

10^e CONGRÈS DE L'AGRH

AUTEURES:

GINETTE LEGAULT

Professeure

Téléphone: (514) 987-3000, poste 6604

Courriel: legault.ginette@uqam.ca

CLAUDETTE ROSS

Professeure

Téléphone: (514) 987-3000, poste 3700

Courriel: ross.claudette@uqam.ca

CAROLE LAMOUREUX

Professeure

Téléphone: (514) 987-3000, poste 4866

Courriel: lamoureux.carole@uqam.ca

Adresse: Département Organisation et ressources humaines

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

C.P. 6192, succursale Centre-Ville

Montréal, Québec, Canada

H3C 4R2

Télécopieur: (514) 987-0407

*Les professeures Legault et Ross présenteront la communication.

Cette communication est proposée dans le cadre du symposium "Hommes et femmes en entreprise: mêmes défis pour la GRH à travers le monde?**"

Titre de la communication: **La négociation collective comme moteur de l'équité en emploi au Québec ?**

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE COMME MOTEUR DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI AU QUÉBEC?

LEGAULT, Ginette, ROSS, Claudette et LAMOUREUX, Carole

RÉSUMÉ

L'objectif principal de la communication est de présenter certains résultats d'une enquête récente menée auprès de 840 porte-parole en négociation collective au Québec. Les résultats traités seront centrés sur l'incidence de la négociation collective dans l'implantation de mesures ou de programmes d'accès à l'égalité en emploi (ou d'équité en emploi). Alors qu'un nombre important de femmes sont présentes dans la gestion des ressources humaines, elles demeurent très fortement sous-représentées dans la pratique de la négociation collective, et particulièrement dans le rôle central de porte-parole des parties syndicale et patronale. Une enquête montrait, en 1996, qu'elles agissaient comme porte-parole dans 6 à 8% des négociations de conventions collectives (Ross, 1996a). Des données plus récentes montrent qu'elles agissent comme porte-parole dans 8 à 10 % des négociations de conventions collectives (Ross, Legault et Lamoureux, 2000). Précisons que par "porte-parole", nous entendons le ou la porte-parole unique de chaque partie dans la méthode traditionnelle de négociation, ou encore le ou la responsable de l'équipe de négociation de chaque partie, dans le contexte de la négociation basée sur les intérêts communs des parties. Les femmes sont donc presque absentes du lieu même où les rapports de pouvoir qui sont à la base de la négociation collective, et donc de la détermination des conditions de travail, se cristallisent et se jouent. Aussi, la question principale de recherche dans ce projet est la suivante: Y a-t-il une pratique différenciée de la négociation collective selon le sexe, et par voie de conséquence, une répartition du pouvoir différenciée selon le sexe, en négociation collective?

La communication portera principalement sur un aspect de cette recherche concernant l'influence des femmes et des hommes porte-parole sur le contenu de leurs mandats de négociation relatifs aux conditions de travail des femmes. Nous nous attarderons à la question des programmes d'accès à l'égalité ou d'équité en emploi au Québec en vérifiant particulièrement si la négociation collective constitue un moyen privilégié de développement et d'implantation de ces programmes. Dans le cadre de cette enquête auprès de porte-parole patronaux et syndicaux, l'une des questions se lisait comme suit : "Avez-vous déjà eu un mandat de négociation visant l'adoption d'une politique ou d'un programme: a) d'accès à l'égalité; b) d'équité en emploi; c) d'équité salariale; d) de relativité salariale." Nous proposerons une analyse de certains résultats de l'enquête. Nous vérifierons notamment si les femmes qui ont participé à l'enquête considèrent avoir elles-mêmes bénéficié d'un programme d'accès à l'égalité pour accéder à ce rôle de porte-parole dans leur organisation.

COLLECTIVE BARGAINING : THE DRIVING FORCE BEHIND EMPLOYMENT EQUITY IN QUEBEC?

SUMMARY

The main objective of the paper is to present the results of a recently conducted survey involving 840 collective bargaining negotiators in Quebec. The results obtained will focus on the impact of collective bargaining in the implementation of measures or access to employment equality (or employment equity) programs.

While the presence of a significant number of women is felt in human resources management, their numbers remain insufficiently represented in areas where practicing collective bargaining and assuming the key role of negotiator for trade unions and employers are concerned. In 1996, the results of a survey demonstrated that they were assigned the role of negotiator in 6 to 8% of the talks involving a collective agreement (Ross, 1996a). The latest figures show that they act as negotiators in 8 to 10% of the talks related to a collective agreement (Legault, Ross et Lamoureux, 2000). It should be noted that the term "negotiator" refers to the single spokesperson for each party in the traditional method of negotiation, or it can refer to the person responsible for the negotiating team for each party, in the context of talks based on the shared interests of the parties. Women are all but missing from the very arena where power relationships, which form the basis for collective bargaining that leads to the establishment of working conditions, crystallize and are played out. Also, the main question of this research project is the following: Is there discrimination according to sex in the practice of collective bargaining and, in relation thereto, does discrimination according to sex exist in the distribution of power in collective bargaining?

This paper will deal principally with one of the aspects in the research, namely, the influence of women and men negotiators on the area of their bargaining mandate relating to working conditions for women. We will focus on the question of access to employment equality or equity programs in Quebec by confirming specifically if collective bargaining can be considered a preferred method towards developing and implementing these programs.

In the framework of this survey involving negotiators for both employers and workers, one of the questions asked was the following: "Have you ever been given a mandate to negotiate the adoption of a policy or a program : a) of access to equality; b) of employment equity; c) of pay equity; d) of salary relativity?" We will present an analysis of the results in conjunction with the results obtained from other questions in the survey. In particular, we will verify if among the negotiators who participated in the survey, the women believe they themselves have benefited from an access to equality program in order to assume the role of negotiator in their organization.

Mots-clés: Négociation collective, équité en emploi, enquête

Key words: Collective bargaining, Affirmative action , survey

La négociation collective comme moteur de l'équité en emploi au Québec?

Dans la dernière décennie, la littérature spécialisée en gestion des ressources humaines a maintes fois ciblé la question des "women's issues" comme un enjeu important dans les modes de régulation collective de l'organisation du travail et des conditions de travail¹.

Dans la pratique, les expériences canadienne et québécoise sont riches d'enseignement sur ces questions, notamment à travers le débat social sur l'équité en emploi ou l'accès à l'égalité en emploi pour les femmes. Au centre de ce débat, se retrouvent, depuis le milieu des années 80, les grandes organisations patronales et syndicales qui, à partir de logiques d'action différentes sur la notion d'égalité, ont tenté d'infléchir la décision de l'État canadien et du gouvernement du Québec en la matière. Quinze ans plus tard, qu'est-il advenu de la question de l'équité en emploi dans les organisations canadiennes et québécoises? À travers le prisme nouveau de la *gestion de la diversité* de la main d'œuvre, le débat semble reprendre vie à partir d'une réflexion sur le rôle régulateur de l'État et sur l'éthique sociale des entreprises.

Alors que la profession de gestionnaire en ressources humaines semble se féminiser de plus en plus, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, il en est tout autrement dans la pratique de la négociation collective, et particulièrement dans le rôle central de porte-parole des parties syndicale et patronale. Un enquête montrait en effet, en 1996, que les femmes agissaient comme porte-parole dans 6 à 8% des négociations de conventions collectives au Québec (Ross, 1996a). Une estimation récente fixe ce pourcentage à 10% (Ross, Legault et Lamoureux, 2000). Précisons que par "porte-parole", nous entendons le ou la porte-parole unique de chaque partie dans la méthode dite traditionnelle de négociation (Hébert, 1992), ou encore le ou la responsable de l'équipe de négociation de chaque partie dans le contexte de la négociation basée sur les intérêts communs des parties (Deschênes et al., éditeurs, 1998). Les femmes sont donc absentes du lieu même où les rapports de pouvoir qui sont à la base de la négociation collective, et donc de la détermination des conditions de travail, se cristallisent et se jouent. La question qui se pose ici, tenant compte de cette sous-représentation féminine dans le champ de la négociation collective, est de savoir s'il y a une pratique différenciée de la négociation collective selon le sexe et si tel était le cas, cette pratique différenciée a-t-elle un impact sur le contenu de la négociation collective relatif à l'égalité ou à l'équité en emploi pour les femmes dans les organisations.²

Les résultats de recherche qui sont présentés dans le cadre de cette communication sont tirés d'une enquête par questionnaire menée au Québec au début de l'année 2000 auprès de 840 porte-parole en négociation collective.³ Trois objectifs spécifiques sont visés par le projet de recherche: 1) analyser l'accès des femmes et des hommes au rôle de porte-parole d'une partie, syndicale ou patronale; 2) comparer le style de négociation des femmes et des hommes porte-parole et leur influence sur le processus même de la négociation collective; 3) comparer l'influence des femmes et des hommes porte-parole sur le contenu de leurs mandats de négociation relatifs aux conditions de travail des femmes contenues dans les conventions collectives, notamment sur deux aspects majeurs liés à ces conditions, c'est-à-dire les programmes ou mesures relatives à l'équité en emploi et à l'équité salariale.

Cette étude est la première en Amérique du Nord à s'intéresser à la négociation collective dans une perspective différenciée selon le sexe et à cerner, dans une problématique d'ensemble, les trois axes de recherche précédemment évoqués. En somme, elle permet de dresser le portrait des négociateurs et négociatrices, tant du côté patronal que

¹ À titre d'exemple, dans la conclusion de leur récent ouvrage, François Pichault et Jean Nizet, en font un "courant important de la littérature en GRH": *Les pratiques de gestion de ressources humaines, Approches contingente et politique*. Seuil. 2000; 299.

² Nous reviendrons plus loin sur les définitions institutionnelles et légales attribuées aux concepts d'égalité et d'équité en emploi au Canada et au Québec.

³ Ce projet de recherche a été subventionné par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, dans le cadre du programme *Femmes et changement*, 1998-2001. Nous remercions les étudiantes Josée Lapointe, Martine Simard, Manon Guay et Aline Pajot pour leur précieuse collaboration à nos travaux.

syndical, et d'analyser en profondeur les logiques d'action des hommes et des femmes qui sont les principaux acteurs en négociation collective dans les divers milieux syndiqués au Québec.

À notre connaissance, la présente communication revêt un caractère inédit à plusieurs titres. Elle est issue d'un projet de recherche qui est le premier à s'intéresser à la fois aux négociateurs syndicaux et patronaux. Elle est aussi la première qui étudie empiriquement à la fois la carrière et les trajectoires professionnelles, les stratégies d'action et l'impact des négociatrices et négociateurs dans leurs milieux de travail au Québec, et ce, à travers une analyse comparative hommes-femmes en négociation collective.

Plusieurs aspects de la négociation collective peuvent donc être abordés dans le cadre du projet de recherche mais l'objectif particulier de la présente communication est d'alimenter la réflexion sur le débat social déjà engagé en Amérique du Nord et en Europe quant à l'opportunité de privilégier la législation ou la négociation collective comme moteur premier de l'égalité professionnelle pour les femmes (Laufer,1997; Jobert,A.1995). Au cœur de ce débat, est inévitablement interrogée l'intervention dans le domaine de la gestion des ressources humaines, tant du côté des praticiens, des consultants que des chercheurs.

Un aspect en particulier du troisième volet de la recherche sera examiné et concerne la question des programmes d'accès à l'égalité et d'équité en emploi au Québec et au Canada en vérifiant si la négociation collective constitue un moyen privilégié de développement et d'implantation de ces programmes. Nous exposerons plus loin le cadre opératoire de cette enquête et discuterons certains résultats. Mais il importe d'abord de situer cette réflexion en regard du contexte légal et réglementaire du Québec et du Canada en matière d'équité en emploi et d'accès à l'égalité en emploi et, dans un deuxième temps, en matière de négociation collective. La configuration constitutionnelle complexe du Canada nécessite de bien situer les interventions gouvernementales de niveau fédéral et provincial. Un bilan de la littérature spécialisée sur les "women's issues" dans la négociation collective sera ensuite suggéré. Les résultats de l'enquête seront finalement discutés dans ce contexte général et à partir d'un questionnement plus large sur le débat législation - négociation collective comme moteur principal de l'équité en emploi .

Bilan des mesures de lutte contre la discrimination systémique au Québec et au Canada

Après en avoir brièvement décrit les fondements législatifs, notre examen portera ensuite sur les mesures et programmes québécois et fédéraux couvrant le Québec en matière de lutte à la discrimination systémique en emploi, cette "discrimination inscrite dans la dynamique des rapports sociaux et aux effets cumulatifs"⁴. Nous nous attarderons aux difficultés rencontrées dans leur application et à la portée générale de ces programmes dans le contexte actuel.

Adoptée en 1982, la *Charte canadienne des droits et libertés* précise d'abord les formes de discrimination à éliminer par son article 15:

1. *La loi ne fait acception de personne et s'applique également à tous, et tous ont droit à la même protection et au même bénéfice de la loi, indépendamment de toute discriminations, notamment des discriminations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques.*
2. *Le paragraphe (1) n'a pas pour effet d'interdire les lois, programmes ou activités destinés à améliorer la situation d'individus ou de groupes défavorisés, notamment du fait de leur race, de leur origine nationale ou origine ethnique, de leur couleur, de leur religion, de leur sexe, de leur âge ou de leurs déficiences mentales ou physiques (Article 15).*

Cette *Charte* s'applique uniquement aux relations entre l'État et le citoyen.

Au Canada, La *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, adoptée en 1986, révisée en 1995 et ré-adoptée le 24 octobre 1996 régit les employeurs des secteurs public (sociétés publiques fédérales de 100 employés et plus et fonction publique

⁴ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Décembre 1998. *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec. Bilan et perspective. Maintenir les acquis, élargir le champ d'action*. Gouvernement du Québec:1.

fédérale) et privé (secteurs des banques, des télécommunications et certains secteurs des transports) sous juridiction fédérale en matière de travail.

Elle a pour objectif:

"De réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et (...) de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences" (Article 2).

Du côté québécois, c'est la *Charte des droits et libertés de la personne* qui a d'abord reconnu le droit à l'égalité pour tous. Elle a été adoptée par l'Assemblée Nationale du Québec le 27 juin 1975 et est entrée en vigueur le 28 juin 1976. Par son article 10, elle énumère les caractéristiques personnelles qui constituent les motifs de discrimination interdite. Il s'agit de la race, de la couleur, du sexe, de la grossesse, de l'orientation sexuelle, de l'état civil, de l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, de la religion, des convictions politiques, de la langue, de l'origine ethnique ou nationale, de la condition sociale, du handicap ou d'un moyen pour pallier un handicap. Entrée en vigueur en 1985, la Partie III de la *Charte* sur les programmes d'accès à l'égalité a permis de rendre effectif le droit à l'égalité non seulement pour les individus mais aussi pour des groupes de personnes:

"Un programme d'accès à l'égalité a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et tout autre service ordinairement offert au public. Un tel programme est réputé non discriminatoire s'il est établi conformément à la Charte" (Article 86).

La *Charte* québécoise s'applique tant aux rapports Etat-citoyen qu'aux rapports entre citoyens.

Le *Règlement sur les programmes d'accès à l'égalité* est entré en vigueur, quant à lui, en septembre 1986. Il s'applique aux personnes qui élaborent et implantent des programmes d'accès à l'égalité sur proposition de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec ou en vertu d'une ordonnance du tribunal.

Du côté du gouvernement du Québec, ce dernier est tenu, en tant qu'employeur, de contraindre ses ministères et organismes à implanter des programmes d'accès à l'égalité dans des délais qu'il établit lui-même. La *Loi sur la fonction publique du Québec* permet également la mise en place de programmes d'accès à l'égalité en emploi (Article 43).

Enfin, soulignons la mise en vigueur en novembre 1997, de la *Loi sur l'équité salariale* qui s'applique aux employeurs dont l'entreprise compte 10 salariés et plus (Article 4) et qui lie le gouvernement, ses ministères, ses organismes et leurs mandataires (Article 3) ainsi que le secteur de l'éducation. Son objectif est de *"corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine. Ces écarts s'apprécient au sein d'une même entreprise, sauf s'il n'existe aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine"* (Article 1). Cette loi a préséance sur tout contrat individuel de travail et sur toute convention collective (Article 2). Dans le cas des entreprises de 50 employés et plus, les programmes d'équité salariale doivent être établis conjointement avec l'association accréditée de salariés, s'il en est une (Article 10). Enfin, lors de la négociation ou du renouvellement de la convention collective, l'employeur et l'association accréditée ont une responsabilité conjointe de maintenir l'équité salariale (Article 35). Dans ce cas, on le voit, la négociation collective assure donc le relais dans l'implantation des dispositions légales.

Ce rapide tour d'horizon des prescriptions légales en matière de lutte à la discrimination systémique nous amène à examiner le contexte de la mise en place des programmes d'accès à l'égalité et d'équité en emploi au Québec. Ces programmes, contrairement à la situation américaine, sont relativement récents. Six contextes différents sont possibles pour leur mise en œuvre et selon leur objet ou le secteur visé, leur appellation est différente (équité en emploi ou accès à l'égalité en emploi):

- les programmes d'accès à l'égalité volontaires (de juridiction québécoise);
- les programmes d'accès à l'égalité non volontaires: proposés (par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec) ou imposés (par un tribunal québécois);
- les programmes d'accès à l'égalité implantés en vertu de l'obligation contractuelle au Québec;
- le programme de la fonction publique du Québec;
- les programmes d'équité en emploi implantés dans le cadre des *programmes de contrats fédéraux*;

- les programmes d'équité en emploi implantés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du gouvernement canadien.

Faisons maintenant le bilan quantitatif quant aux retombées de ces programmes. En ce qui concerne les programmes volontaires, au total on estime qu'environ 150 "dossiers" ont été ouverts depuis 1986 à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec et qu'en 1997, un peu plus d'une cinquantaine étaient "actifs".⁵ Un programme a été imposé après enquête au Québec. À la fin de l'année 1997 et depuis le début du programme d'obligation contractuelle, 260 entreprises québécoises se sont engagées à participer à la mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité.⁶ Enfin, le bilan le plus récent des programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique du Québec montre que les résultats sont globalement décevants et que la vigilance du gouvernement québécois en tant qu'employeur est vivement souhaitée.⁷

Au niveau fédéral, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, impose à l'ensemble des ministères, organismes gouvernementaux et sociétés de la couronne, de même qu'aux entreprises privées sous juridiction fédérale d'implanter un programme d'équité en emploi. À la fin de 1998, la *Loi* s'appliquait à 412 organisations au Canada. A ce groupe, s'ajoutent les entreprises qui s'engagent, en vertu du programme de contrats fédéraux, à implanter un tel programme.

L'examen critique des programmes existants au Québec de même que les résultats générés à ce jour par ces divers programmes, montre que le bilan est plutôt mitigé. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec a présenté récemment un tel bilan et a identifié certains correctifs à prévoir dans l'avenir. L'un de ses constats en ce qui concerne les conditions de succès des programmes d'accès à l'égalité est la nécessaire concertation patronale - syndicale dans les organisations et la participation des associations de travailleurs⁸. Dans la même veine, le Conseil des relations interculturelles du Québec présentait, en octobre 1999, un avis au ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration dans lequel il réclame une loi sur l'équité en emploi au Québec qui s'étendrait à tous les employeurs du secteur privé et public.⁹ Une telle revendication vient appuyer le mouvement de grogne de plus en plus évident dans les milieux syndicaux, communautaires, gouvernementaux et universitaires, mouvement qui dénonce la portée trop restreinte du cadre légal et réglementaire des programmes d'accès à l'égalité au Québec, du fait notamment qu'ils ne sont pas imposés dans les organisations du secteur privé contrairement à la législation fédérale. Somme toute, les seules obligations en la matière pour les entreprises peuvent provenir d'un jugement du tribunal lorsqu'il y a preuve de discrimination systémique à la suite d'une plainte ou d'une enquête de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, ou encore de l'obligation contractuelle.¹⁰

Ce tour d'horizon du cadre légal et réglementaire des programmes d'accès à l'égalité et d'équité en emploi au Canada et au Québec visait à mettre en contexte le champ d'action de la négociation collective en la matière. En effet, il permet de mieux comprendre la marge de manœuvre relativement grande de la négociation collective en ce qui concerne notamment la négociation volontaire de programmes d'accès à l'égalité dans les organisations au Québec. Marge de manœuvre qui n'a manifestement pas été pleinement utilisée comme nous le démontre le petit nombre de programmes volontaires implantés au Québec et comme nous le confirmerons, par ailleurs, nos résultats de recherche. De plus, il ne faut pas omettre le fait que dans le cas des programmes imposés, proposés ou implantés dans le cadre de l'obligation contractuelle, du programme de contrats fédéraux ou encore de la *Loi sur l'équité en emploi*, la

⁵ CDPDJQ, *op.cit.*: 33.

⁶ L'obligation contractuelle est imposée à tous les contractants de l'État dont l'entreprise est de taille importante (100 employés et plus) lorsque le contrat obtenu est de 100000.\$ et plus. Il en est de même pour les entreprises de 100 employés et plus qui obtiennent une subvention du même montant. Ces entreprises doivent démontrer que leurs effectifs sont représentatifs de la main-d'œuvre disponible. Dans l'éventualité où cette démonstration n'est pas faite, un programme comportant des objectifs de rattrapage et un échancier doivent être mis en place.

⁷ CDPDJQ, *op.cit.*:35-50

⁸ *Ibid.*:140.

⁹ Conseil des relations interculturelles, Gouvernement du Québec, *L'équité en emploi: de l'égalité de droit à l'égalité de fait, Avis présenté au ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration*, octobre 1999.

¹⁰ Les 260 entreprises qui se sont engagées à y participer correspondent à environ 11% des entreprises de 100 employés et plus des secteurs correspondants. Source: CDPDJQ, *op.cit.*:51.

concertation patronale-syndicale, en ce qui concerne la démarche d'implantation et le contenu de ces programmes (mesures et objectifs à prévoir, échéancier, mécanismes de suivi et contrôle, etc.), est fortement suggérée par les organismes gouvernementaux chargés de leur surveillance.

Avant de présenter les résultats de notre enquête sur la question, passons maintenant aux caractéristiques du système de négociation collective au Québec.

La négociation collective et l'équité en emploi au Québec

Nous avons vu que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec a constaté, dans la pratique, que l'une des principales conditions de succès dans l'implantation des programmes d'accès à l'égalité est la nécessaire concertation patronale-syndicale dans les organisations et la participation des associations de travailleurs. Nous avons également vu qu'il existe une marge de manœuvre relativement large de la négociation collective en ce qui concerne notamment la négociation volontaire de programmes d'accès à l'égalité dans les organisations au Québec, marge de manœuvre qui n'a toutefois pas été pleinement utilisée. Pour comprendre ce phénomène, il importe de situer le système québécois de négociation collective.

Au Québec, une convention collective peut contenir toute condition de travail qui n'est pas contraire à l'ordre public, ni prohibée par la loi (art. 62 C.t.¹¹). Dans la pratique, les tribunaux ont donné une portée très large à l'expression " condition de travail ".¹²

En théorie, les employeurs et les syndicats ont donc la latitude voulue pour inclure dans les conventions collectives toute disposition de leur choix sur l'équité en emploi ou sur l'accès à l'égalité en emploi. Toutefois, l'utilisation de la négociation collective comme principal moteur de l'équité en emploi au Québec présente d'emblée un certain nombre de limites, dont certaines sont intrinsèquement liées aux caractéristiques du système de négociation collective et d'autres, au taux de présence syndicale prévalant actuellement au Québec.

Le système québécois de négociation collective est un système décentralisé, un syndicat pouvant être accrédité pour représenter les salariés d'un employeur qui forment un groupe distinct (art. 21 C.t.). Une fois accrédité, le syndicat détient un monopole de représentation syndicale pour ce groupe de salariés (art. 67 C.t.). Utiliser le système de négociation collective comme moteur de l'équité en emploi équivaut donc à reprendre la négociation sur ce sujet dans chaque négociation de convention collective. Quand on sait qu'il y avait au Québec, en 1997 (derniers chiffres disponibles¹³), plus de 8037 conventions collectives en vigueur sous juridiction provinciale, on mesure facilement l'ampleur de la tâche. D'ailleurs, rappelons ici, en l'absence de données québécoises sur la question, les résultats d'une enquête menée dans les pays de l'Union européenne (Rubery et Fagan, 1995) et qui montraient que la négociation collective au niveau de l'entreprise tend à creuser les différences selon le sexe, et ce, pour trois raisons: 1) la sous-représentation des femmes dans l'entreprise peut jouer en leur défaveur lors de la négociation des conditions de travail; 2) il est possible qu'on ne leur reconnaisse pas certains avantages reliés aux emplois occupés en majorité par des hommes et; 3) lorsque certains emplois sont occupés majoritairement par des femmes, des conditions de travail inférieures peuvent y être associées.

Un autre élément du contexte québécois est à considérer. En vertu du *Code du travail*, le syndicat accrédité et l'employeur n'ont aucune obligation de parvenir à une entente et de conclure une convention collective. Leur seule obligation est de négocier de bonne foi et avec diligence (art.53C.t.). L'inclusion de dispositions relatives à l'équité en emploi dans les conventions collectives repose donc, à chaque fois, sur une volonté commune des deux parties à cet effet. Mais en supposant même que l'on parvienne à négocier et à intégrer des dispositions relatives à l'équité en emploi dans toutes ces conventions, on n'aurait alors touché que les 2/5 de la population active au Québec. En effet,

¹¹ L.R.Q.,c.C-27

¹² Syndicat catholique des employés de magasin de Québec et la Compagnie Paquet Ltée. (1959) R,C,S, 206

¹³ Saint-Laurent, Richard, "Le processus de la négociation dans les secteurs péripublic et privé. Le déroulement en 1996-1997". *Le Marché du travail*. Avril 1998. 19(4);6-10,73 et s.

le système de négociation collective ne rejoint au Québec que cette proportion de la population active, soit 40,5% en 1998 et 40,3% dans les premiers mois de 1999, d'employés assujettis à une convention collective¹⁴. Outre que ce taux de présence syndicale soit en légère chute depuis plusieurs années, la moyenne globale cache ici des taux de présence syndicale extrêmement variés selon les secteurs de l'économie, ce taux passant en 1998 de 4% dans les entreprises de services professionnels à 75% dans les services d'enseignement¹⁵. Si l'on ajoute à ces statistiques, le fait que 37,5% des femmes actives sur le marché de l'emploi au Québec en 1998 étaient assujetties à des conventions collectives¹⁶, on comprend rapidement que le fait de privilégier au Québec la négociation collective comme moteur de l'équité en emploi exclut d'emblée une proportion importante de femmes en emploi.

Ces limites intrinsèques du système de négociation collective québécois étant maintenant posées, on peut se demander s'il existe, ainsi que le montre la brève recension des écrits qui suit, une pratique différenciée de la négociation collective selon le sexe.

La négociation collective : lieu privilégié d'étude de la répartition du pouvoir

Des études récentes ont mis en relation la sous-représentation des femmes négociatrices en relations du travail et ses effets sur le traitement des "women's issues" dans les organisations (Dickens et Colling, 1990; Stewart et Drakich, 1995; Amstrong et Cornish, 1997; Colling et Dickens, 1998; Crain, 1991; Howell, 1996; Leadwith et al., 1990; Melcher, 1992; Dorgan et Grieco, 1993). La plupart de ces études s'intéressent à l'environnement syndical et, à l'instar de Margaret Maruani qui l'avait déjà fait à la fin des années 70 pour la France (Maruani, 1979) et de Tardy et al. au Québec en 1988, elles montrent toutes que l'importance relative des "women's issues" dans l'agenda politique des organisations syndicales est souvent proportionnelle à la présence de femmes dans les instances décisionnelles de ces organisations. Par contre, peu ou pas de recherches ont été faites sur la situation des femmes en négociation collective du côté patronal.

Les études précitées rappellent donc l'importance stratégique de la présence des femmes dans les structures syndicales comme première condition à la prise en compte des "women's issues" et à la mise en place de programmes d'équité en emploi dans les organisations. Colling et Dickens (1998) et Crain (1991) sont particulièrement éloquentes à ce sujet. On se rappellera, d'autre part, l'une des conclusions de l'enquête menée par Leadwith et al. (1990), en Grande-Bretagne, selon laquelle les femmes leaders syndicales n'avaient pas le pouvoir de rendre opérationnelles les politiques sur l'égalité professionnelle des femmes. On peut également citer l'enquête de Melcher et al. (1992), aux États-Unis, où 27% seulement des femmes leaders syndicales déclaraient croire que les négociateurs masculins représentaient de manière équitable les préoccupations et les revendications des femmes en matière de conditions de travail.

Le même constat général a été avancé, en 1991, par la Confédération internationale des syndicats libres, à l'occasion de la 5^e Conférence mondiale des femmes. Chiffres à l'appui, la Confédération a montré à quel point la sous-représentation des femmes dans les instances décisionnelles et de négociation collective induisait un rapport de pouvoir différencié selon le sexe dans la négociation des conditions de travail des femmes dans les organisations et ce, sur le plan international. Par ailleurs, selon la Confédération, les contextes économiques et organisationnels devenaient souvent un argument-clé dans l'abandon de la négociation de mesures d'équité en emploi ou d'équité salariale (CISL, 1991).

La pratique de la négociation collective au Québec: quelques résultats de l'enquête

¹⁴ Akyeampong, Ernest (1999). *Le point sur la syndicalisation. Parution spéciale, Fête du travail 1999*. Statistique Canada. L'emploi et le revenu en perspective. 11(3) : 6

¹⁵ *Ibid.*, p. 12.

¹⁶ *Ibid.*, p. 8.

L'enquête auprès des porte-parole en négociation collective au Québec a été menée avec la collaboration de partenaires institutionnels directement touchés par la question mais non identifiés à l'une ou l'autre des parties syndicale ou patronale au Québec. Ces partenaires sont la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, le ministère du Travail du Québec, l'Ordre des conseillers en relations industrielles du Québec et le Secrétariat à la condition féminine du Québec. Un cinquième partenaire s'est ajouté récemment: le Barreau du Québec.

Le questionnaire (à questions fermées) a été administré, en février et mars 2000, auprès de la population des porte-parole en négociation collective au Québec ayant participé en 1996-97 et 1997-98 au processus de conciliation lors de la négociation d'une convention collective, service offert par le ministère du Travail du Québec (N=840). Le taux de réponse a été de 39,8 % (n=334).

Description des sujets

Tous les sujets ont oeuvré comme porte-parole en négociation collective au Québec dans les cinq (5) dernières années, soit entre 1995 et 2000. Des 334 répondants, 85,4% sont des hommes et 14,6% des femmes. Ce pourcentage de femmes se rapproche sensiblement des pourcentages connus de femmes comme porte-parole lors du processus de conciliation, et consacre, bien que démontrant une légère amélioration¹⁷, la sous-représentation marquée des femmes dans le rôle de porte-parole en négociation collective.

Des 334 répondants, 50,9% oeuvrent pour la partie patronale et 49,1% pour la partie syndicale. Il s'agit d'une proportion très semblable à celle obtenue lors d'une enquête précédente sur les objectifs et les tactiques des parties en conciliation menée auprès de porte-parole des deux parties (Ross, 1992). La proportion de sujets syndicaux avait alors été de 46,1% sur 310 sujets. Dans les deux cas, la proportion de sujets syndicaux est plus élevée que dans la plupart des enquêtes de ce genre.

Chez les sujets patronaux, 61,1% des porte-parole appartiennent à l'organisation qu'ils représentent (la moitié environ d'entre eux assument la direction ou la vice-présidence des relations du travail ou des ressources humaines), 28,6% appartiennent à des cabinets d'avocats et 10,3% agissent à titre de consultants. Il semble y avoir là aussi une grande stabilité de la provenance des porte-parole patronaux¹⁸. En moyenne, les porte-parole masculins ont traité 16,96 dossiers de négociation depuis cinq ans; chez les femmes, ce nombre moyen est de 8,38 dossiers.

Chez les sujets syndicaux, 86,7% sont des conseillères ou conseillers syndicaux et n'appartiennent pas à l'organisation dont sont issus les salariés qu'elles ou ils représentent. Cette proportion constitue une légère baisse par rapport à celle qui prévalait en 1992.¹⁹ Du côté syndical, on note qu'uniquement 3,2% des porte-parole appartiennent à un cabinet d'avocats. Enfin, contrairement à la situation prévalant chez les porte-parole patronaux, le nombre moyen de dossiers traités en cinq ans est presque identique chez les hommes (29,39) et chez les femmes (29,50).

Porte-parole ayant eux-mêmes bénéficié d'un programme d'équité ou d'égalité en emploi

À la question "*Existe-t-il un programme, une politique ou une disposition prévue dans votre convention collective concernant l'accès à l'égalité ou l'équité en emploi à l'intention de groupes-cibles dans votre organisation?*". "*Si oui, jugez-vous en avoir bénéficié en tant que: a) femme; b) personne handicapée; c) membre d'une minorité visible; d) membre d'une communauté ethnique ou autochtone?*", 33,9% des sujets seulement disent avoir elles-mêmes ou eux-mêmes bénéficié d'un tel programme.

¹⁷ Dans une enquête menée en 1992 sur le processus de conciliation par l'une des auteures de la présente étude, le pourcentage de sujets féminins était de 7% (Ross, 1992: 192)

¹⁸ 60% des porte-parole patronaux oeuvraient alors dans l'organisation. *Ibid.*

¹⁹ 92% des porte-parole syndicaux étaient alors des conseillers syndicaux. *Ibid.*

On note à ce sujet une différence significative ($\alpha=0,00$) entre les sujets patronaux et syndicaux (tableau 1). Parmi ceux et celles qui ont bénéficié d'un tel programme, 74,0% sont des porte-parole syndicaux, contre 26,0% chez les porte-parole patronaux. On peut émettre l'hypothèse qu'un porte-parole, homme ou femme, sera plus à l'aise pour négocier les modalités d'un tel programme si elle ou il en a bénéficié personnellement dans son propre milieu de travail et en connaît les rouages de l'intérieur.

| Tableau 1 | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Existence d'un programme | Porte-parole patronal | Porte-parole syndical |
| Non | 57,7% | 42,3% |
| Oui | 26,0% | 74,0% |

Porte-parole ayant reçu des mandats de négocier divers programmes relatifs à l'équité en emploi

À la question "Avez-vous déjà eu un mandat de négociation visant l'adoption d'une politique ou d'un programme: a) d'accès à l'égalité; b) d'équité en emploi; c) d'équité salariale; d) de relativité salariale? Si oui, combien de fois?", les proportions de porte-parole ayant reçu des mandats de négocier de tels programmes sont respectivement de 22,2% (a), de 28,0% (b), de 40,1% (c) et de 22,4% (d). Cela illustre d'emblée l'une des limites de la négociation collective comme moteur de l'équité en emploi. Dans tous les cas, plus de la majorité des porte-parole n'ont jamais reçu de tels mandats.

Examinons plus en détails ces résultats: nous traiterons d'abord des programmes plus globaux (équité en emploi et accès à l'égalité), pour nous concentrer ensuite sur les programmes reliés plus spécifiquement à la question des salaires.

Équité en emploi et accès à l'égalité

Dans les deux cas, les porte-parole n'ont jamais eu le mandat de négocier de tels programmes dans des proportions de près de 75%. Dans les deux cas également, il existe des différences significatives entre les porte-parole syndicaux et patronaux. En ce qui a trait à l'équité en emploi (tableau 2, $\alpha=0,000$), parmi les porte-parole ayant eu un mandat à ce sujet, 33,3% étaient des porte-parole patronaux et 66,7%, des porte-parole syndicaux.

| Tableau 2 | | |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mandat en équité en emploi | Porte-parole patronal | Porte-parole syndical |
| Non | 56,9% | 43,1% |
| Oui | 33,3% | 66,7% |

Dans ce cas, le nombre de mandats obtenus au cours des cinq dernières années allaient de 1 à 120 mandats au total.

Pour les porte-parole ayant eu des mandats relativement à des programmes d'accès à l'égalité (tableau 3), la répartition des porte-parole patronaux et syndicaux est semblable à la précédente: 34,2% de sujets patronaux et 65,2% de sujets syndicaux ($\alpha=0,003$). Le nombre de mandats reçus au cours des cinq dernières années varie également entre 1 et 120 mandats.

| Tableau 3 | | |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Mandat en accès à l'égalité | Porte-parole patronal | Porte-parole syndical |
| Non | 55,3% | 44,7% |
| Oui | 34,2% | 65,2% |

Dans le cas de la négociation de ces deux types de programmes, on note donc une volonté beaucoup plus affirmée chez les mandants syndicaux que chez les mandants patronaux. La volonté commune des deux parties d'inclure de telles dispositions dans les conventions collectives étant un pré-requis absolu pour ce faire, on comprend aisément que ce hiatus entre les volontés syndicale et patronale constitue l'une des limites importantes dans l'approche " négociation " pour la mise en œuvre de programmes d'accès à l'égalité en emploi ou d'équité en emploi.

Enfin, en ce qui a trait aux mandats de négocier l'un ou l'autre de ces types de programmes, on ne note pas de différence significative reliée uniquement au sexe des porte-parole.

Équité salariale et relativité salariale

On l'a vu, le type de programmes pour lesquels les sujets ont le plus souvent reçu un mandat de négociation est l'équité salariale (40,1%). 33,1% d'entre eux n'ont eu qu'un mandat de ce genre, 55,8% en ont eu de 2 à 10 et 9,0%, plus de 10 (étendue: 1 à 50).

En ce qui a trait au rôle exercé, parmi les porte-parole ayant reçu un mandat relatif à l'équité salariale, 34,9% étaient des porte-parole patronaux et 65,1%, des porte-parole syndicaux ($\alpha=0,00$). (tableau 4).

| Tableau 4 | | |
|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Mandat en équité salariale | Porte-parole patronal | Porte-parole syndical |
| Non | 60,5% | 39,5% |
| Oui | 34,9% | 65,1% |

D'autre part, il est important de noter qu'il existe également à cet égard une différence significative relativement au sexe des porte-parole (tableau 5; $\alpha=0,006$), puisque seuls 7,2% des porte-parole ayant reçu un tel mandat sont des femmes. On note d'emblée que ce pourcentage est inférieur à la représentation des femmes parmi les sujets.

| Tableau 5 | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Mandat en équité salariale | Porte-parole féminin | Porte-parole masculin |
| Non | 18,0% | 82,0% |
| Oui | 7,2% | 92,8% |

Qui plus est, les 7,2% de porte-parole féminins qui ont eu des mandats d'équité salariale étaient toutes des porte-parole syndicales. Il est intéressant de noter que du côté syndical, l'expérience professionnelle moyenne dans les cinq dernières années n'est pas significative pour expliquer l'attribution des mandats d'équité salariale parmi les porte-parole syndicaux.

En ce qui a trait à la relativité salariale, on note un hiatus un peu moins important entre les volontés patronale et syndicale de négocier semblable mesure (39,1 % des mandats étant d'origine patronale et 60,9% d'origine syndicale; voir tableau 6), bien qu'il existe encore une différence significative reliée au rôle parmi les sujets ayant reçu un mandat en la matière ($\alpha=0,033$).

| Tableau 6 | | |
|---------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Mandat en relativité salariale | Porte-parole patronal | Porte-parole syndical |
| Non | 53,7% | 46,3% |
| Oui | 39,1% | 60,9% |

En ce qui concerne la variable sexe prise isolément, on constate l'absence de différence significative entre les hommes et les femmes porte-parole sur les mandats de relativité salariale, contrairement à la question de l'équité salariale. Globalement, l'expérience professionnelle des cinq dernières années chez les porte-parole ne montre pas de différence entre les porte-parole féminins et masculins, ni non plus entre les porte-parole féminins et masculins du côté syndical. Par contre, on note une différence significative entre les porte-parole patronaux féminins et masculins: une seule femme ayant déclaré avoir eu un mandat de relativité salariale contre 24 hommes et, d'autre part, celle qui a eu ce mandat avait une expérience professionnelle supérieure à la moyenne de ses consœurs porte-parole patronales.

On le sait, la négociation collective des salaires constitue le plus souvent un des enjeux, sinon l'enjeu majeur, du processus de négociation collective, et ce tant pour des raisons strictement financières que pour des raisons psychologiques (la valeur de symbole du salaire comme reconnaissance de l'importance d'une fonction). Sur cet enjeu majeur de correction des échelles salariales, les femmes sont rarement des actrices de premier plan dans la négociation des changements à apporter. Lorsqu'il s'agit d'évacuer toute discrimination basée sur le sexe, que celle-ci soit directe ou systémique, par des mesures d'équité salariale, une différence significative basée sur le sexe est constatée chez les porte-parole syndicaux, différence qui ne peut être expliquée par l'expérience professionnelle moyenne des porte-parole. Du côté patronal, aucune femme porte-parole ne s'était vu confier le mandat de négocier un programme d'équité salariale dans les cinq dernières années.

En ce qui a trait au mandat de relativité salariale, il importe de rappeler que cette stratégie peut constituer le plus souvent un compromis en terme de coûts, compromis accepté par les deux parties dans le calcul du rattrapage salarial pour les femmes. La seule porte-parole qui s'est vu confier un mandat dans ce sens du côté patronal avait plus d'expérience professionnelle que les autres femmes porte-parole patronales.

Quels que soient les autres facteurs explicatifs de ces constats et citons-en quelques-uns: les secteurs économiques où les femmes agissent en tant que porte-parole en négociation collective, la confiance moins grande envers les femmes pour négocier cet enjeu majeur, la crainte de la réaction à rebours des salariés masculins touchés par les réajustements salariaux, etc., il n'en reste pas moins que les constats tirés de l'étude offrent indubitablement des pistes de recherche sur les composantes et les enjeux d'une pratique différenciée selon le sexe entre les porte-parole en négociation collective au Québec, et en particulier du côté patronal. La suite de nos travaux de recherche permettra d'ailleurs d'identifier avec plus de précision des pistes explicatives.

CONCLUSION

À notre question de départ, à savoir si la négociation collective est un (le) moteur de l'équité en emploi au Québec, il faut sans doute répondre avec prudence que les conditions objectives ne semblent pas favoriser une réponse positive, malgré la grande latitude laissée aux parties syndicale et patronale pour négocier des mesures d'équité en emploi ou d'équité salariale dans le contexte légal et réglementaire québécois et canadien.

Rappelons à cet effet les limites intrinsèques liées aux structures décentralisées de négociation collective au Québec et au taux de présence syndicale qui y prévaut actuellement. À cela, il faut ajouter, comme le montrent nos résultats,

une volonté plus grande de négocier de telles ententes dans les instances syndicales que chez les employeurs, une sous-représentation marquée des femmes dans le rôle central de porte-parole en négociation collective, renforcée pour celles qui occupent ce rôle, par une pratique différenciée de la négociation collective, du moins sur certains aspects et donc, par une répartition du pouvoir différenciée entre les porte-parole en fonction de leur sexe.

En raison de ces limites, le processus de négociation collective, bien qu'appelé à jouer un rôle important comme relais et complément de la législation (on pensera par exemple à la question de l'équité salariale) et comme laboratoire important de certaines initiatives en matière d'équité en emploi, ne peut donc constituer le seul moteur de l'équité en emploi.

La prochaine étape de cette étude qui sera essentiellement centrée sur une démarche de type qualitatif, à partir d'un corpus d'entrevues semi-dirigées, permettra, nous l'espérons vivement, d'identifier de manière plus précise les pratiques différenciées selon le sexe, à travers une série d'exemples concrets sur des négociations précises et, d'autre part, de suggérer des pistes explicatives à partir des témoignages des sujets. Ces derniers seront d'ailleurs invités à évaluer leur pratique de négociateurs et négociatrices à travers une réflexion large sur les enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines et des relations du travail, notamment sur celui de l'égalité professionnelle des femmes.

Bibliographie sélective

- Akyeampong, Ernest. "Le point sur la syndicalisation. Parution spéciale, Fête du travail 1999". Statistique Canada. *L'emploi et le revenu en perspective*. 1999: 11(3); 3-23.
- Armstrong, Pat et Cornish, Mary. Restructuring Pay Equity for a Restructured Work Force: Canadian Perspectives. *Gender, Work and Organization*. 1997; 4(2):67-86.
- CISL - Confédération Internationale des Syndicats Libres. *La place d'une femme est à la tête de son syndicat: la pleine intégration des femmes dans les syndicats* (5ème Conférence Mondiale des Femmes, 1991, Ottawa, Canada). Bruxelles: Confédération Internationale des Syndicats Libres. 1991.
- Cobble, Dorothy Sue. Rethinking Troubled Relations between Women and Unions: Craft Unionism and Female Activism. *Feminist Studies*. 1990; 16(3):519-548.
- Colling, Trevor et Dickens, Linda. Selling the Case for Gender Equality: Deregulation and Equality Bargaining. *British Journal of Industrial Relations*. 1998; 36(3): 389-411
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec. Bilan et perspective. Maintenir les acquis, élargir le champ d'action*. Gouvernement du Québec. Déc.1998.
- Conseil des relations interculturelles, Gouvernement du Québec, *L'équité en emploi: de l'égalité de droit à l'égalité de fait. Avis présenté au ministre des Relations avec les citoyens et de l'Immigration*. octobre 1999.
- Crain, Marion. Feminizing unions : Challenging the Gendered Structure of Wage Labor. *Michigan Law Review*. 1991. Vol. 89(No. 5);1155-1221.
- Deschênes, Pierre, Bergeron, Jean-Guy, Bourque, Reynald et André Briand. éditeurs. *Négociation en relations du travail. Nouvelles approches*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. 1998;183 p.
- Dickens, Linda et Colling Trevor. Bargaining for Equality: Time for a New Agenda? *Equal Opportunities International*. 1990: 9(1); 3-5.
- Dickens, Linda et Colling, Trevor. Why Equality won't appear on the Bargaining Agenda. *Personnel Management*. 1990. 22(4);48-53.
- Dorgan, Theresa et Grieco, Margaret. Battling against the Odds: the Emergence of Senior Women Trade Unionists. *Industrial Relations Journal*. 1993: 24(2);151-164.
- Gillian. Gender Equity or Masculine Privilege? Union Strategies and Economic Restructuring in a White Collar Union. *Canadian Journal of Sociology*. 1995: 20(2);143-166.
- Hébert, Gérard. *Traité de négociation collective*. Gaëtan Morin. Boucherville: 1992;. 1242 p.
- Howell,Chris.Women as the Paradigmatic Trade Unionists? New Work, new Workers and New Trade Union Strategies in conservative Britain. *Economic and Industrial Democracy*. 1996.17(4)511-543
- Jobert.Annette. "L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France", *Travail et Emploi*, no 63,1995.
- Kirton, Gill et Healy, Geraldine. Transforming Union Women: the Role of Women Trade Union Officials in Union Renewal. *Industrial Relations Journal*. 1999: 30(1);31-45.

- Laufer, Jacqueline. "L'égalité professionnelle: de l'égalité négociée à la fragilité du principe de l'égalité", *Les Cahiers du Mage*, 1997, no 3-4
- Leadwith, Sue et al. The Making of Women Trade Unions Leaders. *Industrial Relations Journal*. 1990:21(1);112-126
- Legault, G. Ross, C. Lamoureux, C. "Y a-t-il une pratique différenciée de la négociation collective selon le sexe? Portrait des porte-parole en négociation collective et analyse de quelques stratégies de négociation.", colloque *L'égalité négociée au travail. Redéfinition ou actualisation des stratégies d'action?*, colloque organisé par les auteurs dans le cadre du 68^e Congrès de l'ACFAS, mai 2000, Montréal.
- Melcher, Dale et al. Women's Participation in Local Union Leadership: the Massachusetts Experience. *Industrial and Labor Relations Review*. Jan.1992;45(2); 267-280.
- Maruani, Margaret. *Les syndicats à l'épreuve du féminisme*. Syros..Paris. 1979.
- Pennell, Joan,. Feminism and Labor Unions: Transforming State Regulation of Women's Programs. *Journal of Progressive Human Services*. 1995: 6(1);45-72.
- Pichault, François et Nizet, Jean Les pratiques de gestion de ressources humaines, Approches contingente et politique. Seuil. 2000; 333 pages.
- Ross, Claudette. " Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec ". Thèse de doctorat. École de relations industrielles. Université de Montréal. 1992; 298 pages.
- Ross, Claudette. " La conciliation en 1994-1995: l'évolution du processus , *Le Marché du travail*, 17(10), 1996:p.5-10; 67-69.
- Ross, C. Legault, G. et Lamoureux, C., " La mixité en négociation collective. Une analyse comparative et évolutive du recours à la conciliation et des résultats de la conciliation chez des diades masculines et des diades mixtes de négociateurs", colloque de l'Association canadienne de relations industrielles, mai 2000. Edmonton. Canada.
- Rubery, Jill et Fagan, Colette. Comparative Industrial Relations Research: Towards Reversing the Gender Bias. *British Journal of Industrial Relations*. 1995: 33(2);209-236.
- Saint-Laurent, Richard, "Le processus de la négociation dans les secteurs péripublic et privé. Le déroulement en 1996-1997". *Le Marché du travail*. Avril 1998. 19(4);6-10,73 et s.
- Simerly, Roy L. et Hunt, Judith . The Effect of Contextual Factors on Organizational Responses to Women's Issues and Advancement. *International Journal of Management*. 1998: 15(3);357-363.
- Stewart, Penni et Drakich, Janice. Factors Related to Organizational Change and Equity for Women Faculty in Ontario Universities. *Canadian Public Policy*. 1995:21(4);429-448.
- Tardy, E. et Sarrazin, H., *Militer dans un syndicat . Les différences entre les femmes et les hommes* . IREF. Montréal. 1988.