

Les relations de travail : de l'entreprise à la société

Revue internationale sur le travail et la société

Jean-Claude Bernatchez,¹

Année : 2010

Volume : 8

Numéro : 1

Pages : 72-94

ISSN : 1705-6616

Sujets : Mutations, travail, entreprise, société, crise économique

INTRODUCTION

Les relations de travail sont au centre de la société. C'est là que naissent et se développent les conditions de travail requises à un niveau de vie raisonnable. C'est également là que se retrouve l'un des indicateurs les plus importants de la démocratie dans une société : la négociation collective.

Cet article pose les objectifs suivants : Premièrement, définir les concepts de « relations » et de « travail ». Secondement, faire le point sur les conditions environnementales et sociétales des relations de travail car ce qui se passe au niveau de l'entreprise est influencé par la société globale. À cet égard, il est opportun de saisir le rôle du syndicalisme, de l'État et, dans une certaine mesure, des employeurs, comme agents de relations de travail. En effet, les relations de travail dans l'entreprise sont un sous-système des relations de travail au niveau sociétal. Troisièmement, établir une matrice des diverses structures de négociation. À cet égard, il ressort que le régime québécois de relations de travail se situe à mi-chemin entre le modèle américain et le modèle européen. Un modèle de négociation de site est évidemment bien différent, qu'un modèle de négociation nationale. Quatrièmement, mettre en évidence les éléments constitutifs

¹ Jean-C Bernatchez est professeur titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières et chercheur associé au Centre de recherche en gestion des organisations et des relations sociales « CERGORS », Université de Paris ! Panthéon-Sorbonne.

des relations de travail au niveau de l'organisation car les relations de travail se vivent essentiellement dans un cadre organisationnel même si celles-ci sont soumises à de nombreuses influences qui proviennent de son environnement global. Finalement et cinquièmement, présenter des moyens ou des indicateurs susceptibles de conduire à un diagnostic des relations de travail dans une organisation.

L'OBJET DES RELATIONS DE TRAVAIL

De quoi s'agit-il exactement ? Les relations de travail représentent un domaine du savoir qui se pratiquent à la fois au niveau de l'entreprise et de la société, du côté patronal, par exemple, à titre de directeur des ressources humaines ou du côté syndical, par exemple, à titre de conseiller technique ou de président de syndicat local. Les relations de travail se définissent simplement par la jonction de deux concepts ceux de « relations » et de « travail »². Le premier, soit le concept de relation, fait référence à des liens ou des rapports entre les individus. Le second, soit le concept de travail, implique une activité productive et rémunérée qui prend racine dans un cadre d'affaires organisé³.

L'objet d'étude des relations de travail est donc constitué des liens existant entre les membres d'une organisation, lesquels liens sont partiellement capsulés par les divers groupes, associations ou personnes qui influencent ou qui se préoccupent, directement ou indirectement, du travail comme mode d'expression et de participation des citoyens au progrès de la société. Par conséquent, les relations de travail s'intéressent aux ressources humaines ainsi qu'aux lois et aux conventions du travail (Bernatchez, 2003). Elles étudient également tout système conçu en vue d'assurer des relations de qualité dans l'entreprise. De telles relations sont un ingrédient vital afin de permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs. En effet, sans des relations de travail de qualité, le projet d'entreprise s'en trouve menacé. Les relations de travail, à cause de leurs volets

² Boivin et al, (2007) Nouvelles dynamiques de relations de travail, Congrès des relations industrielles, Université Laval, PUL, 189 p.

³ Pour connaître ou vérifier diverses définitions conceptuelles dans le champ des relations industrielles, voir le Dictionnaire européen des relations industrielles au lien suivant : www.eurofound.eu.int/areas/industrialrelations/dictionary/index.htm

intra et supra-organisationnels, dépassent largement le strict domaine des relations patronales-syndicales locales.

LES CONDITIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les conditions environnementales et sociétales des relations de travail implique de saisir le rôle des acteurs sociaux dans la société (Reynaud, 1999). Il s'agit d'abord du syndicalisme qui, au Québec, est largement organisé au plan supra-organisationnel. Il s'agit aussi de l'employeur qui préfère s'en tenir à une action de site de travail et dont la structure décisionnelle nationale est moins évidente à cause de la finalité du patronat. Il s'agit finalement de l'État dont les rôles sont complexes dans la mesure où il est lui-même employeur, législateur et guide ou tiers dans un système à la fois bilatéral et trilatéral.⁴

L'action syndicale souffre d'un certain degré d'éparpillement face à un environnement fracturé socialement. Devant tant de causes à défendre et de défis à relever, le syndicalisme présente certaines antinomies ou paradoxes à l'image de la société globale dans lequel il est inséré⁵. Le syndicalisme et le patronat sont donc des agents économiques qui œuvrent à l'intérieur d'un ensemble économique plus global.

Comme phénomène social, le syndicalisme se définit fondamentalement comme un agent d'évolution sinon de transformation de la société globale, remettant ainsi en cause l'organisation sociale et cherchant à la transformer dans un esprit de justice distributive. Ce rôle du syndicalisme est présentement en veilleuse, en contexte québécois, dans la mesure où la

⁴ Les concepts de rôles bilatéral et trilatéral mettent en exergue la fonction paradoxale de l'État législateur et employeur. D'une part l'État négocie à titre de partie patronale et d'autre part, l'État peut imposer une convention collective au moyen d'une loi spéciale. Ce que l'État québécois a choisi de faire à plusieurs reprises au cours de son histoire récente. Néanmoins, nous croyons que les conditions de travail imposées par l'État québécois, comparées aux conditions de travail accessibles dans l'entreprise privée, étaient raisonnables à l'exclusion de la baisse salariale de tous les salariés de l'État en l'année 1982.

⁵ L'un des paradoxes du syndicalisme est certes le syndicalisme investisseur. L'industrie québécoise de la construction, avec ses scandales financiers, est éloquente à cet égard; à cause notamment, des fonds d'investissements syndicaux juxtaposés à la présence présumée d'une déviance légale. En clair, le syndicalisme investisseur joue implicitement le jeu du capitalisme que son rôle légitime l'invite à contester tout au moins sur une base sporadique.

législation du travail en Amérique prend une distance sérieuse par rapport à l'Europe occidentale et continentale.

Les relations de travail ne peuvent être productives si le contexte d'insertion n'est pas prospère. Rien ne sert de posséder un produit intérieur brut élevé s'il n'est pas distribué. C'est d'ailleurs ce phénomène de distribution de la richesse qui fait la force principale de l'économie canadienne et du Québec. En 2002, le Canada était au troisième rang de l'indice de développement humain et au huitième rang du PIB⁶. La charte sociale québécoise et canadienne, adoptée au milieu des années soixante et dont fait partie le syndicalisme, est, selon nous, la première responsable de notre performance sociale et économique.

Voici deux exemples de l'impact de la charte sociale sur la qualité des relations de travail dans la société, soit les cas du Gabon et de la Norvège⁷. À priori, ces deux pays peuvent sembler difficiles à comparer pourtant ils le sont facilement. Les deux pays possèdent de vastes réserves de pétroles. Près de 60% du PIB de la Norvège sont des dépenses étatiques alors que le Gabon ne possède même pas l'embryon d'un État moderne. En Norvège, l'usufruit de l'exploitation du pétrole est correctement redistribué sous la forme de vastes services publics tels que des institutions académiques et de santé ou des infrastructures de transport public comme un système routier. Au Gabon, l'exploitation du pétrole est laissée quasi exclusivement à la discrétion de la multinationale française ELF-Aquitaine, laquelle exporte l'essentiel de ses profits en Europe dans le cadre d'un régime de taxation quasi inexistant. Précisons ici que les norvégiens sont au premier rang à l'IDH⁸ et au quatrième rang du PIB. Quant au Gabonais, ils sont au 87^e rang à l'IDH et au 79^e rang au PIB

Pourquoi les Norvégiens sont-ils riches et les Gabonais, si pauvres ? La réponse est assez simple. Les Norvégiens ont une Charte sociale de redistribution de richesse et un partenariat patronal-syndical que les Gabonais n'ont pas. Le taux de syndicalisation de la Norvège excède 75 %.

⁶ Pour les statistiques sociales citées dans cet article, voir l'Encyclopédie de l'état du monde en ligne, Édition de la découverte, Paris. Lien suivant : <http://banques.enap.ca:3080/Access/connExt.php?idRelIPC=447617>

⁷ Sur le modèle norvégien, voir le lien Google books suivant : http://books.google.com/books?id=F1W5YWeU49gC&printsec=frontcover&hl=fr&cd=1&source=gbv_ViewAPI#v=onepage&q&f=false

⁸ IDH = Indice de développement humain

Quant à la présence syndicale au Gabon, elle est insignifiante tant au plan de son amplitude que de ses conséquences.

Ce n'est pas d'un État plus élargi ou plus réduit dont il s'agit. C'est, comme le dit le Président Obama, d'un État plus intelligent et plus efficient. L'État peut s'avérer spécialement utile en temps de crise économique. L'exemple de l'Islande est, en la matière, éloquent.

La crise financière de 2008 en Islande affecte le système économique et bancaire en octobre 2008 dans le contexte de la crise économique mondiale. Pour prévenir l'effondrement du système bancaire islandais, les trois principales banques du pays ont été nationalisées.

Fin septembre, la banque Glitnir voit 75 % de ses actions rachetées par l'État islandais. La semaine suivante, le contrôle de Landsbanki fut transmis à l'Autorité financière islandaise (FME). Peu après, la même organisation prit le contrôle de la principale banque islandaise, Kaupthing, l'Islande « étant près de devenir le premier cas de faillite nationale de la crise financière mondiale »¹.

Cependant, le Premier ministre Geir Haarde déclara que les actions prises garantissaient que l'État ne serait pas en faillite². Au 31 juillet 2008, la dette nationale extérieure de l'Islande se montait à 9 553 milliards de couronnes islandaises, plus de 80 % étant détenus par les banques, alors que le produit national brut s'élevait à 1 279 milliards en 2007.

Les effets de cette défaillance se font sentir dans d'autres pays européens. Au Royaume-Uni, les clients d'Icesave (une filiale de la Landsbanki) constatèrent le 7 octobre qu'ils ne pouvaient plus retirer de fonds. De nombreuses organisations, municipalités et autorités britanniques détiennent des fonds dans les banques islandaises. De la même façon, beaucoup de banques européennes ont des centaines de millions d'euros d'exposition dans les banques islandaises.

Les fonds des clients belges et luxembourgeois investis auprès de la filiale luxembourgeoise de la banque Kaupthing sont également inaccessibles en octobre 2008. La crise a eu d'importantes répercussions sur l'image de l'Islande à l'étranger, comme en témoigne l'étude de Chartier (2010), basée sur les articles parus dans la presse au cours de l'année 2008. L'Union soviétique a sauvé la mise avec un prêt de plus de trois milliards de dollars. Et la chute de l'Islande s'explique

essentiellement par le fait que les autorités islandaises avaient conduits une excessive politique de privatisation, spécialement l'industrie liée à l'exploitation des richesses naturelles, limitant ainsi la capacité de l'Islande de se relever d'elle-même de la crise économique qui l'a entourée. La crise islandaise s'explique finalement par le fait que plusieurs mécanismes de relations de travail étatisées avaient été partiellement larguées quelques années avant le krach économique dans la mouvance d'un excès de privatisation.

Le modèle anglais mérite qu'on s'y attarde un peu. Margaret Thatcher, Première-ministre de l'Angleterre de 1979 à 1990, a été d'une grande dureté à l'égard du syndicalisme en invoquant le besoin d'une plus grande prospérité économique. La fonction publique anglaise fût alors réduite de plus du tiers de ses effectifs. La France conserva sa fonction publique relativement intacte. En outre, elle rehaussa même les conditions de travail. À la cinquième semaine de vacances, que François Mitterrand, Président de la France de 1981 à 1995, accorda à tous les Français lors de son premier septennat, Lionel Jospin, Premier-ministre français de 1997 à 2002 sous le Président Jacques Chirac, ajouta la semaine de 35 heures.

Mentionnons que l'Angleterre a valorisé un syndicalisme à l'américaine, c'est-à-dire, « de site de travail », alors que la France protégea sa formule de négociation par branches industrielles. La formule française collectivise en quelque sorte les relations de travail en imposant la convention collective à l'ensemble des entreprises d'un secteur industriel au niveau d'une région. La France possède un mode de négociation sectorisé ou nationalisé (Duqué, 2005) comme la négociation dans le secteur public au Québec. Pourtant la France est au 13^e rang au niveau de l'IDH et au 20^e rang au niveau du PIB. L'Angleterre, malgré ses mesures néo-libérales décisives, est restée derrière la France aux niveaux de l'IDH et du PIB.

De la comparaison Gabon-Norvège, on peut saisir tout l'impact du syndicalisme comme générateur de ressources dans le cadre d'une Charte sociale conforme aux intérêts nationaux et de la comparaison France-Angleterre, on doit comprendre que le syndicalisme national est susceptible de générer plus de conséquences positives pour les travailleurs que le syndicalisme de site au plan de la prospérité des citoyens d'un pays. Par ailleurs, le syndicalisme français

possède l'étonnante particularité de produire des conditions de travail nationales tout en fédérant une faible minorité de travailleurs (environ 8 %) (Mouriaux, 2009).

VERS UN MODÈLE DISTINCT DE RELATIONS DE TRAVAIL

À plusieurs égards, le caractère distinct du Québec ne fait pas de doute au plan des relations de travail (Bernatchez, 2006). Par rapport aux États-Unis d'Amérique, le Québec a adopté une législation valorisant davantage la participation des acteurs sociaux. C'est le cas, par exemple, des Commissions paritaires comme la Commission sur la santé et la sécurité au travail. À cela s'ajoute une formule fiscale encourageant la montée du syndicalisme investisseur comme le Fonds FTQ. Les diverses instances partenariales et les Fonds ouvriers d'investissement ont montré leur caractère original. En outre, le syndicalisme québécois est encore plus distinct, trempé comme il est dans la langue française. Le Québec est la seconde province du Canada au plan du taux de syndicalisation et sa performance économique, par rapport à l'ensemble des provinces canadiennes s'est maintenue au cours des dernières années.

Le constat est simple. Un développement durable engage vers un modèle où le concept économique de masse critique doit être utilisé avec prudence spécialement en contexte canadien (Meadowcroft et al 2009). Le solutionnaire de la prospérité québécoise pourrait se résumer ainsi : une classe moyenne possédant une capacité de consommation solide à cause notamment du syndicalisme et une exclusion sociale compensée par une taxation imposante des salaires. La force du Québec, à l'instar du Canada, est sa capacité de redistribution de la richesse. Autrement, il nous faudrait, en vertu du concept de masse critique précédemment évoqué, fermer quelques centaines de villages sur un total d'environ 1,450 villes et villages.

Notre analyse pourrait aussi s'inférer d'une approche historiciste. Les changements qu'a connus le Québec depuis qu'il s'est doté d'un État moderne au début des années soixante sont percevables au niveau des conditions générales de travail. Citons notamment :

- L'abolition du patronage dans l'embauche des fonctionnaires dans les années soixante et la naissance d'une fonction publique professionnalisée ayant comme mission de réaliser la Charte sociale ;

- La montée de la démocratie interne dans les entreprises à cause notamment à l'adoption d'un menu législatif plus développé au plan du droit statutaire ;
- Un élargissement du champ du négociable pour tenter de donner une meilleure emprise à la convention collective sur certaines composantes ignorées jusque là. Citons entre autres, la formation professionnelle, l'autonomie dans le travail ou l'équité salariale.

LES LIMITES DU RÉGIME DE RELATIONS DE TRAVAIL

Le syndicalisme et le patronat n'ont pas toujours été à la hauteur. Ils ont connu des ratés. Ils n'ont pu contrer valablement la précarisation de l'emploi. Les échelles à doubles paliers ne représentent pas une période glorieuse et éthique. Spécialement dans le secteur privé, syndicalisme et patronat n'ont pas été en mesure d'obtenir de véritables moyens sociaux de reconversion industrielle. Par conséquent, des groupes imposants de travailleurs auront été livrés aux lois du marché. Ainsi, entre l'année 1975, correspondant à la fin d'un cycle d'emploi et l'année 1995, correspondant au début d'un autre cycle d'emploi, une génération de travailleurs a été sacrifiée. Syndicalisme et patronat, n'ont pas été en mesure de s'échapper aux négociations concessives. Tout cela a fait perdre de la légitimité aux relations de travail.

L'environnement sociétal est préoccupant à plusieurs égards. Par exemple, nous assistons, relativement impuissants, à l'effritement du concept d'une société distributive de ressources et de biens, à l'augmentation certaine du décrochage académique, et finalement, à la hausse de la criminalité. À priori, on pourrait avancer que l'exclusion ou la déviance sociales ne concernent pas les relations de travail. Toutefois, plus les difficultés des non syndiqués, des assistés et des citoyens à faibles revenus augmentent, plus une certaine partie de l'opinion publique et de la classe politique, voit curieusement le syndicalisme comme la source de ses maux. Voyant rapidement l'État à bout de moyens, on bâcle alors le raisonnement en proposant de réduire la portée de la formule syndicale. Cette forme de raisonnement du désespoir, s'il était appliqué, aurait comme effet de confier entièrement leur sort à l'économie de marché. Ce serait oublié que de tels enjeux dépassent la simple logique entrepreneuriale.

L'état et l'éthique

Une préoccupation actuelle est certes le niveau d'éthique en place dans l'économie en général mais spécialement au niveau des rouages de l'État. La première règle pour générer un État éthique face à ses citoyens est de requérir que l'État paie correctement ses fonctionnaires. L'absence de salaires décents dans la fonction publique génère une situation où trop de citoyens sont obligés de payer eux-mêmes pour obtenir le service étatique. Nous avons aboli la corruption étatique au début des années soixante mais il n'en reste pas moins que le sujet est encore d'actualité aujourd'hui spécialement dans le secteur des entreprises à grande visibilité. Le Québec possède un système de justice intéressant mais la justice en soi est un ingrédient précieux qui n'est pas gratuit.

Le patronat

Le patronat est un générateur de richesse. Il le fait dans un contexte de mondialisation. Il évolue dans un contexte de vive compétition interne et externe. À l'externe, il s'agit de composer avec les exigences d'une compétition internationale. À l'interne, les décisions patronales stratégiques se prennent dans un milieu où le travail humain et le travail technologique sont en juxtaposition ou en compétition constante. Au fond, c'est d'une question de technologie en transformation constante qu'il s'agit. En effet, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, l'homme a inventé une machine qui peut tout faire à la condition de lui dire comment : c'est l'ordinateur. Cette turbulence technologique déstabilisante juxtaposée à des normes de production sévères, génèrent une situation de constante reformulation des processus qui oblige les travailleurs et leurs entreprises à refaire continuellement leurs points d'ancrage. C'est dans ce contexte bien particulier que les relations de travail se pratiquent quotidiennement. Par conséquent, les valeurs et les règles liées à la loyauté partagée, celles du travailleur à l'égard de l'employeur et vice-versa, sont fortement secouées. Finalement, s'il est vrai d'affirmer que la compétence technique du patronat s'accroît, celle-ci s'exerce dans un environnement immédiat où les défis sont plus difficiles à relever.

Au-delà de l'entreprise, on assiste à un phénomène de mutation industrielle. Les entreprises faibles en technologie se déplacent vers les pays sous-développés. Au même moment, les pays développés espèrent conserver et développer les entreprises à technologie haute en comptant sur

le niveau supérieur de formation et de scolarisation des citoyens. Une façon de limiter les déménagements industriels serait certes de soutenir l'intention de syndicalisation des travailleurs des pays sous-développés afin de leur permettre d'une part, d'éviter de travailler sans enrichissement et d'autre part, de rendre leur travail plus compétitif par rapport à celui des travailleurs occidentaux. Il ne suffit pas de travailler, il faut que le travail procure un enrichissement individuel et collectif.

Vers une réévaluation de l'argumentaire syndical

Face à une opinion publique encore hésitante entre la protection des acquis étatiques et l'État réduit, le syndicalisme doit nécessairement réévaluer l'argumentaire et procéder davantage d'un raisonnement comparatif appliqué. Cet argumentaire devrait sans doute faire ressortir plus clairement la nécessaire répartition de richesse sans tomber dans l'égalitarisme comme facteur de bien être collectif et de développement social. Le syndicalisme fait face à un choc des cultures à l'instar de tout groupe de pression traditionnel (Bergendorff, 2009).

Le syndicalisme conduit son action sous deux angles antinomiques. Le premier angle est son caractère d'institution coopérative et le second angle est son caractère de phénomène de mutation sociale. Le premier fait du syndicalisme un agent qui travaille à l'intérieur des balises du système socio-économique dans lequel il s'insère. Le second en fait un agent de transformation politico-social (Soussi, 2010).

L'action de site, autant que l'action nationale du syndicalisme, ont leurs limites ou leurs risques propres. Les interventions syndicales, au niveau national, spécialement lorsqu'il s'agit de dossiers politiques d'importance stratégique indirecte comme l'insertion ou l'exclusion sociales, sont difficilement ressenties par ceux et celles qui paient le service syndical, c'est-à-dire, les travailleurs. Par ailleurs, le syndicalisme ne peut choisir sans risque de limiter ses interventions au plan local. Ce serait refuser de participer de près ou de loin à des stratégies législatives ou politiques susceptibles de faire grandir la portée du négociable au niveau local.

Au fond, il pourrait être avancé que la formule américaine de négociation de site piétine alors que les formules européennes de négociation nationale génèrent un certain nombre d'effets. Par

exemple, le syndicalisme belge a déjà requis la fermeture d'une usine au nom du respect de l'environnement. Cette demande syndicale est étonnante mais il faut placer cela dans la perspective où le syndicalisme belge a déjà obtenu que l'assurance-chômage soit garantie tant et aussi longtemps que la réinsertion des travailleurs n'a pas été réalisée. Précisons que la Belgique, avec un taux de syndicalisation de 70%, se classe au 5^e rang au niveau de l'IDH et au 11^e rang au niveau du PIB.

UNE NÉGOCIATION MULTIVARIÉE

Les relations de travail sont perçues sur deux niveaux distincts soit l'action de site de travail et l'action nationale (Bergeron et Paquet, 2006) :

- Au niveau du site de travail, les acteurs sociaux s'intéressent à la quotidienneté des relations de travail. Dans le secteur public, cela comprend l'interprétation des conditions de travail négociées à un niveau supérieur ainsi que des arrangements locaux qui ont comme finalité de régler des besoins qui ne pourraient l'être autrement. C'est aussi le domaine de l'interprétation du régime de conditions de travail par le recours à l'arbitrage des griefs. Ce niveau permet aussi l'actualisation d'échanges ou des discussions dont l'essence ou la finalité dépasse souvent le texte de la convention collective applicable.
- Le niveau national d'intervention comprend en quelque sorte trois modes fondamentaux d'action. La détermination des conditions générales de travail applicables pour un secteur professionnel entier, la participation aux organismes de régulations des relations de travail ainsi que l'élaboration de législations ou de réglementations appropriées aux exigences d'une société démocratique.

Dans les faits, on compte plutôt six (6) niveaux d'intervention distincts. Cela révèle à quel point notre système québécois de relations de travail est sophistiqué et ramifié. En effet, les diverses structures de négociation pourraient faire l'objet de la matrice suivante :

Tableau 1 : Matrice structurelle des structures de négociation

Employeur	Établissement (Site)	Syndicat
1.Unique	1.Unique	1.Unique
2.Unique	2.Multi	2.Unique
3.Unique	3.Unique	3.Multi
4.Unique	4.Multi	4.Multi
5.Multi	5.Multi	5.Unique
6.Multi	6.Multi	6.Multi

Le tableau précité indique six (6) catégories de structures de négociation :

- Une négociation dans le cadre d'un employeur, d'un établissement et d'un syndicat uniques. C'est le régime général prévu au Code du travail (1.1.1);
- Une négociation chez un employeur visant plusieurs sites de travail. Ce serait une situation possible dans le secteur de l'alimentation (2.2.2);
- Une négociation pour un employeur et un site de travail mais impliquant simultanément plusieurs syndicats. La situation se produit dans une manufacture où une Centrale syndicale négocierait simultanément pour plusieurs unités syndicales comme les travailleurs de métiers et les opérateurs dans une usine (3.3.3);
- Un seul employeur négociation pour plusieurs sites avec plusieurs syndicats. Ce serait le cas d'une négociation chez Hydro-Québec (4.4.4).
- Une coalition d'employeurs dans le cadre d'une négociation multi-sites impliquant un seul syndicat. Pour l'essentiel, c'est la formule qui prévaut dans le secteur de l'éducation dans la mesure où il s'agit de négocier avec les professeurs des écoles primaires et secondaires (5.5.5);
- Une coalition d'employeurs et de syndicats négociation une convention s'appliquant dans plusieurs sites de travail. Ce serait le cas dans les secteurs de la construction (6.6.6).

LE CONTENU DES CONVENTIONS COLLECTIVES

Le contenu des conventions collectives s'est largement enrichi au cours des dernières décennies. Le cadre législatif, initialement timide du début du siècle, a pris de la maturité au cours des

années 1970-90. Diverses lois comme la Charte des droits et libertés de la personne⁹ ou la Loi sur la santé et la sécurité du travail¹⁰ ont constitué des pièces qui ont donné un nouvel envol au contenu de la convention collective. En effet, avec le temps, les relations patronales-syndicales se sont étendues entraînant avec elles tout le champ du négociable¹¹. Il y a environ un demi-siècle, les discussions étaient plutôt réservées aux conditions de travail minimales et salariales. Employeurs et syndicats échangent maintenant sur une variété imposante de sujets tels que : la sélection d'effectifs, la planification des ressources humaines, les programmes d'aide aux employés, les modes d'organisation du travail, l'informatique ou la santé au travail. Il faut aussi conclure que ces récentes préoccupations, quoiqu'elles fassent partie de la quotidienneté des parties, n'ont probablement pas encore trouvé leur juste place dans les contrats collectifs (Hébert, 2007). Il est donc probable que le contenu des conventions collectives connaîtra une certaine revitalisation au cours des prochaines années.

Si la convention collective trouve une application localisée, il existe, dans le secteur public, une pratique centralisée des négociations qui, poussée à l'extrême, laisse planer des doutes sur la pertinence de constituer systématiquement des unités syndicales reconnues strictement pour un établissement donné. Dans ce contexte de centralisation de la négociation collective, les services syndicaux de conseils techniques sont fréquemment regroupés dans les grands centres urbains. En outre, il se produit parfois que le représentant de l'unité syndicale locale, surtout si elle est de taille réduite, s'implique peu dans les questions de relations de travail soit par manque d'intérêt ou de connaissance en relations industrielles. Le salarié en est ainsi quitte pour requérir ses conseils à distance. Il faut toutefois être prudent à ce propos. Le degré de satisfaction du travailleur à l'égard de son syndicat, de son employeur et de sa convention collective, peut fluctuer sensiblement selon les lieux et les circonstances.

Dans un contexte où la négociation est effectuée sur une base sectorielle ou nationale, pour des secteurs aussi vastes que la construction ou les services de santé, la convention collective ne peut

⁹ Charte des droits et libertés de la personne, LRQ., c. C-12, Les lois du travail, Éditions Yvon Blais, 8^e Édition, 2001-2002.

¹⁰ Loi sur la santé et la sécurité du travail, LRQ., c. S-2.1, Les lois du travail, Éditions Yvon Blais, 8^e Édition, 2001-2002.

¹¹ Pour comprendre l'évolution des relations industrielles en contexte américain, voir : Sous la direction de Blouin .R, Boivin J, Déom E et Sexton J, Les relations industrielles : 50 ans d'évolution, PUL, 1994, 842 p.

répondre a priori aux critères d'un texte accessible et souple prévoyant les conditions d'emploi des salariés pour un site industriel précis.

LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail subissent, à plusieurs égards, une transformation importante. La pratique des rapports collectifs dans une entreprise fait apparaître un besoin réel de partenariat. Ce nouveau besoin détermine le mode d'échanges des parties et s'infère de la nécessité de ne plus revivre des échecs antérieurs. C'est en effet à la suite d'âpres luttes que les syndicats réussirent à obtenir un degré acceptable de reconnaissance et à faire progresser la condition ouvrière. L'État apporta par la suite de l'ordre dans le régime de rapports collectifs. Dans le contexte présent, l'idée de négocier une convention collective, offrant des conditions de travail raisonnables, ne pose plus vraiment de problèmes par rapport aux difficultés de la première moitié du vingtième siècle.

Le monopole de représentation

Il est acquis qu'un salarié ne peut appartenir et n'être représenté que par un seul syndicat pour un emploi donné. Il devra, bien sûr, assumer ce qu'il en coûte pour cette représentation selon un mode de retenue salariale à la source en respectant les tarifs fixés en assemblée générale par son syndicat. Dans un milieu où plusieurs syndicats coexistent simultanément, un commissaire du travail peut sur demande des parties, décider quel syndicat est habilité à parler au nom d'un travailleur.

Le principe de l'exclusivité de la représentation trouve un nombre élevé d'applications pratiques. Par exemple, le droit du travailleur de lever un grief est limité par celui de l'organisme syndical de ne pas le porter en arbitrage sous réserve de la possibilité du salarié d'en appeler, lors de mesures disciplinaires, au tribunal du travail pour défaut de représentation¹². Le syndicat peut

¹² Voir l'article 47.3, du Code du travail du Québec relativement à la plainte au ministre en matière de renvoi ou de sanction disciplinaire, L.R.Q., c. C-27.

aussi lever une plainte formelle pour le compte d'un employé sans devoir recourir à une autorisation préalable de l'intéressé.

Un syndicat est donc investi d'une compétence précise pour exercer sa fonction représentative. Ce mandat n'est ni théorique ni philosophique. Il autorise des actions concrètes pour améliorer les conditions dans lesquelles évoluent les travailleurs. Le but n'est pas ici de formuler une appréciation subjective sur l'exclusivité de l'action syndicale. Des employeurs croient sûrement, à l'occasion, qu'elle va trop loin, alors que des syndicats la perçoivent timorée à l'excès.

Une unité d'accréditation d'établissement

La relation collective s'organise d'abord au niveau de l'établissement. Plusieurs motifs justifient la nécessité d'une vie syndicale à ce palier.

- 1° L'unité d'accréditation regroupe des salariés qui partagent relativement les mêmes besoins ou les mêmes préoccupations selon le principe communément appelé de la convergence d'intérêts socioprofessionnels. Ledit principe réduit implicitement la taille de l'unité représentative au niveau de l'organisation. C'est à ce niveau que l'accréditation syndicale est généralement émise. C'est aussi à ce niveau que la convention collective trouve application.
- 2° La convention collective, qui est une des résultantes formelles des rapports collectifs, vise à régler les problèmes de relations de travail vécus quotidiennement. Il faut qu'elle prenne charge des conditions de travail des employés et qu'elle dispose de leurs attentes en ce qui concerne l'exécution de leurs prestations de travail.

Cette idée d'accoler les dispositions du contrat collectif à des besoins locaux convergents est tellement ancrée qu'on autorise la formation de plusieurs unités d'accréditation pour un établissement donné dès que les exigences rattachées à l'accomplissement des occupations se différencient de manière significative. La multiplication des unités syndicales est spécialement présente dans certains milieux comme les centres hospitaliers à cause de leur dimension corporatiste. Ainsi, chaque équipe de professionnels, déjà regroupés en corporation, forme un

syndicat distinct tel que ceux des ergothérapeutes, des infirmières, des physiothérapeutes ou des techniciens. Traditionnellement, des catégories occupationnelles comme des ingénieurs ou des policiers forment naturellement des groupes distincts. Non seulement l'accréditation est-elle émise pour une entreprise, mais d'autres unités syndicales surgissent volontiers à l'intérieur du même milieu. Une telle "balkanisation" ou subdivision est effectuée pour rassurer les travailleurs sur l'étendue et la portée de leur convention collective. Les besoins spécifiques de chaque groupe de travailleurs doivent être attentivement considérés dans la formulation de l'unité d'accréditation qui servira d'assise à la convention collective.

Un régime bilatéral ou trilatéral

Le régime des rapports collectifs est représenté par deux ou trois parties selon le cas :

- l'État législateur, l'État employeur et le syndicat pour le secteur public;
- des parties patronale et syndicale, conseillées et guidées par l'État, lequel intervient comme arbitre en cas de blocage dans les échanges.

Les principes de base du régime veulent que l'État ou les organismes tiers comme l'arbitre de différends ou de griefs ne soient pas subjectivement impliqués dans l'échange ou, en d'autres termes, qu'ils soient impartiaux. Toutefois, dans le secteur public, l'État possède deux (2) rôles soit celui d'employeur et de législateur. Il négocie face à une autre partie syndicale. D'où la qualification d'un régime trilatéral de relations de travail.

Dans le secteur privé de l'économie, le régime de relations de travail est bilatéral. Il est représenté par deux parties: l'employeur et le syndicat. Leur tâche essentielle consiste à élaborer, interpréter et renouveler la convention collective. Pour cela, ils font appel à l'État (et ses organismes) qui peut, dans les circonstances, jouer un rôle consultatif ou décisionnel mais en principe impartial. Dans le secteur public, le gouvernement s'est vu maintes fois obligé de légiférer pour imposer les conventions collectives de ses salariés. Cela était en soi une opération ou les rôles étatiques entraient nettement en contradiction.

L'ÉTHIQUE

Le caractère moral, c'est-à-dire correct ou incorrect, de ce tourbillon d'activités, propres aux relations de travail, préoccupent les intervenants dans le régime de rapports collectifs. La perception de l'éthique varie selon les circonstances (Billier, 2010). Par exemple, des organisations de travailleurs ont réclamé, au début du syndicalisme et lors des premières luttes syndicales, le droit de se faire justice eux-mêmes. Ce droit se manifestait par une action de grève soudaine et des démonstrations parfois violentes.

L'éthique philosophique concerne la morale ou les principes de justice naturelle. Elle consiste essentiellement à vivre et laisser vivre, à préférer le bien et le vrai au mal et au faux. Elle s'infère des valeurs propres aux fondements de l'humanité, aux principes liés à la nature des choses.

L'éthique sociologique réfère au choix d'une majorité de travailleurs. Il s'agit d'une forme d'éthique profondément ancrée dans les traditions démocratiques et bien affirmée par l'expression latine "vox populi vox dei"- voix du peuple voix de Dieu. Ce principe est fort louable mais il s'avère limité pour décider de la condition des groupes minoritaires dans les milieux de travail, notamment en ce qui concerne la considération qu'il faut accorder aux cultures et aux religions. L'idée de la majorité n'est pas toujours éthique. Par exemple, une culture ne s'impose pas.

Finalement, l'éthique réglementaire ou juridique concerne le domaine du raisonnable et postule que chaque partie motive adéquatement, face à l'autre, les positions qu'elle adopte ou les décisions qu'elle doit prendre. Une action est alors éthique si elle ne choque pas outre mesure, si elle est argumentée, si elle présente une logique interne appropriée ou démontre un lien évident entre les motifs invoqués et les résultats recherchés.

L'éthique est également perçue aux plans auto-régulateur ou hétéro-régulateur. Le premier fait référence à la conscience personnelle ou l'auto-critique. L'éthique hétéro-régulateur fait abondamment appel aux normes dont les conventions collectives et les lois du travail font partie.

Les relations de travail commandent généralement un niveau relativement élevé d'éthique.

LA PRATIQUE DES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail classiques méritent, à bien des égards, une bonne dose de revitalisation. Les motifs à la base d'une telle idée sont variés telles que l'élévation de la scolarisation de la main-d'œuvre et les changements technologiques plus fréquents. En outre, la montée du droit statutaire fait en sorte que le besoin de recourir aux moyens traditionnels de lutte, au niveau de l'entreprise, est moins nécessaire.

La gestion des relations de travail doit favoriser la satisfaction et la productivité des ressources humaines. Elle doit aussi assurer la continuité des organisations en tant que groupe social. Les problèmes sociaux des entreprises sont parfois abordés comme un agglomérat de situations appelant des décisions isolées. La fonction "relations de travail" doit être conçue de telle sorte qu'elle puisse agir sur des processus de qualité de vie au travail au lieu d'intervenir strictement sur des situations "cas par cas" dont l'effet, à moyen ou à long terme, est insuffisamment analysé et visualisé. Aujourd'hui, on se rend compte que ces situations sont interdépendantes. Toute solution appliquée dans un domaine (ex.: la déontologie du travail) peut avoir des répercussions sur d'autres plans comme le climat organisationnel. Cette vision intégrative est essentielle si on veut que la fonction "relations de travail" joue le rôle que lui commande la réalité d'un monde en constante évolution.

À toutes fins utiles, la gestion des relations de travail doit reposer sur un certain nombre de croyances, de jugements de valeur, sur une philosophie ou une vision de la place des citoyens dans le fonctionnement et le développement des entreprises. Partant du principe que le comportement des parties, soit celui des employeurs, des syndicats et des employés, résulte d'un ensemble de forces psychologiques, sociales, économiques et culturelles, la fonction "relations de travail" doit agir sur l'environnement organisationnel interne en comptant sur les accords formels des parties, la dynamique des groupes et le système managérial. À cette fin, les relations de travail puisent largement dans les sciences du travail dont elles adaptent les apports à la vie de chacune des entreprises.

La pratique de la discipline varie selon divers paramètres comme la législation et le système social en vigueur, la culture et la taille de l'organisation, la coutume et les politiques administratives. De nouveaux domaines émergent comme la santé au travail et cela requiert du praticien comme de tout autre professionnel un niveau acceptable de probité et de compétence.

VERS UN DIAGNOSTIC EN RELATIONS DE TRAVAIL

Un diagnostic de relations de travail ne peut se faire en vase clos (Boivin 2010). Il doit tenir compte de l'environnement externe. D'abord, il importe d'en saisir les effets fondamentaux. Les relations de travail locales sont fortement teintées par le système national, voir même, international de relations industrielles. Le premier élément de diagnostic est de comprendre l'effet des politiques publiques et du système national de relations industrielles sur la situation de l'entreprise. La question centrale est la suivante : quels éléments externes doivent faire l'objet d'une considération afin de permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs ? Dans un second temps, il importera de cerner les politiques et les stratégies de la Centrale syndicale par rapport aux demandes formulées par les associations de travailleurs au niveau du site de travail. À cet égard, le fait qu'il s'agisse d'un syndicat national par rapport à un syndicat national ou local, ou encore, qu'il s'agisse d'un syndicat de cols blancs par rapport à un syndicat de cols bleus ne relève pas du même registre. Nous observons souvent, chez les directeurs des ressources humaines, une méconnaissance de l'environnement externe de l'entreprise en matière de relations de travail tant sur une base systémique qu'historiciste. Il y a pourtant là des éléments centraux à considérer dans toute démarche visant à convier les représentants des travailleurs à adhérer aux valeurs et aux stratégies d'entreprise.

Un troisième élément provient des besoins locaux des travailleurs. À cet égard, il nous arrive fréquemment de constater que les acteurs sociaux locaux, qu'ils s'agissent des directeurs des ressources humaines ou des présidents de syndicats, ne soient pas en mesure de procéder aisément à des sondages d'opinion. Il s'agit pourtant d'un levier puissant de mobilisation des ressources humaines. Visualiser la pensée des travailleurs est un point d'ancrage majeur en faveur du changement.

Le quatrième élément de diagnostic porterait sur l'évaluation de programmes. Les entreprises, à divers degrés, pratiquent une politique de reconnaissance, dont les conséquences ne font pas toujours l'objet d'une appréciation systématique. Par exemple, ces pratiques vont de la remise de la montre en or après 25 années de service au boni individuel de performance à la fin de l'année. Il importe pourtant de prendre la mesure de telles pratiques afin de saisir leurs effets tangibles sur les relations de travail dans l'organisation. Les relations patronales-syndicales forment une partie des relations de travail, elles n'en constituent pas la totalité.

Le cinquième élément de diagnostic consisterait certes à constituer un tableau de bord des relations de travail. Parmi les indicateurs ou les ratios susceptibles d'y figurer, mentionnons les suivants :

- Une description des stratégies d'échanges qu'elles soient politiques, relationnelles, argumentatives, temporelles ou informationnelles,
- Les causes des griefs et des plaintes déposées. Les causes sont-elles de l'ordre des individus, des systèmes ou des choses ?;
- Le taux d'absentéisme spécialement la fréquence des absences ;
- Les phénomènes problématiques tels que l'absentéisme, (spécialement la fréquence des absences) ou la violence ;
- La présence de comités stratégiques de relations de travail ;
- La qualité des décisions prises ou des recommandations formulées par les comités de relations de travail ;
- Les programmes conjoints d'action entre les représentants des employeurs et des travailleurs ;
- La concordance entre les opinions des représentants syndicaux et celles des membres du syndicat ;
- Les taux de satisfaction (indice de bien-être) et de motivation (indice d'action) des employés par rapport à leur vécu au travail et les objectifs poursuivis ;
- La capacité d'animation et de conviction des représentants de l'employeur à l'égard des employés et des représentants syndicaux ;
- Les pratiques de rencontres « formelles et informelles » des représentants des travailleurs et de la direction.

CONCLUSION

Les relations de travail représentent une composante incontournable du développement et du fonctionnement des entreprises et de la société dans son ensemble. L'erreur de parcours des acteurs sociaux consisterait à ignorer les caractéristiques de leur système d'insertion. Il s'impose d'accompagner et de soutenir en lieu et place d'imposer ; d'aider au lieu de structurer.

Dans une certaine mesure, le syndicalisme est un facteur de contrainte pour l'organisation. Toutefois, au niveau de la société, il est un distributeur de richesse. Dans une certaine mesure, il est aussi un indicateur du niveau de démocratie en vigueur. Le syndicalisme se juxtapose au lobby patronal pour influencer le développement des politiques publiques. Par ailleurs, les employeurs créent la richesse.

Les stratégies nationales des relations de travail exercent une influence marquante à l'échelle locale. Elles sont préalables à une saine compréhension des stratégies patronales et syndicales au plan organisationnel. Par conséquent, il s'impose que l'État élabore des politiques du travail l'autorisant à exercer une meilleure influence sur certains effets pernicioeux de la mondialisation comme les délocalisations d'entreprises, les restructurations et les mises à pieds massives.

Un tableau de bord prospectif révélera des informations susceptibles de donner un sens à l'action locale et fera ressortir objectivement les limites et la portée de l'action nationale dans le domaine du travail. En outre, ce tableau de bord fournira des informations susceptibles de valoriser et de témoigner de la valeur des stratégies locales d'action. Car c'est au niveau du site de travail que les citoyens passent l'essentiel de sa vie active.

Dans la mouvance socioéconomique actuelle, une responsabilisation étatique s'impose de soi. Les gouvernements occidentaux, déjà porteurs d'un niveau de vie enviable chez leurs citoyens, doivent repenser leurs responsabilités en matière de travail. Cela postule au besoin de proposer un nouveau droit international du travail susceptible de protéger la qualité de la vie dans les entreprises et d'exiger la satisfaction d'exigences préalables en matière de fermeture d'usine notamment en protégeant le site de travail.

Le libéralisme économique, tant porteur de richesse en fouettant l'initiative individuelle, démontre sans contredit son urgent besoin d'éthique. Le concept de « travailleurs jetables » ne peut être porteur d'une réussite suffisante à long terme. D'où la nécessaire réévaluation des responsabilités étatiques vers un modèle apte à prévenir les conflits et humaniser davantage la route vers un développement socioéconomique durable. Finalement, si l'occident est pointé du doigt afin de donner l'exemple en matière de valorisation des travailleurs et de leurs emplois, il va de soi que les pays à économies dites émergentes ont une responsabilité majeure dans le succès du monde du travail de demain.

Bibliographie

- Bergendorff Steen (2009) *Simple Lives, Cultural Complexity : Rethinking Culture in Terms of Complexity Theory*, Lanham Edition, Toronto, 188 p.
- Bernatchez Jean C. (2003) *La convention collective : savoir la négocier, l'interpréter, l'appliquer*, PUQ, Québec, 501 p.
- Bergeron Jean-Guy et Paquet Renaud, (2006) *La négociation collective*, Gaétan Morin Éditeur, 227 p.
- Bernatchez Jean C. (2006) *Vers une transformation des relations industrielles en Amérique du Nord*, Presses de l'Université du Québec, 202 p.
- Billier Jean-Cassien (2010) *Introduction à l'éthique*, PUF, Paris, 285 p.
- Boivin Jean et al, (2007) *Nouvelles dynamiques des relations du travail*, Congrès des relations industrielles, Université Laval, PUL, 189 p.
- Boivin Jean (2010) *Introduction aux relations de travail*, Gaétan Morin, Montréal, 398 p.
- Chartier Daniel (2010) *La spectaculaire déroute de l'Islande*, PUQ, Québec, 234 p.
- Duqué Bernard, (2005) *Le travail de négociation : regards sur la négociation collective d'entreprise*, Octarès Éditions, Toulouse, 248 p.
- Hébert Gérard, (2007) *La convention collective au Québec*, Chenelière, Montréal, 410 p.
- Meadowcroft James et Brengha François (2009) *Gouvernance pour un développement durable : relever les défis de l'avenir*, Ottawa, Projet de recherche sur les politiques. Voir en ligne : http://epe.lac-bac.gc.ca/003/008/099/003008-disclaimer.html?orig=/100/200/301/prp/2009/governance_sustainable-ef/PH4-55-2009F.pdf
- Soussi Sid Ahmed (2010) *L'action syndicale internationale et son ambivalence face à la dérégulation du travail : vers un droit international privé*, ARUD-ISDC, 52 p.
- Reynaud Jean-Daniel (1999) *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, Toulouse, 268 p.
- Mouriaux René, (2009) *Le syndicalisme en France*, Que Sais-Je, Presses universitaires de France, Paris, 127 p.
- Organisation de coopération et de développement économique « OCDE », (2007) *Norvège*, voir le lien suivant : http://books.google.com/books?id=F1W5YWeU49gC&printsec=frontcover&hl=fr&cd=1&source=gbs_ViewAPI#v=onepage&q&f=false