

Allocution de Mme Françoise Bertrand
Présidente directrice générale
Fédération des chambres de commerce du Québec

La compétitivité et les conditions de travail

Congrès des relations industrielles
Université Laval

L'allocution prononcée fait foi

Québec

28 avril 2009

Dans le présent atelier, on nous invite à réfléchir sur les façons d'atténuer les tensions entre la création et le maintien des emplois d'une part, et l'amélioration des conditions de travail d'autre part. Ambitieux programme !

Des débats civilisés entre patrons et salariés

S'agissant de création d'emplois et de conditions de travail, on a tendance, dans divers milieux, à pointer les entreprises d'un doigt accusateur. Elles pourraient créer davantage d'emplois, faire preuve d'une plus grande retenue dans les licenciements, accorder de meilleures conditions de travail et hausser les salaires. Représentant ici le milieu patronal, je pourrais m'attendre à passer quelques mauvais quarts d'heure en votre compagnie.

En réalité, nous avons dépassé au Québec cette dynamique d'opposition stérile entre les méchants employeurs et les valeureux salariés qui se tuent à la tâche. Oui, il subsiste des tensions dans les milieux de travail, mais ils sont gérés avec sérénité, avec beaucoup de civilité. Quand on compare nos comportements collectifs à l'égard de la crise économique actuelle avec ceux de certains pays, notamment en Europe, on peut se consoler. C'est autour des tables de négociation et dans les forums de concertation, et non pas dans la rue, que l'on cherche des voies de solution aux problèmes réels et concrets qu'apporte cette crise. On ne bâtit pas dans le désordre.

La lutte historique du Québec pour créer de l'emploi

Toute l'histoire économique du Québec repose sur la lutte acharnée que nous avons menée collectivement afin de créer des emplois. Nous avons eu recours à de multiples moyens, des nobles comme des moins glorieux, pour « donner de l'ouvrage » comme on disait, aux hommes d'abord, aux chefs de famille, et, dans l'histoire plus récente, aux femmes également. Le combat pour l'emploi fut ardu, dans un contexte où l'offre de main-d'œuvre dépassait beaucoup la demande et la capacité de production.

Ce n'est que tout récemment que l'on a commencé à vivre des situations de rareté de main-d'œuvre. Soudainement, le contexte change. Le marché du travail devient plus favorable aux salariés. Et les entreprises, qui ont vécu dans un tout autre contexte, ont de la difficulté à cerner correctement cette réalité et ses conséquences. Elles s'adaptent, certes, mais avec un peu d'hésitation, il faut bien le reconnaître. Bien sûr, il y a des leaders qui ont vu venir ces changements, qui s'y sont préparés, qui ont pris les devants et qui s'en portent mieux aujourd'hui.

Les chefs d'entreprise : une distribution normale entre les audacieux, les prudents et les traînants

Vous savez, les chefs et dirigeants d'entreprise sont à l'image de notre société et des autres citoyens. On en compte une faible proportion qui est des grands leaders, des visionnaires, des champions qui s'engagent dans des innovations d'envergure. Comme dans la société, la majorité des chefs d'entreprises sont des gens un peu plus prudents, discrets, qui s'emploient à faire croître leur entreprise de manière modérée, qui prennent des risques calculés et qui s'adaptent aux changements qui viennent d'ailleurs. Enfin, comme partout ailleurs, il existe une petite minorité d'employeurs qui traînent la patte, en matière d'innovation et d'organisation du travail.

Le premier changement auquel on s'attend, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, c'est l'ajustement salarial. Quand on analyse globalement la situation, aussi bien au Québec, au Canada, aux États-Unis et dans certains pays d'Europe, on ne peut pas dire que les employeurs ont procédé à des hausses significatives de salaire. Bien entendu, il y a des exceptions, dans certains types d'emploi et certains secteurs d'activités.

L'évolution des salaires et l'appétit gargantuesque des gouvernements

Je prenais connaissance dernièrement d'un document produit par un économiste d'Emploi-Québec. On signalait qu'entre 1991 à 2006, la rémunération hebdomadaire moyenne, au Québec, a augmenté de 29 %, pendant la même période, l'indice des prix à la consommation a augmenté de 28 %. Par ailleurs, la contribution des personnes occupées au Produit intérieur brut s'est accrue de 51 % durant ce temps. Je ne veux pas prêter d'intention à l'auteur, mais il y a dans cet alignement de chiffres, une sorte de sous-entendu à l'effet que quelqu'un empoche une part démesurée des résultats de la croissance, et que ce ne sont pas les salariés.

Il y a des données financières qu'on ne met pas en parallèle avec les chiffres sur l'évolution des salaires. Je veux parler de la ponction considérable qu'exercent sur le produit intérieur brut les deux ordres de gouvernement. Entre 1991 et 2006, les recettes fiscales totales du gouvernement fédéral ont augmenté de 82 %; celles du gouvernement du Québec de 97,3 %. (Pour ceux que ça intéresse, ces données proviennent des Comptes économiques provinciaux de Statistique Canada, publié en 2008). La croissance de ces revenus fiscaux fut presque trois fois supérieure à celle de la rémunération des travailleurs. Ce n'est pas une donnée négligeable.

Productivité et rentabilité

De nos jours, une société s'enrichit avant tout par ses gains de productivité. Or, sur ce plan, nous reculons dans un monde où bien des sociétés industrialisées avancent plus rapidement que nous. De 1981 à 2007, le Canada a glissé du 9e au 17e rang des 20 premiers pays de l'OCDE en matière de productivité du travail; le Québec aurait passé du 8e au 18e rang. Cela limite forcément notre capacité, comme société, d'accorder des hausses de salaire.

Cela étant dit, je ne prétends pas que tous les efforts ont été faits pour adapter la gestion de la rémunération au nouveau contexte d'ouverture sans précédent de notre économie et de rareté de main-d'œuvre. Certaines fonctions, tant dans le secteur public que privé, ne sont pas rémunérées adéquatement, malgré une conjoncture très nette de pénurie. Je m'abstiendrai de donner des exemples. Dans d'autres cas, on pourrait s'interroger sur la rémunération relativement généreuse qui est accolée à certaines fonctions dont la complexité ou le niveau d'ingéniosité ne semble pas sortir de l'ordinaire. C'est vrai chez certains patrons comme chez certaines catégories de salariés. N'insistons pas.

C'est clair que les impératifs de rentabilité, je parle d'une rentabilité raisonnable, guident nettement la politique salariale des entreprises. Dans un univers de PME, comme l'Est le Québec, les profits des entreprises ne sont pas mirobolants et les employeurs « négocient serré » les conditions salariales. Pour partager la richesse, il faut d'abord la créer. On pourra toujours trouver des cas où une entreprise en bonne santé a été chiche. La crise économique actuelle, qui fragilise les entreprises et en mène plusieurs au dépôt de bilan, incite à la prudence et on peut présumer que la sortie de crise ne créera pas une grande euphorie du côté de la rémunération.

La mondialisation : une force qui nous oblige au dépassement

Comme exutoire, on peut se plaindre de la mondialisation. Ça défoule et ça ne coûte pas cher. Il n'y a pas de doute que la mondialisation crée des effets de nivellement des salaires dans certaines catégories d'emplois, particulièrement dans des secteurs où les dépenses de main-d'œuvre représentent une part importante des coûts de production. Dans nos économies, il reste de moins en moins d'activités à forte intensité de main-d'œuvre. La mondialisation a entraîné la perte de ces emplois. Le secteur de l'habillement illustre bien cette réalité.

La mondialisation nous pousse aussi à nous dépasser, à innover, à investir, à nous mesurer aux meilleurs dans le monde. Cela donne certes le vertige, mais c'est

généralement sur ce terrain que nous relevons les plus grands défis, que nous produisons les réalisations dont nous sommes particulièrement fiers. Fiers que les ingénieurs québécois aillent construire des barrages ou des alumineries aux quatre coins du monde. Fiers que nos metteurs en scène soient des grandes vedettes à Londres, Paris et Tokyo. Fiers que nos scientifiques fréquentent les centres de recherche les plus enviés de la planète. Fiers que Desjardins soit présent, sur le terrain, pour soutenir l'implantation des coopératives dans une trentaine de pays.

Nous avons la capacité et les moyens de faire face à la mondialisation. Bien sûr, nous devons abandonner d'autres types d'activités. Ces ajustements provoquent des difficultés et même des drames dans certaines régions et pour les personnes touchées. Il faut aider ces communautés et ces travailleurs. Nous en avons d'ailleurs les moyens. Nous avons aussi la force de nous reprendre en main, d'ouvrir d'autres avenues de développement, de créer de la richesse par d'autres moyens.

Je reconnais d'emblée que la mondialisation n'est pas une panacée et qu'elle a sa part d'excès. On doit aussi lui appliquer certaines règles et des contrôles. C'est particulièrement vrai du côté des capitaux et du secteur financier. Et puis, il y a certains secteurs, comme l'agriculture, qui doivent être raisonnablement protégés.

Flexibilité et innovation

Au cours des dernières années, des concours ont été organisés afin d'identifier les meilleurs employeurs du Québec et du Canada et de faire valoir leurs innovations, particulièrement au chapitre de l'organisation du travail.

Ces concours ont mis en évidence une très grande diversité de pratiques en matière de gestion des ressources humaines qui sortent du schème traditionnel. Vous connaissez comme moi plusieurs de ces innovations. Je n'en ferai pas une énumération. Je me contente de dire que ces façons différentes de diriger les équipes de travail ont deux points communs. D'abord, elles accordent une très grande importance au dialogue, à la

communication et à la participation active des salariés, de tous les niveaux, à la gestion des problèmes de production qui se posent au quotidien et à certaines stratégies de développement de l'entreprise. La deuxième caractéristique, c'est l'effort réel qui est consenti par les gestionnaires afin d'accommoder les travailleurs à l'égard des préoccupations de leur vie personnelle : conciliation travail-famille, horaires souples, télétravail, congés pour le sport d'élite, facilités de formation continue... En retour de cette souplesse de l'employeur, il y a souvent une forme d'engagement particulier du salarié à contribuer à l'atteinte des résultats attendus et à tenir compte des contraintes et des défis de l'entreprise.

Il est entendu que dans un marché du travail marqué par une rareté de main-d'œuvre, ces exemples de souplesse vont se généraliser.

Je voudrais terminer en disant que parfois les salariés eux-mêmes, par certaines revendications ou positions, peuvent nuire à l'amélioration de leurs propres conditions de travail. Je donnerai l'exemple de la position des infirmières à l'égard de la gestion des postes de travail et des règles d'ancienneté. J'ai beaucoup de sympathie pour les infirmières et je considère que dans le secteur public, elles ont, à plusieurs endroits, des conditions de travail déplorables. Mais j'ai du mal à comprendre leur attitude sur l'ancienneté. Elles appliquent une règle d'ancienneté par établissement hospitalier. Une infirmière de 25 ans de service qui quitte l'hôpital St-Sacrement à Québec pour aller à Jeffery Hale, à moins de deux kilomètres, perd tous ses avantages associés à l'ancienneté, sauf sur le plan salarial. Elle est traitée comme une débutante pour ce qui est de l'accès à des postes plus convoités ou pour le travail de nuit ou de fins de semaine. Il me semble que les infirmières s'aideraient un peu si elles considéraient l'ancienneté sur la base d'une grande ville ou d'une région. On me dit qu'avec le regroupement des hôpitaux au sein des centres universitaires, on a franchi un premier pas vers une sorte de décroisement à cet égard. Espérons que le mouvement va s'étendre.

Bref, la flexibilité, ça vaut aussi pour les salariés.

Je termine ici mes remarques préliminaires afin de laisser la place aux échanges.