et ces deux éléments nuisent au climat de travail.

Enfin, les règles sont perçues comme étant contraignantes par la partie syndicale. Elles ne permettent pas aux membres d'exercer des moyens de pression légaux et le droit de grève sans que le Conseil n'intervienne. L'employeur, quant à lui, croit plutôt que la grève est responsable du mauvais climat de travail et que le régime des services essentiels n'a aucun impact sur cette dimension de la négociation collective.

H. Effets du contexte de la négociation collective

Tout comme pour le secteur du transport en commun, il s'agit, dans cette section, de déterminer si le contexte a eu un effet sur les relations observées. Tel qu'illustré au chapitre 2, quatre dimensions ont été retenues : (1) économique, (2) sociale, (3) politique et (4) médiatique. Le cadre financier étant déterminé par le budget de l'établissement, aucun répondant n'a mentionné que le contexte économique avait eu une quelconque influence. Par contre, selon un répondant syndical, les médias locaux ont joué un rôle positif de sensibilisation auprès de la population en exposant les conditions salariales de neuf dollars de l'heure des travailleurs. La sensibilisation a été telle que l'employeur aurait reçu une pétition de la part des bénéficiaires revendiquant une baisse de loyer et une dénonciation du salaire octroyé aux préposés aux bénéficiaires. De plus, le syndicat a constaté un changement d'attitude de la part du comité de négociation patronal lorsque des manifestations à l'extérieur de ville où se trouve la résidence ont débuté et qu'une plus grande couverture médiatique a été attribuée à la grève. En effet, l'employeur semblait alors davantage disposé à négocier. Les contextes social et médiatique semblent donc avoir une influence sur la négociation, plus particulièrement sur le déroulement de la négociation en mettant plus de pression sur l'employeur pour mener à terme la négociation collective. Quant au contexte politique, il n'y a eu aucune intervention politique de la part des élus provinciaux. Une seule personne rencontrée est d'avis que le contexte politique a joué un rôle dans le cadre de cette négociation en raison du nombre

de lits attribués au secteur public (Syndicat 2-C). Comme la société de placement immobilier détient plusieurs résidences, ce répondant considère que la dimension politique a tout de même une petite influence sur la négociation collective.

En conclusion, nous avons présenté dans ce chapitre les deux négociations ayant fait l'objet de recherche dans le cadre de cette étude, une négociation du secteur du transport en commun et une négociation du secteur de la santé et des services sociaux. Nous avons poursuivi en présentant les résultats respectifs aux deux secteurs d'activité en fonction des sept dimensions du modèle conceptuel tout en tenant compte des positions patronales et syndicales. Le tableau 8 résume les résultats obtenus dans les deux secteurs.

Tableau 8- RÉSUMÉ DES EFFETS DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS SUR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Négociation		Niveau stratégique			Niveau institutionnel		Niveau des lieux de travail		Contexte
		Degré de mobilisation syndicale	Rapport de force	Nature et fréquence des moyens de pression	Déroulement des négociations	Durée de l'arrêt de travail	Résultats de la négociation collective	Climat de travail	Économique, social, politique et médiatique
Effets du régime des services essentiels sur la négociation collective	Transport en commun	Régime a des effets mobilisateurs et démobilisateurs	Régime modifie le rapport de force entre les parties : diminution du rapport de force syndical et augmentation de celui de l'employeur;	Régime influence le choix des moyens de pression	Régime a des effets directs sur le déroulement en augmentant la durée des négociations	Régime n'a aucun effet selon employeur; pour syndicat augmente la durée; impossibilité d'établir lien selon deux répondants	Régime ne semble pas avoir influencé les résultats	Régime a des effets négatifs sur le climat de travail et le climat à la table de négociations	Contexte influence la négociation : dimensions politique et économique diminuent le rapport de force syndical
	Santé et services sociaux	Régime a des effets démobilisateurs selon syndicat; sans effet pour employeur	Idem que transport	Régime influence le choix des moyens de pression selon syndicat; sans effet pour employeur	Régime a des effets en augmentant la durée des négociations selon syndicat; sans effet pour employeur	Régime prolonge la durée de la grève	Régime a des effets négatifs sur cette dimension	Régime a des effets négatifs et positifs sur le climat de travail	Contexte influence la négociation : dimensions sociale et médiatique augmentent le rapport de force syndical

CHAPITRE 5. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons l'analyse et la discussion des résultats de notre recherche. Ce dernier chapitre est divisé en trois sections. La première section analyse les liens existants entre les trois variables de notre modèle conceptuel, soit le régime des services essentiels, la négociation collective et le contexte de la négociation collective pour les deux cas à l'étude. Cette section comporte également une comparaison des deux cas. La seconde section traite de la vérification de l'hypothèse de recherche. Enfin, la troisième section présente la discussion des résultats, tant par rapport aux constats généraux que par rapport aux questions que ces résultats soulèvent.

5.1 ANALYSE DES CAS

Dans cette section, une analyse des effets du régime des services essentiels sur la négociation collective est réalisée. Cette analyse des deux secteurs est faite en fonction des trois niveaux d'analyse du modèle conceptuel de notre recherche (voir section 2.1) : le niveau stratégique, le niveau institutionnel et le niveau des lieux de travail.

5.1.1 TRANSPORT EN COMMUN

A. Niveau stratégique

Telles que spécifiées par Bergeron et Paquet (2006), les grandes orientations stratégiques de chacune des parties sont déterminées en tenant compte des objectifs et de leur pouvoir de négociation respectif. C'est donc à ce niveau que les parties déterminent la stratégie appropriée pour mener à bien leur négociation collective. Selon les résultats obtenus, le degré de mobilisation syndicale est influencé par les règles du régime des services essentiels et les interventions du Conseil ainsi que par les dimensions « sociale » et « médiatique » de la variable contextuelle. L'application du régime par le Conseil peut mobiliser les membres ou les démobiliser selon les répondants. Par exemple, à chaque intervention du Conseil durant la dernière négociation les membres se questionnent davantage sur leur implication dans le processus de négociation collective.

Ces questionnements peuvent accroître la mobilisation chez certains, alors que pour d'autres, ils amènent un sentiment de défaitisme et par le fait même, démobilisent les membres. Ces remises en question de la part des membres à l'égard de leur implication dans le conflit sont des indicateurs des effets du régime des services essentiels sur le degré de mobilisation syndicale.

La deuxième dimension du niveau stratégique est le rapport de force. Le syndicat est convaincu que la partie patronale utilise le Conseil comme un outil lui permettant d'établir un rapport de force en sa faveur. Les décisions du Conseil des services essentiels viennent influencer les stratégies patronales et syndicales en plus d'encourager la partie patronale à continuer de faire appel au Conseil. Bien que la STEC ne perçoive pas le Conseil comme un outil pour contrer le rapport de force du syndicat, un répondant patronal a reconnu d'une part que la conséquence de la présence de cette tierce partie vient rééquilibrer le rapport de force et d'autre part que la partie patronale a fait appel au Conseil plus souvent dans le cadre de cette dernière négociation à cette fin. De plus, le rapport de force semble être influencé par la présence d'un nouvel exécutif ou encore les principaux enjeux syndicaux. Ces deux éléments peuvent amener plus de membres à s'impliquer d'où l'effet sur le rapport de force.

On ne peut exclure le choix des moyens de pression des orientations stratégiques des parties. La présence du régime semble affecter la nature et de la fréquence des moyens de pression exercés par le syndicat. Le syndicat sélectionne le choix de ses moyens de pression selon une stratégie d'évitement afin de ne pas se retrouver devant le Conseil ou encore de s'exposer à des interventions politiques. Par exemple, certains moyens de pression utilisés moins fréquemment par le passé le sont maintenant davantage. Malgré cette stratégie d'évitement, le syndicat s'est retrouvé devant le Conseil en raison de moyens de pression illégaux et une décision favorable à l'employeur a été rendue (CSE, TC, 2). Quant à la grève, elle demeure le moyen de pression ultime, celui à mettre en place quand tous les autres moyens de pression ont échoué. Par contre, le contexte politique fait que de plus en plus le droit de grève devient seulement symbolique.

B. Niveau institutionnel

Comme le niveau stratégique est influencé par le régime des services essentiels, il y avait lieu de penser que le niveau institutionnel soit lui aussi influencé par la variable indépendante. En effet, les deux parties ont mentionné qu'en l'absence du Conseil, la négociation collective aurait été de plus courte durée. Dans l'éventualité où il n'y aurait aucun service minimum devant être maintenu, l'employeur serait contraint de régler plus rapidement. Le déroulement des négociations s'étend donc sur une plus longue période en raison du régime. L'intervention du Conseil datant du 17 mai 2007 est venue conforter la stratégie mise de l'avant par la partie patronale (refus d'établir un agenda pour les négociations, refus de soumettre les offres patronales, par exemple) et, par conséquent, prolonger la durée des négociations selon le syndicat.

Par ailleurs, il nous est impossible d'établir un lien entre le régime des services essentiels et la durée de l'arrêt de travail. Pour sa part, le contexte politique a des effets considérables sur cette dimension à l'étude. L'imposition d'un ultimatum donné par le ministre dans le cadre de la grève montre bien l'impact du contexte politique sur la négociation collective. De plus, l'obligation faite au syndicat par le Conseil de rehausser les services essentiels pendant la durée de l'arrêt de travail (métro la fin de semaine) et l'interventionnisme accru du Conseil via ses décisions au cours des négociations sont aussi des exemples confirmant les effets de la dimension politique du contexte de la négociation.

C. Niveau des lieux du travail

En raison des gains et concessions de chacune des parties, il est difficile pour les répondants de conclure que le régime des services essentiels ait eu un impact sur les résultats de la négociation collective. Bien que le régime ne favorise pas de règlement rapide, on ne peut conclure que le régime a une influence sur cette dimension. Quant aux dimensions économique et politique du contexte, elles ont un impact considérable sur les résultats de la négociation collective. Par exemple, le cadre financier imposé par la ville et l'influence politique rendent les pourparlers à la table de négociation très difficiles en

dictant des limites à la marge de manœuvre de part et d'autre quant aux résultats possibles.

Enfin, les interventions du Conseil affectent négativement le climat de travail. Dans sa troisième décision (CSE, TC, 3) le Conseil, n'a pas tenu compte d'une entente entre les parties concernant les heures supplémentaires, selon le syndicat. Cette décision a eu un impact sur cette septième dimension. Le climat au sein des usines d'entretien se dégrade et le climat à la table de négociation se durcit suite aux décisions du Conseil. En effet, les membres et les élus du syndicat estiment que leur droit de négocier est bafoué. Par ailleurs, la dimension médiatique du contexte n'est pas favorable à l'établissement d'un climat propice à l'obtention d'un règlement entre les parties. La couverture médiatique sensationnaliste lors de la grève a fait mauvaise presse au syndicat et, par conséquent, ne favorisent pas le climat à la table de négociation.

5.1.2 SECTEUR DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

A. Niveau stratégique

Il semble que les règles particulières du régime des services essentiels n'aient pas d'influence directe sur le degré de mobilisation des membres. Par contre, les interventions du Conseil, deuxième dimension de la variable indépendante, ont un impact considérable sur cette dimension. En effet, l'ensemble des interventions faites par la médiatrice lors de plaintes et les décisions rendues par le Conseil ont donné le sentiment aux membres que le Conseil travaillait de pair avec l'employeur. Selon le syndicat, à la suite des interventions et des décisions du Conseil, il est très difficile d'accroître la mobilisation des membres par rapport à la négociation en cours. Cette dimension de la variable dépendante serait aussi influencée négativement par l'expérience acquise dans le cadre de négociations antérieures ou encore par le climat estival ou hivernal qui survient en cours de négociation, surtout lors des discussions d'une grève potentielle. Par ailleurs, la position patronale diffère de la position syndicale. La partie patronale considère que le régime des services essentiels ne peut

avoir d'impact en raison du fait que la mobilisation est la résultante des stratégies syndicales.

Les résultats montrent que le rapport de force est influencé par le régime des services essentiels. Les règles et les interventions ont un impact sur le rapport de force. Ces perceptions sont partagées par les deux parties. D'une part, l'employeur considère le Conseil comme une « police d'assurance » dans le cadre de la négociation collective et, d'autre part, la partie syndicale dénonce l'utilisation abusive du Conseil par la partie patronale et le pourcentage élevé de salariés à maintenir au travail en temps de grève comme les deux causes principales des effets négatifs du régime sur cette deuxième dimension de la variable dépendante. Pour le syndicat, Le régime des services essentiels contribue donc à réduire le rapport de force du syndicat.

Le choix des moyens de pression est en lien direct avec les orientations stratégiques établies par les parties. La partie syndicale demeure aux aguets afin de ne pas se voir retirer le droit de grève. Le choix de la nature et de la fréquence des moyens de pression est toujours déterminé par la présence du régime des services essentiels, notamment en raison des nombreuses interventions de la part de la médiatrice et des décisions émises par le Conseil. Enfin, la grève est identifiée comme le moyen de pression le plus efficace. Toutefois, pour l'employeur, le régime n'a pas d'effet sur la nature et la fréquence des moyens de pression.

B. Niveau institutionnel

Le déroulement des négociations est sans contredit affecté par le régime des services essentiels, selon le syndicat. En l'absence de celui-ci, il est d'avis que la durée des négociations serait écourtée. De plus, lors de la négociation des services essentiels, la négociation de la convention collective est suspendue, ce qui engendre une prolongation du processus de négociation collective. La partie patronale considère le régime n'a pas d'effet particulier sur le déroulement des négociations. Sous un autre aspect, bien qu'il soit impossible de déterminer avec certitude que le contexte médiatique ait eu une influence marquée sur le déroulement des négociations, il semble qu'une fois que le syndicat a décidé de « sortir le conflit de la ville » et de manifester ailleurs en plus des

publications dans les journaux locaux, l'employeur s'est montré plus enclin à mettre un terme au processus de négociation collective.

Le régime des services essentiels et ses dimensions ont un impact majeur sur la durée de l'arrêt de travail, notamment l'article 111.10 du *Code du travail* précisant le pourcentage de salariés à maintenir au travail en temps de grève. Avec un pourcentage de salariés à maintenir au travail inférieur à 90 %, l'employeur serait contraint de régler plus rapidement car les conséquences qu'engendre la grève se feraient sentir plus rapidement. Par conséquent, la grève aurait été écourtée, le régime des services essentiels contribue donc à prolonger la durée de l'arrêt de travail.

C. Niveau des lieux de travail

Il est difficile pour la partie syndicale de conclure que le régime des services essentiels a des effets positifs ou négatifs sur les résultats de la négociation collective en raison des gains obtenus. Selon le syndicat, c'est plutôt la grève qui est entièrement responsable des gains réalisés. Les représentants syndicaux considèrent donc que la grève est favorable aux résultats obtenus. Toutefois, la partie patronale est plutôt d'avis que la grève nuit à l'ensemble du processus, même si directement selon l'employeur le régime n'a aucun effet sur cette dimension de la variable dépendante.

Le climat de travail, dernière dimension de la variable dépendante, est influencé par le régime des services essentiels. Le syndicat attribue le mauvais climat sur les lieux de travail au régime des services essentiels, plus particulièrement aux nombreuses interventions de la part du Conseil. Tout en reconnaissant que pour certains membres, les règles du régime permettent de concilier le travail avec le processus de négociation collective. Pour sa part, l'employeur attribue le mauvais climat au conflit de travail. De plus, malgré un vote de grève unanime, les membres sont attachés aux bénéficiaires et il leur est difficile de prioriser la négociation de leur contrat collectif de travail au détriment des besoins primaires de ces derniers, le climat de travail s'en trouve donc affecté. Bien que les parties aient peu fait référence au climat à la table de négociation,

la partie patronale a souligné que le climat des relations de travail à la suite de la grève et de la négociation collective est à rebâtir et qu'il y avait encore beaucoup d'amertume.

Ainsi, le régime des services essentiels influence la négociation collective. Toutefois, cette influence varie en fonction des dimensions de la variable dépendante du modèle conceptuel, du secteur à l'étude et des parties. Dans le cas d'une étude qualitative basée sur des indicateurs de perceptions comme l'est la nôtre, le seul critère possible de mesure et de quasi-quantification des effets est celui de la plus ou moins grande convergence des perceptions entre les répondants. Le tableau 9 met en évidence ces convergences et divergences des perceptions des parties et des répondants dans les deux cas étudiés selon les différentes dimensions de la négociation collective considérées. Nous avons aussi pris soin de distinguer les situations où la vision de tous les répondants d'une partie différaient de celle des répondants de l'autre partie des situations où la perception des répondants divergeaient non seulement d'une partie à l'autre mais aussi au sein-même de l'une d'entre elle. Le tableau 9 montre bien que les perceptions des parties convergeaient davantage dans le secteur du transport en commun que dans celui de la santé et des services sociaux.

Tableau 9- EFFETS PERÇUS DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS SUR LES DIMENSIONS DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Régime des services essentiels	Secteur transport en commun	Secteur de la santé et des services sociaux
Visions convergentes quant aux effets du RSE	Rapport de force Nature et fréquence des moyens de pression Déroulement des négociations Climat de travail Résultats de la négociation collective	Rapport de force Durée de l'arrêt de travail
Visions divergentes quant aux effets du RSE	Degré de mobilisation : divergence d'opinions, effets peuvent être mobilisateurs ou démobilisateurs Durée de l'arrêt de travail : divergence d'opinions entre l'ensemble des répondants (sans effet, avec effets, impossibilité de déterminer impacts ou non)	Degré de mobilisation : divergence entre vision syndicale et patronale Nature et fréquence des moyens de pression : divergence entre vision syndicale et patronale Déroulement des négociations : divergence entre vision syndicale et patronale Résultats de la négociation collective : divergence entre vision syndicale et patronale Climat de travail : divergence d'opinions entre l'ensemble des répondants

5.1.3 ANALYSE COMPARATIVE

Dans cette section, les principales divergences et similitudes des effets du régime des services essentiels (variable indépendante) sur la négociation collective (variable dépendante) sont présentées ainsi que l'impact du contexte de la négociation collective (variable contrôle). Comme un des questionnements de la recherche porte sur les

particularités du régime des services essentiels selon les secteurs, il est tout à fait pertinent de relever des éléments distinctifs et semblables des deux secteurs d'activité à l'étude. Le but est de déterminer si ces influences, si influences il y a, varient en fonction des particularités du régime des services essentiels.

Tout d'abord, la première similitude identifiée concerne l'interprétation par le Conseil des services essentiels du critère de la santé et de la sécurité de la population qui donne lieu à des visions discordantes de la part des interlocuteurs syndicaux et patronaux. Les syndicats dans les deux secteurs dénoncent l'interprétation et l'application large du critère de la santé et de la sécurité de la population par le Conseil, alors que les employeurs endossent cette interprétation élargie et l'application qui en découle. À titre d'exemple, le syndicat des services d'entretien de la STEC est d'avis que les désagréments des usagers sont synonymes de santé et de sécurité de la population aux yeux du Conseil. La STCE, pour sa part, considère que la protection de la santé et la sécurité du public passe par la livraison du transport commun. Comme une décision du Conseil dans ce secteur exigeait que les services essentiels à assurer devaient être rehaussés (CSE, TC, 1) par rapport à la situation en 2003 notamment, force est de constater que l'interprétation de la notion de services essentiels a été élargie. Quant au CHSLD l'application des mêmes règles que celles applicables aux secteurs public et parapublic par le Conseil dans le cadre de sa première décision pour ce secteur (CSE, SSS, 5) vient confirmer l'élargissement cette notion. Les deux parties syndicales rencontrées ne s'objectent pas à la présence d'une tierce partie mais plutôt à l'interprétation élargie de cette notion par le Conseil. Une telle interprétation contribue surtout à réduire le rapport de force syndical en diminuant l'efficacité de la grève.

Revenons maintenant au modèle conceptuel. Dans les deux cas à l'étude, les résultats montrent que le degré de mobilisation est influencé par le régime des services essentiels, deuxième similitude identifiée. Plus particulièrement, ce sont les décisions rendues par le Conseil ainsi que l'ensemble des interventions faites pendant la durée de la grève dans le secteur de la santé et des services sociaux qui influencent le degré de mobilisation. L'influence peut être positive ou négative, selon le secteur du transport en commun,

mais tout compte fait, les modalités distinctes du régime des services essentiels ne semblent pas avoir des effets particuliers selon les syndicats des deux secteurs d'activité. En ce qui a trait au rapport de force, le régime des services essentiels a des effets indéniables sur cette dimension. Pour les deux secteurs à l'étude, le Conseil joue un rôle déterminant dans le rapport de force patronal. En effet, toutes les parties admettent que les employeurs font appel au Conseil pour augmenter leur rapport de force et ainsi réduire celui de la partie syndicale. Pour leur part, les règles particulières du secteur de la santé et des services sociaux ne feraient que justifier encore davantage les interventions du Conseil dans le cadre de la négociation collective. L'effet du rapport de force représente donc une troisième similitude pour les deux secteurs d'activité à l'étude. Quant à la nature et fréquence des moyens de pression, cette dimension est influencée par le régime des services essentiels selon une forte majorité de répondants. Dans les deux secteurs, le choix des moyens de pression par les syndicats sont déterminés par les décisions du Conseil et le cadre établi par le *Code du travail*. Bien que l'employeur du secteur de la santé et des services sociaux considère que le régime n'a aucune influence, il est d'ailleurs le seul à avoir cette opinion, les résultats montrent que pour les deux secteurs d'activité il est de plus en plus difficile d'appliquer une gradation des moyens de pression en raison du Conseil qui restreint les moyens de pression utilisables. En effet, lorsque les syndicats tentent d'exercer des moyens de pression autre que la grève, les employeurs font appel au Conseil. Le régime des services essentiels a donc une influence sur cette dimension ce qui constitue une quatrième similitude entre les deux secteurs.

Passons maintenant au niveau institutionnel. Le déroulement des négociations est influencé par le régime des services essentiels. En présence du régime, le processus de négociation collective se trouve alourdi et par conséquent, la négociation collective se prolonge dans le temps, et ce, pour le secteur du transport en commun comme pour le secteur de la santé et des services sociaux. Toutefois, les effets sont moindres en raison du fait que la partie patronale du secteur de la santé et des services sociaux considère que le régime est sans effet. Dans le cas de la durée de l'arrêt de travail, celle-ci est influencée par le régime des services essentiels dans le secteur de la santé et des services

sociaux. Les effets engendrés par le pourcentage de salariés à maintenir au travail en temps de grève prennent plus de temps à se faire sentir et, par conséquent, la grève n'a pas le même impact et dure plus longtemps. Par contre, dans le secteur du transport en commun, l'ultimatum donné par le ministre a mis fin à l'arrêt de travail. Alors que certains répondants sont d'avis que le régime a des effets, que d'autres considèrent qu'il n'a aucun effet, deux répondants sont d'avis qu'en raison du contexte politique il leur est impossible de déterminer s'il y a impact ou non, force est de constater que le régime a des impacts sur cette dimension à l'étude. Ce qui représente une première divergence entre les deux secteurs en lien avec les hypothèses de recherche.

Enfin, quant au niveau des lieux de travail, bien qu'il y ait divergence d'opinions entre la partie syndicale et la partie patronale du secteur de la santé et des services sociaux, les résultats de la négociation collective semblent être moins influencés par le régime des services essentiels, notamment dans le secteur du transport en commun, ce qui représente une autre similitude. En effet, dans les deux cas à l'étude les syndicats ont réalisés des gains au cours du processus de la négociation collective. Seulement le représentant du secteur de la santé et des services sociaux y perçoit des effets. L'influence du régime peut donc être considérée comme faible, voire très faible. Le climat de travail, dernière dimension de la variable dépendante, est lui aussi influencé par le régime. Quel que soit le niveau de participation de la part des membres pour la partie syndicale, le comité exécutif, le comité de négociation ou l'implication ou non dans le processus de négociation collective, le régime des services essentiels a une influence sur le climat de travail, et ce, indépendamment du secteur d'activité et des règles encadrant le processus de négociation collective. En effet, les membres du comité de négociation dans le secteur du transport en commun se sentent ridiculisés et le ton à la table se durcit, les membres des syndicats respectifs aux deux secteurs d'activité vivent des frustrations, de l'insatisfaction suite aux décisions du Conseil. Quant au secteur de la santé et des services sociaux, le régime semble avoir des effets positifs pour certains membres alors que pour d'autres il engendre un climat de travail malsain. Ce qui représente une deuxième divergence entre les deux secteurs d'activité.

Enfin, en ce qui a trait au contexte de la négociation, les résultats montrent que les effets diffèrent d'un secteur d'activité à l'autre. Le contexte dans lequel s'est déroulée la négociation collective du secteur du transport en commun était bien différent de celui du secteur de la santé et des services sociaux. Les dimensions économique, sociale, politique et médiatique ont eu des effets beaucoup plus marquants dans le cadre de la négociation collective du transport en commun. L'ultimatum donné par le ministre, la présence d'un cadre financier et la couverture médiatique en sont des exemples. Alors que pour le secteur de la santé et des services sociaux, les dimensions de la variable de contrôle n'ont pas eu le même impact. Pour ce même secteur, il n'y avait aucun cadre financier prédéterminé et aucun élu politique n'est intervenu en cours de négociation collective. On peut supposer que les intérêts politiques n'étant pas les mêmes, l'implication des élus est donc limitée, voire même absente du processus de négociation collective. Quant à l'influence des médias, aussi minime soit elle, elle semble avoir contribué de façon positive à la négociation collective dans le secteur de la santé et des services sociaux. Dans le secteur du transport en commun, les médias étaient beaucoup plus présents. De manière générale, la médiatisation du conflit semble avoir nui au processus de négociation collective en ternissant l'image du syndicat et par le fait même en confortant la partie patronale dans sa stratégie. Les effets de la variable contextuelle sont donc divergents en fonction du secteur d'activité dans lequel s'est déroulée la négociation collective.

En terminant, on peut se demander : lequel des deux secteurs est le plus affecté par le régime des services essentiels? Pour apporter des éléments de réponse à cette question, il nous apparaît intéressant de nous baser sur les résultats de notre analyse présentés au tableau 9 concernant la convergence et la divergence des vues des parties quant aux effets. En l'absence d'un autre mode de preuve des effets plus probant, il nous apparaît que la convergence d'opinion des parties tend à confirmer certainement la présence d'un effet mais peut-être même aussi son importance (puisque'il est assez important pour être perçu par les deux parties). À l'inverse, une divergence d'opinion suggère un effet plus mitigé, voire de moindre importance notamment lorsque des répondants considèrent que le régime n'a aucun impact. Au Tableau 10, nous avons voulu «quantifier» ou à tout le

moins, mieux qualifier les effets selon les secteurs et les dimensions de la négociation collective. Pour ce faire, nous avons établi les niveaux d'influence (grande influence, influence moyenne et faible influence) en fonction de la convergence et divergence de perceptions des parties et des répondants (voir tableau 9). Une grande influence est le reflet d'une convergence de perception quant à la présence d'un effet alors qu'une faible influence indique une convergence de perception quant à l'absence d'un tel effet. Tous les cas où il y avait plutôt une divergence de perception ont été classés comme reflétant une influence moyenne. Le tableau 10 indique le secteur du transport en commun a été plus affecté par le régime des services essentiels que celui de la santé et des services sociaux. Pour ce qui est du contexte de la négociation, comme on l'a vu ci-haut, son influence a été plus marquante dans le premier secteur que dans le second.

Tableau 10- DEGRÉ D'INFLUENCE DU RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS

Régime des services essentiels		Secteur du transport en commun	Secteur de la santé et des services sociaux
Degré de mobilisation	Niveau stratégique	Grande influence	Influence moyenne
Rapport de force		Grande influence	Grande influence
Nature et fréquence des moyens de pression		Grande influence	Influence moyenne
Déroulement des négociations	Niveau institutionnel	Grande influence	Influence moyenne
Durée de l'arrêt de travail		Influence moyenne	Grande influence
Résultats de la négociation collective	Niveau des lieux de travail	Faible influence	Faible influence
Climat de travail		Influence moyenne	Influence moyenne

5.2 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La présente section vise à déterminer dans quelle mesure les résultats obtenus confirment ou infirment nos hypothèses de recherche. Rappelons ces hypothèses : *le régime des services essentiels a des effets sur diverses dimensions du processus de négociation collective* (première hypothèse) et *les différences dans le régime de services essentiels entre le secteur du transport en commun et le secteur de la santé et des services sociaux influencent de façon distincte la négociation collective* (deuxième hypothèse). Les constats par rapport à la vérification des hypothèses sont présentés en fonction des trois niveaux d'analyse (stratégique, institutionnel et des lieux de travail) et en fonction des sept dimensions de notre modèle conceptuel (degré de mobilisation syndicale, rapport de force, nature et fréquence des moyens de pression, déroulement des négociations, durée de l'arrêt de travail, résultats de la négociation collective et climat de travail). Nos résultats démontrent clairement que le régime des services essentiels comporte des effets sur la négociation collective qui sont relativement

similaires selon les secteurs. Il n'y a donc que peu de preuves que les différences de régime entre les deux secteurs comportent des effets distincts sur la négociation collective. Le tableau 10 résume la vérification des hypothèses de recherche.

Tableau 11- RÉSUMÉ DE LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Hypothèses de recherche	Variable dépendante (négociation collective)						
	Niveau stratégique			Niveau institutionnel		Niveau des lieux du travail	
	Degré de mobilisation	Rapport de force	Nature et fréquence des moyens de pression	Déroulement des négociations	Durée de l'arrêt de travail	Résultats de la négociation collective	Climat de travail
Hypothèse 1	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée	Confirmée
Hypothèse 2	Infirmée	Infirmée	Infirmée	Infirmée	Confirmée	Infirmée	Confirmée

5.2.1 LE NIVEAU STRATÉGIQUE

La littérature indique que l'obligation de maintenir un taux élevé de membres au travail et les problèmes reliés à la rémunération en temps de grève divisent les membres du syndicat et conséquemment ont des effets négatifs sur le degré de mobilisation (Hebdon, 1998; Grant et Racine, 1992). De plus, l'obligation de maintenir un taux élevé de syndiqués au travail lors d'une grève rendrait cette grève uniquement symbolique et, par le fait même, diminuerait le degré de mobilisation des membres (Bernier, 1994; Adell, Ponak et Grant, 2001; Haiven et Haiven, 2007). Conséquemment, moins nombreux seront les membres à appuyer le mouvement de contestation car les répercussions qu'engendre la grève en tant que moyen de pression ultime ne sont plus les mêmes (Hebdon, 1998). À la lumière des résultats obtenus, il semble possible de conclure que le régime des services essentiels a un impact sur le degré de mobilisation dans le cadre du

processus de négociation collective. Toutefois, ce ne sont pas les problèmes reliés à la rémunération en temps de grève ou encore le nombre déterminé de salariés à maintenir au travail qui sont la cause des effets sur la mobilisation syndicale mais plutôt les décisions rendues par le Conseil dans le cadre de la négociation collective. Dans le secteur du transport en commun, le degré de mobilisation s'accroît aux suites des interventions du Conseil. Les membres perçoivent les interventions comme de l'ingérence, de sorte qu'une augmentation du degré de mobilisation est observée. Par contre, lorsque les décisions émises font référence à un outrage au tribunal dans le cas de non-respect des règles émises par le Conseil et que la grève pourrait avoir des conséquences directes pour les salariés (perte d'ancienneté, congédiement, suspension), les résultats montrent que le régime des services essentiels a des effets démobilisateurs. Pour le secteur de la santé et des services sociaux, nous anticipions plus de difficulté à mobiliser les membres en raison du pourcentage élevé de salariés à maintenir en temps de grève. Le niveau de salariés à maintenir a certes un impact, mais la vocation de l'établissement et les interventions successives du Conseil sont aussi démobilisatrices pour les membres, et ce, malgré le fait que l'employeur ne perçoit aucun effet sur cette dimension. Le régime des services essentiels a donc un impact sur cette dimension ce qui confirme notre première hypothèse, mais il ne semble pas y avoir de différence significative entre les deux secteurs d'activité, contrairement à ce que stipule l'hypothèse de recherche.

En ce qui a trait au rapport de force, nous envisagions un rapport de force restreint pour le syndicat car le moyen de pression ultime, la grève, ne joue plus son rôle en raison de l'obligation de maintenir les services essentiels, des interventions possibles du Conseil ou encore la possibilité d'une suspension du droit de grève (Grant et Racine, 1992). De surcroît, le pourcentage de salariés à maintenir au travail étant élevé, la grève ou la menace de grève perd son poids, notamment dans le secteur de la santé et des services sociaux (Hebdon, 1998). Notre prémisse de départ était basée sur le fait que le rapport de force est déterminé en grande partie par la grève (Sturmthal, 1973). Les résultats de la recherche suggèrent que le régime des services essentiels a un impact significatif sur le rapport de force. En effet, dans les deux cas à l'étude, les employeurs utilisent le Conseil

pour rééquilibrer le rapport de force en leur faveur. Ils s'appuient sur les moyens de pression exercés par les salariés pour faire intervenir le Conseil et par conséquent, la gradation des moyens de pression est beaucoup plus difficile à mettre en place dans un secteur comme dans l'autre, et le rapport de force syndical s'en trouve diminué dans les deux cas. Encore une fois, le régime a des effets sur cette dimension, mais il ne semble pas y avoir de différences marquées entre les deux secteurs d'activité. La première hypothèse de recherche est confirmée tandis que la deuxième s'en trouve infirmée.

Enfin, l'étude de Grant et Racine (1992) portait à croire que la nature et la fréquence des moyens de pression seraient diversifiées en présence du régime des services essentiels. Cependant, les résultats montrent que les syndicats utilisent d'autres moyens de pression que la grève mais sans qu'on puisse dire qu'ils soient très diversifiés, mais certains moyens de pression sont utilisés plus fréquemment que par le passé avec la présence du régime des services essentiels. De plus, il semble que l'application d'une gradation des moyens de pression par la partie syndicale soit quasi impossible et ce, dans les deux cas à l'étude. Par contre, dans les deux cas, il est clair que les syndicats déterminent les moyens de pression à déployer en gardant à l'esprit les restrictions imposées par le régime des services essentiels (règles législatives et décisions du Conseil) ce qui confirme la première hypothèse. Par contre, ici encore, les différences de régime entre les secteurs n'apparaissent pas avoir engendré d'effets distincts sur la négociation collective infirmant ainsi notre deuxième hypothèse.

5.2.2 LE NIVEAU INSTITUTIONNEL

Quant à la quatrième dimension de la variable dépendante, le déroulement des négociations, les règles du *Code du travail* rendent obligatoire la négociation des services essentiels lors de l'exercice du droit de grève (art. 111.12 C.t.). Une littérature éparsée montre que lorsqu'une première liste de services essentiels est négociée, la négociation collective est de plus longue durée (Grant et Racine 1992) et que « *les règles de droit sur le maintien des services essentiels en période de différend produisent des effets sur la dynamique même de tout le processus de négociation.* » (Morin, Brière, Roux et Villaggi, 2010 : 1354). Les deux cas de négociation à l'étude ont montré que la négociation de la liste de services essentiels et l'application de ces mêmes services

prolongent effectivement la durée de la négociation collective. Les résultats de la recherche suggèrent que le processus de négociation perdure en raison du temps alloué à la négociation de la liste des services essentiels ainsi que des multiples interventions du Conseil en cours de processus. Un autre aspect ayant un impact sur le déroulement de la négociation collective est l'interprétation de la notion de services essentiels. Les résultats obtenus permettent de conclure que le Conseil favorise une notion large des services essentiels à maintenir en temps de grève. Dans le cas du transport en commun, il semble que le Conseil tient compte des désagréments de la population dans son interprétation de cette notion et non pas strictement le critère de la santé et de la sécurité de celle-ci. Ce faisant, il est par conséquent impossible pour la partie syndicale de mettre en application une stratégie syndicale comprenant une gradation des moyens de pression et faire valoir son rapport de force conformément au cadre légal, prolongeant ainsi le processus de négociation collective. Le régime a donc des effets sur le déroulement de la négociation collective pour les deux secteurs d'activité. Quant aux effets distinctifs selon le secteur, l'interprétation élargie des services essentiels oblige les parties du secteur de la santé et des services sociaux à respecter les règles régissant le secteur public et parapublic même s'il s'agit fondamentalement d'une entreprise privée. La stratégie syndicale doit donc respecter ces règles, tout particulièrement le pourcentage de travailleurs à maintenir au travail en temps de grève, et contribue ainsi à prolonger la durée des négociations. L'hypothèse de recherche première apparaît donc confirmée pour cette dimension de la négociation collective alors que la deuxième s'en trouve infirmée malgré l'opinion patronale qui n'attribue aucun effet à cette dimension.

Il est difficile de dissocier la dimension précédente à celle de la durée de l'arrêt de travail. L'impact ressenti dans le secteur de la santé et des services sociaux confirme les effets du régime des services essentiels sur la durée de la grève observés par Grant et Racine (1992) et Haiven et Haiven (2007). En effet, les résultats obtenus suggèrent que la grève serait de plus courte durée en l'absence de services essentiels dans ce secteur. Dans le cas du transport en commun, c'est plutôt l'inverse, la grève à la STEC aurait été vraisemblablement de plus longue durée, ne serait-ce que de quelques jours n'eut été du régime des services essentiels. Comme l'on mentionné deux répondants, le contexte politique a certes eu un rôle à jouer. Possiblement que l'assujettissement au régime des services essentiels a permis de justifier une intervention du ministre. Dans ces

circonstances, malgré les divergences d'opinion, notre première hypothèse de recherche se trouve confirmée. Cependant, comme le régime particulier appliqué dans le secteur de la santé a eu une influence distincte sur la durée de l'arrêt de travail que dans le secteur du transport en commun, la deuxième hypothèse de recherche est confirmée.

5.2.3 LE NIVEAU DES LIEUX DU TRAVAIL

Finalement, à partir des résultats de la recherche, il est possible de confirmer que le régime des services essentiels a une influence sur les résultats de la négociation collective, bien que cette influence soit faible. La littérature portait à croire que plus le régime était contraignant plus il serait favorable à l'employeur (Bernier, 1994 et Hebdon, 1998). Dans les deux cas, malgré l'influence du régime sur les niveaux stratégique et institutionnel, les parties syndicales sont parvenues à réaliser des gains, d'où la faible influence. Bien que l'employeur du secteur de la santé et des services sociaux ait mentionné qu'il y avait des effets sur cette dimension de la négociation collective, il a été incapable d'approfondir la question. Nous sommes donc dans l'impossibilité de confirmer la deuxième hypothèse, elle s'en trouve donc infirmée.

Quant au climat de travail, les résultats semblent montrer que le climat de travail se trouve affecté par l'application du régime des services essentiels. Pour le secteur du transport en commun, le climat à la table de négociation c'est durci suite aux interventions du Conseil et du ministre du Travail. De plus, le climat de travail au sein des différentes usines est affecté par les décisions qui sont plutôt favorables à l'employeur. La motivation, la productivité, le sentiment d'appartenance sont tous des éléments sur lesquels le régime des services essentiels a des impacts négatifs. Dans le secteur de la santé, les effets sur le climat de travail se font ressentir davantage. La surcharge de travail chronique, l'attachement des salariés envers les bénéficiaires et la perception de favoritisme du Conseil à l'égard de l'employeur ont rendu le climat de travail très lourd bien que le régime des services essentiels se trouve à concilier certains membres avec le processus de négociation. Quant au climat à la table de négociation, les parties patronales des deux secteurs ne semblaient pas intéressées à trouver des solutions rapidement car elles ont fait intervenir le Conseil à plusieurs reprises pendant la durée du

processus, ce qui n'a pas contribué à améliorer le climat de travail. La première hypothèse de recherche est donc confirmée ainsi que la deuxième en raison des avis convergents et divergents par l'ensemble des répondants des deux secteurs d'activités.

En résumé, les résultats obtenus dans les deux secteurs confirment que le régime des services essentiels influence, selon divers degrés, la négociation collective. Malgré cela, ces effets ne se distinguent généralement pas selon le secteur et il est donc difficile de soutenir l'existence d'effets variables selon le régime des services essentiels en vigueur. Sauf exception, de la durée de l'arrêt de travail et du climat de travail, les règles particulières du secteur de la santé et des services sociaux ne semblent pas avoir d'effets distincts de celles applicables dans le secteur du transport en commun.

5.2.4 RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE

Au début de cette recherche, nous posons la question suivante : **quels sont les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective dans le secteur de la santé et des services sociaux et dans le transport en commun?** À cette étape-ci de la recherche, nous sommes en mesure de répondre à cette question.

Les résultats de la recherche montrent que le régime des services essentiels, à travers les règles établies dans le *Code du travail* et les interventions du Conseil, a des effets sur la négociation collective dans les deux secteurs étudiés. Il est possible de conclure que le régime des services essentiels a une influence aux trois niveaux de la négociation collective. Le degré de mobilisation, le rapport de force, la nature et la fréquence des moyens de pression, le déroulement de la négociation, la durée de l'arrêt de travail, les résultats de la négociation collective et le climat de travail sont tous influencés par le régime. Cette influence apparaît se faire sentir grandement au niveau stratégique (trois premières dimensions de l'énumération précédente). Par contre, les résultats de la négociation collective dans le secteur du transport en commun est la seule dimension sur laquelle le régime des services essentiels semble avoir la plus faible influence. En effet, il nous a été impossible d'établir une corrélation positive entre le régime des services

essentiels et les résultats de la négociation collective. De plus, il semble que ce ne sont pas les règles établies dans le *Code du travail* qui ont l'effet le plus déterminant sur le processus de négociation, mais plutôt les interventions du Conseil et ses décisions qui l'influencent à divers degrés.

5.3 QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES RÉSULTATS

Bien que le projet ait permis de répondre à la question de recherche posée et de mettre à l'épreuve des faits soulevés par les hypothèses mises de l'avant, celle-ci suscite des questionnements additionnels quant au régime des services essentiels. Ces questions soulèvent un intérêt certain, mais la présente recherche n'y apporte pas tous les éléments de réponse. Ces questionnements proviennent non seulement de la réalisation de cette recherche, mais aussi d'un accès privilégié à des informations et des expériences pertinentes amassées dans le cadre de l'exercice de nos responsabilités professionnelles dans le secteur de la santé et des services sociaux.

5.3.1 QUESTIONS SOULEVÉES PAR LA RECHERCHE

Le premier questionnement est en lien avec la notion étroite de services essentiels. Tel que précisé dans ce mémoire, le *Code du travail* ne définit pas les services essentiels comme tel se contentant de préciser que certains services ou secteurs sont essentiels afin d'assurer la santé et la sécurité du public et que l'arrêt de travail ne doit pas constituer un danger à cet égard (art.111.0.1 et suivants). Cependant, les observateurs prennent pour acquis que la notion de services essentiels sur laquelle se base le *Code du travail* pour déterminer si un service est essentiel ou pas est relativement étroite (Bernier, 1994). Près de 30 ans après la mise sur pied du régime, il semble évident de par les résultats de cette recherche et de la revue de littérature sur le sujet que ce n'est pas cette notion étroite qui est appliquée (Fontaine, 2008; Morin, Brière, Roux et Villaggi, 2010). En effet, dans le cadre de notre recherche, bien que le syndicat régional des travailleurs

et travailleuses des centres d'hébergement soit visé par les règles applicables des services publics avec décret en vertu du *Code du travail*, ce sont plutôt les règles applicables aux établissements de la santé et de services sociaux, plus contraignantes, qui ont dû être respectées dans le cadre de sa négociation collective avec le CHSLD (CSE, SSS, 5), première indication d'une application élargie de la notion de services essentiels. Dans le cas du syndicat des employés d'entretien de la STEC, nous avons pu constater un élargissement quant à la définition des services essentiels par le biais des décisions rendues par le Conseil. En effet, en raison d'éléments subjectifs (notamment l'annonce tardive de l'exercice du droit de grève en 2003), selon le syndicat, le service de métro est devenu obligatoire la fin de semaine alors qu'il ne l'était pas antérieurement (CSE, TC, 1; CSE, TC, 4). Ce qui constitue une deuxième indication que le Conseil adopte une notion large des services essentiels. Mais qu'est-il advenu de la notion étroite de services essentiels, celle dont on retrouve toujours l'esprit dans le *Code du travail*? Pourquoi adopter une notion élargie de services essentiels travestissant quelque peu l'esprit du *Code du travail*?

Le deuxième questionnement, quant à lui, porte sur les dimensions politique et économique de la variable contextuelle de notre modèle de recherche. Il semble que les dimensions politique et économique jouent un rôle déterminant dans le cadre du processus de négociation collective dans les secteurs assujettis aux services essentiels. Dans ces secteurs, la dimension politique a une importance considérable dans le processus de négociation collective (Hébert, 1992). Les représentants syndicaux considèrent que le Conseil outrepassé son rôle curatif en raison de volontés politiques visant à en faire un « mécanisme » pour atténuer le rapport de force du syndicat. Le Conseil fait ainsi primer l'aspect politique sur les aspects liés à la négociation collective. Dans les deux cas à l'étude, les syndicats ont entamé un processus de négociation collective en respectant la législation de manière à limiter les interventions et les décisions du Conseil. Même en respectant les règles, ils n'ont cependant pas été en mesure d'y parvenir en raison du fait que Conseil va au-delà de son rôle curatif en interprétant de façon élargie la notion de services essentiels. Cet élargissement qui survient décision après décision vient dénaturer les règles bien établies du cadre légal des services essentiels en les remplaçant graduellement par des règles à géométrie

variable selon le conflit et en cours de conflit. Les syndicats reconnaissent le rôle préventif du Conseil et la nécessité de maintenir des services essentiels en période de grève et ils ne s'opposent pas à la protection de la santé et sécurité du public, ni à la présence du Conseil. Par contre, lorsque les décisions rendues au cas par cas par le Conseil semblent aller au-delà de ces notions établies par le *Code du travail* pour tenir compte par exemple, des désagréments ou des inconvénients pour la population lors d'un arrêt de travail, le Conseil devient vulnérable aux pressions politiques ponctuelles qui peuvent être exercées sur lui par les élus, les médias et la population, ce qui est presque inévitable dans le contexte d'un conflit dans les services publics. En théorie, le Conseil, en tant que tribunal administratif, est le gardien de la santé et de la sécurité du public, mais en pratique, dans le cadre des négociations à l'étude, il apparaît se placer dans une situation où il peut jouer un rôle plus politique. D'où parfois l'impression des syndicats qu'il fait parfois primer les aspects politiques sur les aspects liés au processus de négociation.

Quant à la dimension économique, un cadre financier avait été déterminé par la ville avant même que la négociation n'ait débutée. En 2007, Courtemanche écrivait ceci :

« Le cadre et les enjeux réels des négociations ont aussi été complètement transformés. Depuis quelque temps, on ne négocie plus la masse salariale globale. Les gouvernements imposent d'avance ce qu'ils appellent le « cadre financier », qui soustrait de la négociation l'enjeu souvent majeur de l'augmentation du pouvoir d'achat des syndiqués. [...] La négociation collective devient de plus en plus un exercice vidé de son contenu fondamental » (Courtemanche, 2007 : B-2).

On a pu voir dans les deux cas que la négociation des aspects pécuniaires est moins basée sur la capacité de payer de l'employeur établi en fonction de la situation de son entreprise et du contexte économique de son secteur d'activité ou encore, pour le secteur public, par la capacité financière des citoyens, mais plutôt par un budget préalablement établi ou une « enveloppe fermée ». La variable contextuelle, notamment la dimension économique, a donc une incidence considérable sur le déroulement du processus de négociation collective.

La troisième question soulevée porte sur le régime des services essentiels, la variable indépendante de notre modèle. Malgré le respect des règles législatives, le Conseil intervient suite aux demandes d'interventions des employeurs et, par la suite, rend des décisions leur permettant de renforcer leur rapport de force dans le processus de négociation. Les demandes surviennent alors que les syndicats tentent de faire progresser la négociation collective via l'exercice de moyens de pression selon la stratégie établie. Le Conseil intervient en exerçant son rôle curatif (voir section 1.1.5) et, par le fait-même, il limite le choix des moyens de pression. Alors que les employeurs considèrent les recours au Conseil comme étant justifiés, les syndicats, quant à eux, considèrent que les employeurs font appel au Conseil de façon abusive sans laisser le processus de négociation collective suivre son cours ce qui contribue à changer la dynamique du rapport de force et l'exercice des moyens de pression. À la lumière des décisions rendues, il semble qu'en présence du régime des services essentiels, les syndicats soient limités à deux types de niveaux de moyens de pression: les moyens légers : port de vêtements de civil, présence d'affiches, mise sur pied de pétitions, par exemple, et le moyen ultime, celui de la grève. Dans ces conditions, une approche graduelle dans l'exercice des moyens de pression est difficile à adopter par les syndicats qui n'auront souvent d'autre choix pour faire avancer la négociation que d'aller en grève avec les inconvénients qu'elle comporte pour la population.

Une autre question soulevée par les résultats celle du rapport de force de l'employeur. Le syndicat des services d'entretien de la STEC et le syndicat régional des travailleurs et travailleuses des centres d'hébergement sont d'avis que les décisions rendues par le Conseil viennent renforcer le rapport de force des employeurs. Selon les employeurs, le Conseil rééquilibre le rapport de force. Cependant, le nouveau rapport de force n'est pas égal comme le laisse entendre l'idée de le rééquilibrer. En fait, le nouveau rapport de force est favorable aux employeurs. Comme les décisions émises dans le cadre des négociations à l'étude étaient en faveur des employeurs, on comprend pourquoi les employeurs ont fait intervenir le Conseil dans le processus de négociation collective, interventions qui font désormais partie de leur arsenal stratégique. D'ailleurs, la STEC et le CHSLD admettent faire plus souvent appel au Conseil afin de contrebalancer le rapport de force du syndicat. De plus, les syndicats sont d'avis que le Conseil a un parti

pris en faveur des employeurs. Le nombre d'interventions pour des moyens de pression légers pendant la grève était, aux yeux du syndicat du secteur de la santé et des services sociaux, tout à fait injustifié. De plus, aucune décision du Conseil, émise dans le cadre des négociations collectives étudiées, n'a fait l'objet de plaintes provenant de la partie syndicale, et ce, malgré de nombreuses dénonciations de la part des syndicats. Dans le secteur du transport en commun, le syndicat allègue qu'à plusieurs reprises, il a lui aussi acheminé des dénonciations de comportements de la part de l'employeur causant des ralentissements d'activité sans que celles-ci ne soient prises en considération. L'utilisation à des fins personnelles d'un atelier par un contremaître pour remplacer la direction de son camion nécessitant deux mécaniciens ou encore les attentes inexplicables quant à la répartition du travail nécessaire pour les réparations à effectuer afin de fournir plus d'autobus en sont des exemples. Dans le secteur de la santé et des services sociaux, les pannes d'électricité volontaires et la codification de patients permettant d'établir que l'établissement de santé était aux prises avec une épidémie obligeant les grévistes à accroître les services en sont d'autres exemples.

Toujours en lien avec le rapport de force des employeurs, dans quelle mesure l'employeur et les cadres doivent-ils assumer une partie des services qui ne sont pas assumés par les grévistes? La responsabilité des services essentiels est-elle une responsabilité partagée par les parties ou incombe-t-elle seulement aux grévistes? Bien que le syndicat soit dans l'obligation de déterminer les tâches qui devront être maintenues en lien avec le pourcentage de salariés à maintenir au travail par le biais d'une liste ou d'une entente, aucune règle ne précise les tâches que devront assumer les cadres en raison de la grève. L'incapacité pour le Conseil de déterminer les tâches à accomplir par la partie patronale est perçue par les syndicats comme étant injuste et partial. Un des répondants syndicaux donne l'exemple suivant :

« Nous c'était entendu qu'on grevait 10% du temps travaillé. Donc, y'a un 10% qui paraît...qui est en principe assumé par les cadres. Ce 10% c'est du temps de travail. Pis là, j'ai essayé de faire comprendre aux services essentiels, à médiatrice, « dites-nous qu'est-ce qu'on va arrêter de faire? » Jamais en aucun temps, y'a quelque chose que tu ne fais pas ou que tu transfères aux cadres. Tu continues de faire ton travail normalement, mais le 10% y'é où? [...] Y répondent pas réellement aux besoins, -« nous la

clientèle! », -« nous l'employeur! », nous les salariés??? Y sont pas capables de dire si clairement : -«bon ben vous faites un bain de moins par jour, vous videz les poubelles, mais vous ne lavez pu les planchers une fois par jour vous les lavez une fois par semaine », Y disent non. On enlève rien, vous continuez votre travail de façon habituelle...(Syndicat 2-D).

En effet, il n'y a aucune règle dans le *Code du travail* concernant la participation des cadres aux tâches régulières non dispensées par les salariés mais devant être maintenues pendant la durée d'une grève et ni concernant la distribution des tâches entre salariés et cadres. L'absence de telles règles amène des difficultés pratiques lors de la mise en application du régime et contribue à la dévolution complète de la responsabilité des services essentiels aux salariés, ce qui contribue à rendre le droit de grève encore davantage symbolique, sans compter son influence sur le processus et la dynamique de la négociation.

Le sixième questionnement concerne les règles de fardeau de preuve devant le Conseil. Le syndicat des employés des services d'entretien a mentionné à plusieurs reprises que bien que le Conseil soit un tribunal administratif dont les décisions sont équivalentes à celles de la Cour supérieure, il n'y a aucune règle précise concernant la preuve à faire concernant l'illégalité des moyens de pression devant le Conseil. Le président du syndicat estime que toute la contre preuve soumise au Conseil est pour ainsi dire rejetée du revers de la main. Or, par exemple lors d'un tribunal d'arbitrage, les arbitres s'appuient sur les règles de justice découlant des règles de droit civil. L'arbitre peut donc déterminer la recevabilité de la preuve en s'appuyant sur la qualité de cette dernière en plus de procéder à des contre-interrogatoires (Blouin et Morin; 2000) ce qui ne semble pas être le cas lors d'auditions devant le Conseil.

Enfin, dans le cadre de ce projet, nous avons demandé aux personnes interviewées du secteur du transport en commun si la mise en place d'un pourcentage minimum d'effectifs à maintenir, comme c'est le cas pour le secteur de la santé et des services sociaux était envisageable. Unanimement, les répondants ont répondu qu'une telle législation qui offrirait un service continu 24h/24 n'était pas souhaitable. Et ce, pour la raison suivante, en respectant un cadre législatif semblable à celui de la santé, il leur

serait impossible d'offrir un service quotidien adéquat (en respectant les pourcentages minimum prévus) tout en haussant l'offre de service aux heures de pointe. Actuellement lorsque survient une grève dans ce secteur, le service aux heures de pointes est rehaussé afin de permettre à une majorité de citoyens de se déplacer et de s'assurer qu'il n'y ait pas d'embouteillage afin que les véhicules d'urgence puissent circuler. Advenant la présence de pourcentages minimum, le service serait limité en tout temps en raison du pourcentage de salariés à maintenir, et donc, il serait impossible de hausser l'offre pendant les heures de pointe. De plus, pour les répondants syndicaux, une telle législation viendrait limiter de façon considérable le droit de grève. Par contre, il sont d'avis qu'il vaudrait mieux être plus encadré par le biais de pourcentage de salariés à maintenir au travail lors de la mise en place de ce moyen de pression que de perdre le droit de grève.

5.3.2 QUESTIONS SOULEVÉES PAR LES AUTRES SOURCES

Poursuivons maintenant avec les questions soulevées par les autres sources. La première concerne le pourcentage de salariés à maintenir au travail en temps de grève. Nos fonctions de conseillère syndicale nous ont permis d'être aux premières loges de la dernière négociation dans le secteur de la santé et des services sociaux. Des décisions récentes du Conseil¹⁸ dans ce secteur donnent à penser que le droit de grève est de plus en plus limité. Tel que précisé à la section 1.1.4, la loi prévoit un pourcentage de salariés à maintenir au travail d'au moins 80 % pour les centres hospitaliers (art. 111.10 par. 2 C.t.). Par contre, nombreux ont été les centres hospitaliers assujettis à un taux de pourcentage de 90% de salariés à maintenir au travail en temps de grève en raison du fait qu'ils détiennent « *...un centre hospitalier de soins psychiatriques, un centre hospitalier spécialisé en neurologie ou en cardiologie ou un centre hospitalier doté*

¹⁸ *Centre de santé et de services sociaux Les Eskers de l'Abitibi et l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS), CSE, 28 avril 2010; Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke et le Syndicat interprofessionnel de la santé du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke (SISCHUS-FIQ), CSE, 30 juin 2010; Centre de santé et de services sociaux du Grand Littoral et le Syndicat des professionnelles de la santé et des services sociaux de Québec et Chaudière-Appalaches (CSN), CSE, 8 septembre 2010.*

d'un département clinique de psychiatrie... » (art. 111.10 para. 1 C.t.). Ce même article de loi prévoit un taux de pourcentage d'au moins 60 % pour les CLSC. Toujours dans le cadre de la négociation de 2009-2010, le pourcentage de salariés à maintenir au travail en temps de grève a aussi été rehaussé pour ce type d'établissements. Les pourcentages de services à maintenir sont passés de 60 % à 70 %, de 60 % à 80 % ou encore de 60 % à 90 % dans bien des cas¹⁹. Même s'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, les décisions relevées sont autant d'autres exemples où l'exercice du droit de grève est plus limité. Le rehaussement des pourcentages de salariés à maintenir au travail en temps de grève ainsi que l'élargissement de la notion de services essentiels que le Conseil applique contribuent tous deux à restreindre le droit de grève des salariés.

Le Conseil n'est pas l'unique responsable d'un rehaussement des pourcentages à même les établissements de santé. En effet, en raison du contexte de pénurie de ressources infirmières ainsi que du niveau d'acuité des soins de plus en plus élevé, beaucoup d'infirmières ont obtenu la reconnaissance de la prime des soins intensifs pour des unités autres que ceux des soins intensifs (*Décret tenant lieu de convention collective 2006-2010, Fédération interprofessionnelle de la Santé du Québec, art.9*). Cette reconnaissance a toutefois eu des conséquences inattendues sur la négociation entourant les services essentiels. C'est ainsi que le pourcentage de salariés à maintenir en cas de grève dans les unités de soins intensifs est de 100 % (art. 111.10.1 C.t.). Lors des négociations en 2010, plusieurs établissements ont donc vu une hausse du nombre de centres d'activité devant respecter un pourcentage de 100 % des effectifs²⁰ en raison de

¹⁹ *Centre de santé et de services sociaux de Gatineau et Syndicat des professionnelles en soins infirmiers et cardio-respiratoires du CSSS Gatineau (FIQ), CSE, 12 août 2010; Centre de santé et de services sociaux du Suroît et Syndicat des professionnelles-ls en soins du Suroît (FIQ), CSE, 12 août 2010; Centre de santé et de services sociaux de la Montagne et l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS), CSE, 22 juin 2010; Centre de santé et de services sociaux de Vaudreuil-Soulanges et Syndicat des professionnelles en santé du CSSS Vaudreuil-Soulanges (FIQ), CSE, 12 août 2010.*

²⁰ *Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-l'Or et Syndicat régional des professionnelles en soins du Québec (Le) (FIQ), CSE, 28 août 2010; Centre hospitalier de l'Université de Montréal et le Syndicat des professionnelles et professionnels en soins de santé du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (FIQ), CSE 18 août 2010; Hôpital général juif Sir Mortimer B. Davis (L') et Les professionnel(le)s en soins de santé unis (FIQ), CSE, 8 septembre 2010; Hôpital Charles-LeMoine et Alliance interprofessionnelle de Montréal (L') (FIQ), CSE, 18 août 2010.*

la prime de soins intensifs accordée aux infirmières œuvrant ailleurs. Par ailleurs, à l'occasion de la prochaine négociation collective, il est à prévoir que le nombre de centres d'activités assujettis à un pourcentage de 100 % sera plus limité en raison de la nouvelle convention collective qui précise les centres où une prime est payable : l'urgence, les soins intensifs, de néonatalogie, de grands brûlés et d'unité coronarienne²¹.

À noter aussi que, lors de cette ronde de négociation, contrairement aux rondes antérieures, il y avait un nombre considérable d'infirmières provenant d'agences de soins infirmiers. Ces dernières ne sont pas des salariées au sens du *Code du travail* (art.1) des centres hospitaliers mais plutôt des agences qui les emploient. Elles ne sont donc pas comptabilisées dans l'établissement du pourcentage de salariées à maintenir au travail en temps de grève, car elles ne sont pas membres du syndicat ni de l'accréditation syndicale. Par conséquent, si le syndicat avait exercé son droit de grève, ce ne sont pas toutes les infirmières qui travaillent dans l'établissement qui auraient participé au droit de grève contrairement aux rondes de négociations antérieures ce qui aurait sans doute contribué à une diminution du rapport de force. D'autant plus, qu'on peut supposer qu'il aurait été très difficile pour le syndicat accrédité de faire la preuve qu'un nombre supérieur d'infirmières d'agences étaient appelées à travailler en temps de grève contrevenant ainsi à la loi anti-briseurs de grève (art.109.1 C.t.).

Considérant les rehaussements de pourcentage de salariés à maintenir au travail en temps de grève et de la présence de personnel d'agences, sans compter la notion élargie de services essentiels appliquée par le Conseil, une question se pose : le droit de grève existe-t-il dans le secteur de la santé et des services sociaux ou bien est-il seulement symbolique? Pour l'ensemble des répondants ayant participé au projet, la grève demeure le moyen de pression ultime et a toujours un rôle à jouer dans le cadre de la négociation collective. Par contre, ce rôle devient de plus en plus limité et, pour les membres des syndicats, la grève devenu davantage un symbole qu'un moyen de pression efficace.

²¹ <http://www.fiqsante.qc.ca/convention-collective/?page=convention-collective-courante;>

Dans la poursuite de notre questionnement en lien avec les modalités d'application du régime des services essentiels, le Conseil privilégie deux modes de détermination des services à maintenir, soit en pourcentage du nombre de salariés et en pourcentage d'heures travaillées. Toujours dans le cadre de la ronde de négociations en 2010, la Fédération interprofessionnelle de la Santé du Québec avait soumis au Conseil des listes et des ententes de services essentiels proposant un modèle hybride de ces deux modes de détermination afin d'assurer les services essentiels tout en maximisant le droit de grève. Le Conseil a toutefois rejeté cette proposition et le contenu de toutes les listes et/ou des ententes a dû être modifié en privilégiant un mode unique. Cette position du Conseil vient elle aussi limiter le pouvoir du syndicat dans l'exercice du droit de grève.

À la lumière de ces éléments, il y a lieu de se questionner sur la légitimité du maintien du droit de grève dans les services publics et les secteurs public et parapublic. Une dernière question se pose: à qui profite le régime des services essentiels actuel? Les résultats de la recherche suggèrent qu'il profite aux employeurs. En effet, les employeurs appellent au Conseil de façon régulière en cours de processus de négociation collective et il semble, selon les résultats, que chaque plainte fasse l'objet d'un suivi et conséquemment que le syndicat soit dans l'obligation de modifier sa stratégie syndicale. Par ailleurs, de toute évidence, les bénéficiaires et les usagers du transport en commun bénéficient du régime des services essentiels. Les usagers sont en mesure de maintenir leurs déplacements quotidiens tandis que les soins sont maintenus pour les bénéficiaires. Par contre, tous ne partagent pas cette opinion dans le secteur de la santé et des services sociaux. Certes, à court terme, les bénéficiaires profitent du régime des services essentiels qui leur permet d'avoir accès aux soins durant un conflit de travail. Or, certains syndicalistes croient qu'à long terme, les bénéficiaires perdent au change. C'est ainsi que depuis quelques années, l'organisation du travail est devenue un enjeu majeur pour les travailleurs du secteur de la santé alors que le personnel soignant dans les hôpitaux est réduit au maximum (Haiven et Haiven; 2007). Certains croient qu'en l'absence des services essentiels, les grèves auraient permis aux syndiqués d'améliorer leurs conditions de travail, particulièrement en matière d'organisation du

travail, ce qui aurait été susceptible de permettre à l'ensemble de la population québécoise d'avoir accès à de meilleurs soins de santé. Par ailleurs, le régime des services essentiels profite aussi aux politiques aux niveaux provincial et municipal. Toutes les occasions sont bonnes pour se faire du capital politique et les négociations collectives dans les services publics en sont une. Les répondants syndicaux donnaient l'exemple de la prise de position de Mario Dumont, chef de l'ADQ, au moment d'une grève du transport en commun. Enfin, il faut rappeler que nos résultats montrent qu'il est possible pour les syndicats de réaliser des gains au niveau des conditions de travail de leurs membres même dans le cadre restrictif du régime des services essentiels. Peut-être que ces gains auraient pu être plus substantiels en l'absence de services essentiels bien qu'une telle absence aurait pu engendrer la promulgation de lois de retour au travail pas toujours très généreuses. En effet, entre 1964 et 2001 le Québec à lui seul a adopté le tiers de toutes les lois spéciales de toutes les provinces confondues (Delorme et Nadeau 2002). Force est de constater que le processus de négociation collective comprenant le régime des services essentiels laisse place à l'obtention de gains pour les parties impliquées.

CONCLUSION

Cette dernière partie de notre mémoire présente, dans un premier temps, les principales étapes de la recherche ainsi que les principaux résultats de la recherche effectuée. Les implications de la recherche et ses limites sont par la suite décrites. La dernière section soulève diverses pistes que les recherches futures pourront poursuivre.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA RECHERCHE ET DES RÉSULTATS

L'objectif premier de cette recherche était de déterminer si la présence du régime des services essentiels a des effets sur la négociation collective au Québec dans les secteurs assujettis, notamment celui du transport en commun et celui de la santé et des services sociaux. La revue de littérature a permis de constater que très peu de recherches ont été effectuées depuis la mise sur pied du régime des services essentiels et que parmi celles-ci aucune d'entre elles ne visait le secteur de la santé et des services sociaux au Québec.

Afin de répondre à la question de recherche, un modèle d'analyse composé de trois variables fut utilisé. La première, la variable indépendante (VI) est le régime des services essentiels composé de ses dimensions, soit (1) les règles établies dans le *Code du travail* et (2) les décisions rendues par le Conseil des services essentiels. La négociation collective est la variable dépendante (VD), deuxième variable du modèle conceptuel. Elle comprend sept dimensions regroupées selon les niveaux stratégique, institutionnel et des lieux du travail du modèle de négociation collective (Bergeron et Paquet, 2006) : (1) le degré de mobilisation syndicale, (2) le rapport de force, (3) la nature et la fréquence des moyens de pression, (4) le déroulement des négociations, (5) la durée de l'arrêt de travail, (6) les résultats de la négociation collective et (7) le climat des relations industrielles. La troisième variable, variable de contrôle (VC), est le contexte de la négociation collective qui comprend quatre dimensions : (1) le contexte économique, (2) le contexte social, (3) le contexte politique et (4) le contexte médiatique.

L'hypothèse posée était la suivante : *Les différences dans le régime de services essentiels entre le transport en commun et le secteur de la santé et des services sociaux influencent de façon distincte la négociation collective.* Afin de permettre une comparaison entre ces deux secteurs, deux études de cas ont été réalisées. Au moyen d'entretiens menés auprès de membres syndicaux et de cadres ayant participé activement aux négociations collectives étudiées, il a été possible d'examiner les effets du régime de services essentiels sur les négociations dans chacun des deux secteurs pour ensuite les comparer.

Les résultats indiquent que le régime des services essentiels a certes un impact sur la négociation collective. Le degré de mobilisation, le rapport de force, la nature et la fréquence des moyens de pression, le déroulement des négociations, la durée de l'arrêt de travail et le climat de travail sont les dimensions qui sont influencées par le régime des services essentiels. De plus, les règles du régime semblent jouer moins sur les dimensions de la variable dépendante que les décisions émises par le Conseil. Il n'y a cependant que peu de preuves à l'effet que les différences de régime entre les deux secteurs comportent des effets distincts sur la négociation collective comme le stipule l'hypothèse. Enfin, le contexte dans lequel se déroule la négociation collective, plus particulièrement les contextes économique et politique ont un impact considérable sur la négociation collective dans ces secteurs.

IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Il ne fait aucun doute que la concrétisation de ce projet permet un enrichissement des connaissances, au niveau théorique et au niveau pratique.

L'apport théorique de cette recherche concerne un régime particulier de relations industrielles, celui des services essentiels où une tierce partie, le Conseil joue un rôle déterminant. Les données recueillies suggèrent une évolution dans l'application du régime depuis son instauration en 1982, notamment dans la définition même des services essentiels (Arthurs, 1968; Bernier, 1994; Fontaine, 2004; Morin, Brière, Roux et

Villaggi, 2010; Adell, Grant et Ponak, 2001). Cette évolution semble être la conséquence d'interventions politiques explicites de la part des élus et le régime même des services essentiels semble être vulnérable à de telles interventions politiques. L'élargissement de la notion de services essentiels limite le droit de grève des syndiqués et son exercice devient de plus en plus symbolique (Hebdon, 1998; Haiven et Haiven, 2007) tout en réduisant le rapport de force du syndicat. De plus, les moyens de pression ne se limitent pas à la grève et il semble qu'il est de plus en plus difficile d'exercer des moyens de pression à l'interne avant d'exercer le droit de grève sans que le syndicat ne se retrouve devant le Conseil des services essentiels. Les résultats de la recherche montrent que l'intervention de cette tierce partie au processus de négociation collective a des effets non négligeables sur l'ensemble du processus de négociation. Donc, la négociation collective dans les services essentiels ne se déroule pas de la même façon que dans les autres secteurs. Ces particularités doivent être prises en compte dans l'étude de la négociation collective dans ce secteur.

Quant à l'apport pratique, nous souhaitons que les résultats de notre recherche puissent sensibiliser les parties aux particularités du régime des services essentiels afin qu'ils puissent entamer un processus de négociation collective en toute connaissance de cause. De plus, nous souhaitons que cette recherche puisse contribuer à une réflexion constructive dans l'éventualité où les acteurs s'engageraient dans un processus de réforme du régime des services essentiels. Nous n'avons qu'à penser à l'établissement de critères permettant de décréter une unité d'accréditation assujettie aux services essentiels, à la notion de services essentiels à appliquer ou encore aux règles encadrant les procédures d'audit.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Il va de soi que cette recherche ajoute à la littérature sur les relations de travail dans les secteurs assujettis au régime des services essentiels en raison des nouvelles connaissances qu'elle apporte. Toutefois, cette recherche comporte des limites.

Premièrement, il est difficile de généraliser les résultats obtenus alors que seulement deux cas dans deux secteurs d'activité différents ont été analysés. Ce choix méthodologique permet toutefois de mieux comprendre les effets du régime des services essentiels sur la négociation collective. De plus, les deux cas étudiés semblent néanmoins typiques des négociations dans ces secteurs ce qui nous suggère qu'ils sont relativement représentatifs. Une deuxième limite concerne l'accès asymétrique aux répondants. En effet, dans le secteur de la santé et des services sociaux, il a été impossible de rencontrer l'ensemble des membres du comité patronal de négociation en raison de leur non-disponibilité. Enfin, une dernière limite importante est reliée aux entrevues semi-dirigées. L'interprétation que fait l'interlocuteur des réalités vécues en cours de processus de négociation collective et une distorsion possible émanant du chercheur peuvent créer des biais dans le cadre du processus. Notre cadre d'analyse, nos choix méthodologiques et le recours à des grilles d'entrevues bien structurées visaient toutefois à réduire ces risques.

PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Voici quelques suggestions susceptibles d'orienter les recherches futures sur la question de la négociation collective dans les services publics. Premièrement, il serait intéressant de réaliser une recherche dans le cadre d'une négociation de niveau national et de procéder à des comparaisons entre le secteur de l'éducation et le secteur de la santé et des services sociaux. Comme le secteur de l'éducation n'est pas assujetti aux services essentiels, il pourrait servir de groupe contrôle. Il serait intéressant par exemple de procéder à une étude impliquant les infirmiers et infirmières du Québec car dans les deux cas, la partie syndicale traite avec l'État, qui est à la fois employeur et législateur.

Plusieurs questions demeurent, notamment dans le secteur de la santé. Depuis 2006, il existe une contrainte additionnelle au droit de grève dans ce secteur du fait de la structure de négociation à deux niveaux, nationale et locale. En effet, les grèves de travail sont interdites au niveau local (art. 57 et suivants du C.t.) dans le cadre des négociations de 26 matières locales entre les parties (*Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic*, L.R.Q., chapitre U-0). Le droit de grève est donc limité une fois de plus. Pour cette raison, il serait intéressant de réaliser une recherche dans ce secteur aux deux paliers de négociation pour évaluer les effets de la limitation du droit de grève. De plus, d'autres comparaisons pourraient être faites avec la fonction publique et le secteur parapublic, plus particulièrement les collèges et les commissions scolaires qui eux aussi ont une structure de négociation nationale. Enfin, il serait intéressant de connaître la perception des syndicats du secteur de la santé et des services sociaux à l'égard de l'arbitrage obligatoire comme substitut au droit de grève. Comme le droit de grève est de plus en plus symbolique, il y a lieu de se questionner s'il ne serait pas préférable d'introduire une procédure d'arbitrage des différends comme c'est le cas pour les pompiers et policiers. Selon nous, il y a donc un intérêt à examiner les perceptions des parties, des politiques et de la population quant à la possibilité de remplacer le régime actuel par des modes alternatifs de résolution des différends dans les services publics.

BIBLIOGRAPHIE

ADELL, B., GRANT, M. et PONAK, A. (2001), *Strikes in Essential Services*, IRC Press, Industrial Relations Centre Queen's University at Kingston, 272 pages.

ARTHURS, H.W. (1968), *Labour Disputes in Essential Industries*, Ottawa : Privy Council Office.

BERGERON, J.-G. et PAQUET, R., (2006), *La négociation collective*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 227 pages.

BERNIER, J. et LEMIEUX, M., (1994), *Grèves et services essentiels*, Presses de l'Université Laval, 300 pages.

BERNIER, J. (1994), *La détermination des services essentiels dans le secteur public et les services publics de certains pays industrialisés* dans *Grèves et services essentiels* sous la direction de Jean Bernier, Presses de l'Université Laval, 300 pages

BLOUIN, R. et MORIN, F., (2000), *Droit de l'arbitrage de grief*, Cowansville, Québec, Les éditions Yvon Blais Inc., 5^e Édition, 766 p.

BOIVIN, J., (1982) « La loi de la dernière chance : les services essentiels », *Relations*, vol.42, no.485, p.294-299.

CHOUINARD, T. et RODRIGUE, S. (2007), *15^e grève en 40 ans*, La Presse, Montréal, jeudi 24 mai.

COURTEMANCHE, G. (2007) *Le Devoir*, Édition du samedi et du dimanche 27 mai 2007).

COUTU, M., FONTAINE, L. L. et MARCEAU, G., (2009) *Droit des rapports collectifs du travail au Québec*, Cowansville, Québec : Éditions Y. Blais, 1045 pages.

DELORME, F. et NADEAU, G., (2002), *Un aperçu des lois de retour au travail adoptées au Québec entre 1964 et 2001*, Relations Industrielles, vol.57 no.4 pp. 743-788.

DENIS, J.-M., (2005), *Le conflit en grève? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, La dispute/SNÉDIT, Paris, 359 p.

DION, G., (1986) *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Presses de l'Université Laval, 2^e Édition, p.442.

DIONNE, B. (1993) *Pour réussir : guide méthodologique pour les études et la recherche*, Études vivantes, 2e éd., Laval, Québec, 223 p.

DUNLOP, J. T. (1958) *Industrial Relations Systems*, New York : Holt, Rinehart and Winston, Chap. 1, 7-23

DUNLOP J. T (1976) « *La structure d'un système de relations industrielles* », tiré de SELLIER, F., *Les relations industrielles*, P.U.F.

FONTAINE, L. L., (2004) *Le service minimum et les services essentiels : étude française confrontée au droit québécois*, Presses de l'Université de Montréal, 720 pages.

FONTAINE, L. L., (2008) *Des services publics toujours essentiels au Québec?* Relations Industrielles, vol.63 no.4, pp 719-741.

GAUTHIER, B. (dir.) (2004), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 4e édition.

GODARD, J. (1992), « Strikes as Collective Voice : a Behavioral Analysis of Strike Activity. » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, no.1, 161-175.

GRANT, M. et RACINE, F. (1992) « Les services essentiels et stratégies de négociation dans les services publics », *Marché du Travail*, 13, no.4, p.6-8, 73-78.

GRUBER, J. et KLEINER, S. A., (2010) « *Do Strikes Kill? Evidence from New York State*, <http://www.nber.org/papers/w15855>,

GUNDERSON, M., KERVIN, J. et REID, F., (1983), "Strikes in Canada: Theories of Strike Determination and Strike Consequences." Centre for Industrial Relations, University of Toronto.

GUNDERSON, M., PONAK, A. et GOTTLIEB TARAS, D., (2001) *Union-Management Relations in Canada*, Fourth Edition, Addison Wesley Longman, 556 pages.

HAIVEN, J., HAIVEN, L., (2007), *Health care strikes "Pulling the red cord"*, Nova Scotia, Canadian Centre for policy alternatives, 14 pages.

HEBDON, R. (1998) « Behavioural Determinants of Public Sector Illegal Strikes » *Relations Industrielles*, 53, no.4, automne 1998, p.667-690.

HÉBERT, G. (1992), *Traité de négociation collective*, Gaëtan Morin éditeur ltée, 1242 pages.

HÉBERT, G. (1999), *L'ABC des relations du travail au Québec et au Canada*, Troisième édition, 51 pages.

KOCHAN, T. A., et KATZ, H.C., (1988), *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Second Edition, Irwin, p.1-18.

KOCHAN, T. A. (1974). « A Theory of Multilateral Collective Bargaining in City Governments. » *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 27, no.4 525-542.

KOCHAN, T., A. (1979) « *Dynamics of Dispute Resolution in the Public Sector* », in B. Aaron, J. Grodin and J. Stern (eds.) *Public Sector Bargaining* (Madison WI: Industrial Relations Research Association, 1979), p. 150 at 187.

KOCHAN, T., H. KATZ et R. MCKERSIE (1994). *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca (N.Y.), ILR Press.

L'ÉCUYER, R. (1988), « L'analyse de contenu: notion et étapes » dans *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sous la direction de J.P. Deslauriers, Sillery :PUQ, pp. 49-65.

LEDUC, G. (2004), *Services essentiels : difficile exercice d'équilibre*, Le Soleil, Zoom, samedi 20 novembre 2004.

LEMIEUX, M. (1996) « La médiation et le règlement des conflits dans les services essentiels au Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 51, no.2, p 333-356.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, (2005) *Plan stratégique 2005-2008*, Gouvernement du Québec, Bibliothèque nationale du Québec.

MORIN, F. et BRIÈRE, J.-Y., ROUX, D., VILLAGGI, J.-P., (2010) *Le droit de l'emploi au Québec*, 4^e édition, Wilson & Lafleur, Montréal, 2030 pages.

PRATTE, A., (2007), *L'entretien...des illusions*, La Presse, Montréal, mercredi 23 mai.

RAY, J.-E., (2005), *De la grève à l'action collective dans Le conflit en grève? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine* sous la direction de Jean-Michel Denis, La dispute/SNÉDIT, Paris, 359 p.

ROUILLARD, J., (2004) *Le syndicalisme québécois : deux siècles d'histoire*, Boréal, 335 p.

SOSOE, L. K., (1994) « Le droit de grève : un défi éthique? », dans *Grèves et services essentiels* sous la direction de Jean Bernier, *Presses de l'Université Laval*, 300 pages.

STURMTHAL, A. F. (1973) « *La grève dans les systèmes contemporains de relations de travail* » dans *La grève*, 4^e Colloque de relations industrielles 1972-1973, Université de Montréal, École de relations industrielles, p.1-17.

QUIVY, R. et CAMPENHOUDT, L. (2006), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 3^e édition, Dunod, Paris, 256 pages.

ANNEXE I

GRILLE D'ENTRETIEN

LE RÉGIME DES SERVICES ESSENTIELS

Les règles du *Code du travail*

- Est-ce vous qui aviez sollicité l'aide du Conseil? Et si oui, pour quelles raisons? Quelle fut la durée de cette intervention?

Décisions rendues par le Conseil

- Est-ce que le Conseil est intervenu lors de la dernière négociation? Et si oui, est-ce que le Conseil a rendu une décision?
 - Si le Conseil a rendu une décision, quelle était cette décision?
 - Est-ce qu'une telle décision a affecté la négociation collective?
 - Selon vous, les décisions émises par le Conseil étaient-elles souhaitables dans le cadre de la négociation collective?
-

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

NIVEAU STRATÉGIQUE :

Le degré de mobilisation syndicale

- Selon vous, quel était le degré de mobilisation lors de la dernière négociation? Était-il supérieur à la négociation précédente?
- Sur quoi vous basez-vous pour faire une telle évaluation?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le degré de mobilisation? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le degré de mobilisation? Exemple?

Santé

- Au cours de la dernière négociation, les règles relatives au libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salarié à maintenir au travail ont-ils influencé le degré de mobilisation des membres?
- Le préavis de 20 jours a-t-il influencé le degré de mobilisation syndicale?
- L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé le degré de mobilisation syndicale?

Le rapport de force

- Comment décririez-vous le rapport de force entre les parties et son évolution lors de la dernière négociation?
- Est-il comparable à celui de la négociation précédente? Sur quoi vous basez-vous pour faire une telle évaluation?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le rapport de force? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le rapport de force? Exemple?
- S'il y a eu grève lors de la dernière négociation, percevez-vous la grève comme un mécanisme efficace pour faire valoir votre rapport de force?

Santé

- Croyez-vous que le pourcentage de services à maintenir a eu un effet sur le rapport de force?

La nature et la fréquence des moyens de pression

- Avez-vous eu recours à des moyens de pression au cours de la dernière négociation? Si oui, lesquels et quelle fut la durée de ces moyens de pression?
- Quelles étaient la nature et la fréquence des moyens de pression lors de la dernière négociation?

- Le syndicat a-t-il respecté la liste des services essentiels?
- Avez-vous diversifié vos moyens de pression au cours de la dernière négociation?
- Croyez-vous que la grève a été uniquement symbolique, ou alors joue-t-elle toujours son rôle comme moyen de pression ultime?
- Les moyens de pression exercés, autres que la grève générale, ont-ils été aussi efficaces avec les services essentiels?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur la nature et la fréquence des moyens de pression? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur la nature et la fréquence des moyens de pression? Exemple?
- Croyez-vous que la façon dont le syndicat a respecté les exigences des services essentiels peut avoir influencé la nature et la fréquence des moyens de pression?

Santé

- Le préavis de 20 jours a-t-il influencé la nature et la fréquence des moyens de pression?
- L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé la nature et la fréquence des moyens de pression?
- Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils influencé la nature et la fréquence des moyens de pression.

NIVEAU INSTITUTIONNEL :

Le déroulement des négociations

- Quelle fut la durée de la dernière ronde de négociation? (de l'envoi de l'avis de négociation jusqu'à la signature de la convention collective?)
- D'après vous, l'intervention du Conseil a-t-elle eu une influence sur le déroulement des négociations? Et si oui, de quelle façon?

- Y a-t-il eu une modification de la liste des services essentiels en cours de négociation? Et si oui, pour quelles raisons?
- Comment décririez-vous le déroulement des négociations entourant la détermination des services essentiels?
- À quel moment de la négociation collective avez-vous entamé la négociation des services essentiels? Et dans quelles circonstances?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le déroulement des négociations? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le déroulement des négociations? Exemple?
- Croyez-vous que les règles du *Code du travail* relatives aux services essentiels ont été des contraintes ou bien ont été favorables au déroulement de la négociation collective au cours de votre dernière expérience? Pour quelles raisons?

Santé

- Le préavis de 20 jours a-t-il un effet direct sur le déroulement des négociations?
- L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé le déroulement des négociations?
- Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils un effet direct sur le déroulement de la négociation collective.

La durée de l'arrêt de travail

- Quels furent les services essentiels établis lors du dernier processus de négociation? Étaient-ils les mêmes que lors de la négociation précédente? Et si non, pourquoi?
- À combien se chiffrent les services devant être maintenus? (par rapport aux services en temps normal)
- Est-ce que l'attribution des services à maintenir en temps de grève a posé problème? Et si oui, de quelle façon?
- La rémunération en temps de grève a-t-elle posé problème?

- L'obligation de maintenir des services essentiels en temps de grève a-t-elle prolongé la durée de l'arrêt de travail? Et si oui, de quelle façon?
- Est-ce que l'établissement de la liste des services essentiels prolonge la durée des négociations? Et si oui, de quelle façon?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur la durée de l'arrêt de travail? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur la durée de l'arrêt de travail? Exemple?
- Selon vous, est-ce que le Conseil a rempli son mandat qui est de protéger la santé et la sécurité de la population?
- Est-ce que le Conseil a excédé son mandat à votre avis?

Santé

- Le préavis de 20 jours a-t-il eu un impact sur la durée de l'arrêt de travail et la durée des négociations?
- L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé la durée de l'arrêt de travail?
- Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils eu un impact sur la durée de l'arrêt de travail?

NIVEAU DES LIEUX DE TRAVAIL :

Les résultats de la négociation collective

- Quels étaient les enjeux patronaux et syndicaux?
- Outre les demandes relatives aux augmentations salariales, quels étaient les enjeux économiques lors des deux dernières négociations? Y avait-il un cadre financier à respecter du côté patronal?
- Y a-t-il eu des tiers impliqués?
- Les parties ont-elles atteint leurs objectifs?
- Quels sont les principaux résultats de la négociation?
- Qu'avez-vous perdu et qu'avez-vous gagné lors de la dernière négociation?

- S'il y a eu arrêt de travail, êtes-vous d'avis que l'arrêt de travail a aidé à un règlement? Ou bien, a-t-il nui?
- Les membres étaient-ils satisfaits de l'entente?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur les résultats de la négociation collective? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur les résultats de la négociation collective? Exemple?
- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont rendu service à la population?
- L'encadrement législatif des services essentiels favorise-t-il l'obtention d'un règlement?

Santé

- Le préavis de 20 jours a-t-il influencé les résultats de la négociation collective?
- L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé les résultats de la négociation collective?
- Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils influencé la négociation collective?
- Selon vous, quels seraient les impacts sur la négociation collective, selon vous, s'il n'y avait aucun pourcentage de service à maintenir?

Transport

- Selon vous, quels seraient les impacts sur les résultats de la négociation collective, si vous deviez respecter un pourcentage de service à maintenir?

Le climat de travail

- Quel était le climat après la conclusion de la négociation collective?
- Selon vous, est-ce que les règles du *Code du travail* concernant les services essentiels ont eu un effet direct sur le climat de travail? Exemple?

- Selon vous, est-ce que les interventions du Conseil ont eu un effet direct sur le climat de travail? Exemple?
- Est-ce que le régime des services essentiels amène une amélioration ou bien une détérioration du climat de travail?

Santé

- Le préavis de 20 jours a-t-il eu un effet sur le climat de travail?
 - L'obligation de fournir du personnel en cas d'urgence a-t-elle influencé le climat de travail?
 - Le libre accès aux bénéficiaires et le pourcentage de salariés à maintenir au travail ont-ils eu un effet sur le climat de travail.
-

LE CONTEXTE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le contexte économique

- Aviez-vous un cadre financier à respecter?
- Le contexte économique vous était-il favorable ou non?
- Le contexte économique a-t-il facilité ou alourdi la négociation?

Le contexte social

- Quelles étaient les réactions de la population, des usagers et/ou des bénéficiaires?
- Le contexte social vous était-il favorable ou non?

Le contexte politique

- Avez-vous toujours été visé par le décret des services essentiels? Sinon, à partir de quand l'avez-vous été et quel était le contexte politique à ce moment-là?
- Êtes-vous d'avis que le contexte politique joue un rôle dans votre négociation? Si oui, comment?
- Le contexte politique vous était-il favorable ou non?

Le contexte médiatique

- Quelle fut la couverture médiatique lors de la dernière négociation?
 - Est-ce que les médias ont joué un rôle dans le cadre de la négociation? Et si oui, de quelle façon?
 - Le contexte médiatique vous était-il favorable ou non?
-