

# Québec

## Quelles voies pour la négociation collective ?

*Christian Dufour, Adelheid Hege*

Les fédérations du secteur privé de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) organisent tous les deux ans un colloque thématique, baptisé « colloque Gérard-Picard », du nom de l'un des présidents de l'organisation. Cette année, fin janvier 1998, la sixième rencontre de ce type a réuni plus de quatre cents syndicalistes et chercheurs dans la ville de Québec. Les conférences et rencontres prévues sur deux jours se centraient autour du thème : « Des voies nouvelles pour la négociation collective ». Les débats qui traversent les syndicats sur les thèmes, la place et la conduite de la négociation sont d'autant plus importants que la négociation constitue le cœur d'une activité syndicale très décentralisée.

### **La négociation locale, cœur du syndicalisme**

Le système syndical québécois constitue l'une des variantes du modèle nord-américain de relations professionnelles. Dans ce cas particulier, le syndicat peut s'installer dans une « unité de négociation » après que la moitié des salariés concernés ont décidé par vote de confier leurs intérêts à l'un ou l'autre syndicat candidat à l'exercice de la représentation. L'ensemble des salariés de l'unité adhèrent alors au syndicat qui emporte la majorité des suffrages. Les « unités

d'accréditation », qui deviennent de facto des unités de négociation, recouvrent des espaces sociaux et productifs très variés. Il s'agit souvent de parties d'établissements (les ouvriers de telle usine métallurgique, les employés de tel grand magasin), et plus rarement de l'ensemble des salariés dépendants d'une entreprise multi-établissements. Il est donc possible que le syndicat et les négociations qu'il mène ne concernent qu'une fraction limitée du personnel d'un site, comme il est possible que des syndicats différents (appartenant ou non à des centrales différentes) cohabitent sur un même site, constituant des « unités d'accréditation » distinctes. Chaque unité d'accréditation est responsable de la négociation des conditions de salaire et de travail des membres qui la constituent, et signe à cette fin des conventions collectives. Elles portent à la fois sur des éléments « monétaires » (les salaires) et des éléments « normatifs » (protection sociale, retraite, formation ...). En moyenne une convention collective concerne 116 salariés.

Dans le cas québécois, le modèle de représentation syndicale comporte deux éléments particulièrement caractéristiques. D'une part, l'unité d'accréditation se constituant sur la base d'un processus

## QUEBEC

démocratique interne au salariat, la préservation de son autonomie d'action, et tout spécialement de négociation, se comprend comme le prolongement naturel de cet acte fondateur.

Les organisations syndicales concurrentes (les fédérations rattachées à la CSN ou à la FTQ, Fédération des travailleurs du Québec) insistent l'une et l'autre sur l'avantage comparatif qu'elles estiment assurer en la matière. Les négociations sont par principe menées au niveau le plus décentralisé, pour respecter cette caractéristique. L'adhésion collective des salariés, qui suit leur vote pour constituer l'unité d'accréditation, est conçue comme une garantie de démocratie à la base : toute décision doit emporter la majorité des salariés lorsqu'ils sont appelés par le syndicat à se prononcer. Avant l'ouverture d'une négociation, en cours de négociation et à l'issue de celle-ci, les syndicalistes membres de la commission de négociation se présentent devant l'assemblée générale des membres (tenue hors temps de travail, parfois le samedi ou le dimanche), pour présenter leurs propositions et leurs recommandations. Le vote de l'AG est souverain et incontournable, et un refus par elle des conclusions d'une négociation est « nécessairement » suivi d'un vote pour déclencher une grève.

D'autre part, les regroupements syndicaux hors des entreprises (unions locales, fédérations, centrales, etc.) fournissent des « services » nombreux, qui justifient le rattachement des unités de base, et qui se traduisent par des taux de cotisation atteignant 2 % des salaires bruts. Les caisses de grève sont l'un de ces services. Un autre, d'usage plus fréquent, se traduit par la mise à disposition de « conseillers » ou de « négociateurs »

professionnels, appointés par les centrales syndicales, pour assister les salariés élus par leurs collègues dans les unités de négociation, lors des discussions avec l'employeur. Comme les conventions collectives sont de durée assez courte pour des personnels peu nombreux en moyenne (ce qui est en cours de changement), l'activité de négociation occupe un personnel syndical nombreux, et constitue l'un des moments décisifs de la confrontation syndicale.

Le paradoxe veut en effet que la multiplication des unités d'accréditation, « homogènes et de petites tailles pour conférer une réelle et efficace plasticité à la convention collective », ne conduise pas à l'absence d'influence des regroupements syndicaux sur les négociations particulières. Mais cette prise d'influence ne s'exerce pas via un schème unique. Dans une industrie comme la papeterie, production stratégique pour le Québec, il s'agit de véritables négociations par « *pattern* » (un site négocie, et ses résultats, implicitement reconnus comme acceptables, sont étendus aux autres moulins). Dans telle entreprise bancaire par contre, il existe une « table commune » de négociation au niveau central, qui prépare les négociations locales ; dans l'hôtellerie on mène des négociations « coordonnées », ce qui ne signifie pas que l'on dispose de conventions formellement centralisées.

Outre ces modèles, qui correspondent à des coordinations par secteurs ou par entreprises, d'autres sont repérables, qui tiennent à des caractéristiques « inter-professionnelles ». Dans certaines conditions, les caractéristiques du marché local du travail jouent de façon décisive, quoiqu'implicite, sur les différents types de production installés (le Québec connaît

## QUELLES VOIES POUR LA NEGOCIATION ?

en effet de fortes spécialisations locales, ...et des espaces très étendus) ; dans d'autres conditions au contraire, les données particulières à une activité transcendent les caractéristiques locales. Dans tous les cas les « négociateurs » syndicaux servent d'agents d'harmonisation ou de différenciation des résultats. Le paradoxe veut aussi que les unités non syndiquées bénéficient indirectement des résultats obtenus par les secteurs syndiqués : il n'est pas rare que l'employeur concède des avantages supplémentaires aux salariés qui « menacent » de procéder à un vote d'accréditation. Mais, globalement, les secteurs syndiqués sont plutôt mieux traités que les non-syndiqués.

Le défi syndical consiste à assumer la revendication d'autonomie des unités locales, et à promouvoir néanmoins une politique de négociation. Des changements nombreux sont survenus dans ces dernières décennies qui justifiaient une interrogation sur des pratiques de négociation qui évoluent sensiblement, et font l'objet de débats serrés au sein de la centrale.

### **L'effritement des bases et des pratiques des unités d'accréditation**

Les changements qui se produisent dans les stratégies économiques et sociales des entreprises compromettent les bases sur lesquelles les systèmes d'accréditation se construisaient jusqu'à présent. Plus ou moins liés aux conditions de développement des modèles de production fordien, ces systèmes sont aujourd'hui affectés par toute une série de phénomènes.

Les effectifs permanents internalisés dans les entreprises tendent à se restreindre. La volatilité des personnels, la flexibilisation des conditions de travail à l'embauche, les modifications des structures des entreprises rendent plus difficile

l'organisation syndicale à la base. Les « requêtes en accréditation » diminuent depuis vingt ans, malgré une embellie dans la décennie 80. A cela s'ajoute la croissance très rapide des effectifs de salariés « indépendants » qui relèvent du droit commercial, sans possibilité de recours collectif. Au total, le taux de présence syndicale est en recul au Québec (41,8 % en 1996), après qu'il eut connu une apogée à 49,7 % en 1992. Le nombre de conflits est tombé de 244 en 1989 à 89 en 1997, mais surtout, le nombre de jours de conflits a fondu sur la même période de 1,6 million à 0,2 million.

Les difficultés ne portent pas que sur les statuts des salariés et les bases de regroupement qui leurs sont ouvertes. Là où les unités d'accréditation existent déjà, des demandes patronales nouvelles apparaissent, qui mettent en difficulté certaines des pratiques les mieux ancrées d'unités expérimentées. Le colloque se concentrait sur trois d'entre elles, pour tenter d'en saisir les implications.

### **La négociation des nouvelles organisations du travail**

L'une des demandes patronales nouvelles porte sur la négociation de la réorganisation du travail, liée à l'introduction de nouvelles technologies. Cette demande s'explique d'autant plus facilement que les systèmes de classification sont spécifiques à chaque unité d'accréditation (même s'ils reproduisent plus ou moins des modèles connus dans d'autres unités comparables). Dans un premier temps les syndicats, canadiens comme québécois, ont opposé un refus de principe à ces demandes, qui s'accompagnaient de réductions d'emploi, d'une intensification prévisible du travail, et plus ou moins nécessairement de l'at-

## QUEBEC

teinte aux bases sociales mêmes des unités d'accréditation.

A la CSN, à compter du début des années 1990, les congrès prennent finalement position en faveur de cette expérience « afin de contribuer à l'amélioration de l'efficacité productive et à la démocratisation des milieux de travail ». Dans une étude de cas sur des syndicats de la fédération de la métallurgie CSN, deux chercheurs établissent un bilan nuancé des pratiques qui se sont déroulées dans cette direction .

Ils soulignent que ce type de négociation conduit à une approche globale de l'ensemble des termes de la négociation : salaires, classifications, participation des salariés, informations économiques, sont liés. Ils doivent pouvoir être remis en cause dans leur ensemble dans un espace de temps réduit, ce qui suppose non seulement une forte capacité d'information et d'expertise, mais encore une forte capacité d'explication syndicale. Des syndicats puissants, implantés depuis longtemps, et des menaces fortes sur la survie de l'outil de travail semblent être des conditions de base pour la mise en route de ce type d'engagement syndical.

Une fois l'expérience engagée, elle ne peut se prolonger, soulignent les auteurs de l'étude, que s'il est fait droit à la forte sensibilité des salariés aux engagements que le syndicat local prend en leur nom : les dérapages jugés « iniques » par la base sont immédiatement sanctionnés par elle, non seulement syndicalement, mais dans l'acte de travail lui-même. Cela suppose de la part des directions d'entreprise une fidélité à leurs engagements, ce que les études de cas ne permettent pas de considérer comme une pratique générale. Sous ces conditions, les auteurs considèrent qu'il s'agit d'une expérience positive,

mais difficilement diffusable, en raison à la fois des prérequis syndicaux et de l'expérience de négociation dans l'entreprise qu'elle suppose : tous les salariés sont concernés par ces changements, mais tous n'ont pas la même approche, ni les mêmes intérêts, ni ... les mêmes syndicats.

### **Négociation raisonnée et durée des conventions**

Dans un système qui favorise l'intervention de négociateurs professionnels de part et d'autre de la table de discussion (des « experts » ou « consultants » pour les patrons font face aux « conseillers » syndicaux), et où l'on peut, après une expérience syndicale ou l'université, faire son métier d'être un « négociateur », les pratiques de négociation connaissent aussi des changements « technologiques ». Le colloque s'intéressait aux « négociations raisonnées », de plus en plus pratiquées.

Le terme de négociation raisonnée fait référence à des procédures qui cherchent à ménager les intérêts des parties et à éviter les conflits entre elles. La pré-négociation, la négociation continue, les séances d'information réciproques régulières, etc. font partie des moyens de parvenir à un processus de négociation qui cherche à éviter l'éclatement du conflit. Cette « technique » semble porter en elle une forte charge idéologique, qui rend les « négociateurs » prudents sur le jugement qu'ils portent à son égard.

Il est cependant intéressant de noter que, au cours d'une table ronde devant les congressistes, des négociateurs des deux camps ont fait part de leur intérêt pour un modèle qui explicite des pratiques déjà existantes, mais non formalisées. Ils attirent simplement l'attention sur le fait que cette technique de négociation ne peut remplacer la confrontation des négociateurs avec leurs mandants, qui reste pour les uns et les au-

## QUELLES VOIES POUR LA NEGOCIATION ?

tres la technique de base de la négociation, préalable essentiel à la confrontation entre les négociateurs eux-mêmes. La crainte ou l'espoir que cette pratique « raisonnée » ne conduise à une disparition du conflit est rejetée par les négociateurs des deux camps comme illusoire, et non conforme avec la logique même de la négociation.

Les pratiques anciennes de négociation, et spécialement la confrontation régulière avec les mandants, est mise en question par le développement de négociations qui couvrent des délais de plus en plus longs. Jusqu'en 1994 la durée d'une convention collective ne pouvait juridiquement dépasser trois ans. Mais des demandes patronales ont poussé à faire disparaître ce verrou temporel. Il est maintenant possible de négocier des conventions de très longue durée, et « si 11 ententes de très longue durée avaient été signées entre le 1<sup>er</sup> janvier 1990 et le 31 décembre 1992, c'est 236 conventions collectives qui se retrouvaient dans cette situation dans l'année qui a suivi l'adoption des modifications au code du travail. 78 % des conventions de ce type de l'année 94-95 étaient le fait de syndicats « indépendants ». Mais, en 1996-97, 30 % de l'ensemble des conventions collectives relevaient de cette catégorie, et elles concernent sur cette période 43 % des personnes visées par des conventions collectives.

Il s'agit d'un sujet particulièrement brûlant pour le syndicalisme québécois parce que ces conventions de longue durée avaient été officiellement condamnées et qu'elles avaient été présentées comme des succédanés de politiques patronales anti-syndicales. Or les tendances montrent qu'elles gagnent en importance, dans le milieu syndical autant que dans les regroupements indépendants, et dans les unités d'accréditation de grandes tailles autant que dans les petites, autrement

dit non seulement dans les équipes syndicales faibles, mais aussi parmi les plus expérimentées. Les syndicats craignent de se trouver devant un objet difficile à identifier : ils reconnaissent dans le dé plafonnement des conventions une arme patronale pour imposer aux salariés des conditions de travail qui ne sont pas régulièrement rediscutées, et ils voient la confirmation de leurs craintes dans l'utilisation de cette mesure par des unités qui ne sont pas liées au mouvement syndical. Ils s'aperçoivent par ailleurs que certaines de leurs grosses unités d'accréditation utilisent cette possibilité comme un moyen d'adaptation de leurs objectifs aux difficultés du moment.

Les débats au colloque ont surtout permis de prendre la mesure du développement de cette nouvelle pratique. Comme dans le cas de la « négociation raisonnée », les craintes manifestées à l'égard de cette nouvelle forme de négociation ne semblent pas totalement justifiées. La négociation de longue durée pose des questions totalement différentes aux équipes faibles et aux équipes solides : ces dernières semblent en état d'intégrer la longue durée dans leurs pratiques, voire de la solliciter dans certains cas. Spécialement lorsque les entreprises connaissent des difficultés économiques, les équipes syndicales locales sont ainsi susceptibles de revendiquer des « planchers d'emploi », qui constituent une manière efficace d'éviter une démobilisation des collectifs de salariés, même si elles doivent pour cela accepter des compromis sur d'autres domaines comme les salaires, voire l'acceptation de clauses de paix sociale. Un responsable syndical initiateur d'une convention de longue durée en 1991 (donc dans une période où elle n'était pas

légale) explique ainsi qu'« il ne faut pas croire qu'une telle négociation ... se fasse sans moyen de pression, même s'ils sont très limités. Nous avons joué à fond la carte de la détérioration du climat social. Nos membres nous ont appuyés et ont manifesté par leurs votes et leur appui à des moyens de pression légers qu'ils étaient derrière nous ».

**Vers la constitution des acteurs au niveau sectoriel ?**

Un autre thème de discussion du colloque portait sur l'émergence de la négociation sectorielle . Sur la base d'une recherche de plusieurs années l'intervenant fait remarquer que le Québec a entrepris, sous l'impact de l'internationalisation de l'économie, et alors qu'il s'agit d'une économie très ouverte, d'instituer au niveau politique des lieux de concertation entre employeurs et syndicats pour certaines actions jugées stratégiques. Des expériences dans ce sens ont été entreprises, soit pour tenter de « développer » la main-d'œuvre , avec un objectif de régulation du marché du travail, soit pour essayer de provoquer des effets de développement industriel via des « stratégies de grappes industrielles ». Même s'il ne s'agit que de tentatives dont les résultats sont encore mal perceptibles, elles rompent avec le principe général de décentralisation de la négociation. D'une part elles impliquent les structures centrales des acteurs de la vie professionnelle,

d'interventions gouvernementales qui sollicitent ces acteurs.

Dans les deux cas évoqués, les ministères concernés « faisaient de la concertation des acteurs au niveau sectoriel, la base de l'amélioration de la capacité concurrentielle de l'économie québécoise et du développement de l'emploi. Dans les deux cas, on peut également dire que les acteurs patronaux et syndicaux accordèrent un accueil favorable aux propositions gouvernementales (Charest 1997, p.4). » Pour l'auteur de cette recherche, ces innovations ont une importance considérable, parce qu'elles scellent un choix politique de faire fond sur les acteurs professionnels constitués au niveau méso-économique pour assurer des réponses adaptées à la concurrence internationale. Autrement dit, la centralisation sectorielle des stratégies serait une garantie de la vitesse d'adaptation des entreprises. Cela suppose que les acteurs abandonnent pour partie le caractère décentralisé de la représentation, pour parvenir à une « représentation élargie qui ne va pas de soi pour les acteurs ». Il faut ensuite qu'ils puissent répondre à la question de leur représentativité au-delà de leurs propres membres, alors que la décentralisation fait d'abord fond sur l'implication directe et totale des membres, mais sans perspective de représentation « substantialiste ».

En fait, cela suppose que les acteurs définissent en commun un objectif qui

d'autre part elles sont ouvertes à la suite

constitue un justificatif à leur action et à

## QUELLES VOIES POUR LA NEGOCIATION ?

leur médiation et qui ne vienne pas perturber trop fortement les bases de leur constitution fondamentale. Le « bien commun » peut fournir des objectifs de ce type : amélioration de la compétitivité des entreprises contre maintien de l'emploi et amélioration des qualifications des salariés.

L'expérience est encore trop fraîche pour que des conclusions puissent être tirées. Mais elle est significative du fait que, dans une période d'internationalisation des échanges, une solution puisse consister à trouver une réponse « nationale » (sujet particulièrement sensible au Québec) pour tenir compte des contraintes économiques.

### **Sources :**

*Participation au colloque et documents des interventions*