

Article de fond

La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés?

Par Mélanie Laroche, Ph. D.¹

Résumé

L'évolution des relations du travail au Québec au cours des dernières décennies montre clairement une baisse de la conflictualité qui se traduit notamment par une volonté partagée par les parties patronales et syndicales de bâtir des relations davantage axées sur la coopération.

Puisque ce recours accru à la concertation s'observerait dans bon nombre de milieux de travail syndiqués, nous croyons que les conventions collectives négociées devraient refléter l'objectif premier de cette nouvelle dynamique des relations du travail. Le but est de mieux concilier les besoins d'efficacité et de compétitivité des entreprises et ceux des travailleurs d'améliorer leur niveau de vie.

Notre article propose ainsi une analyse de l'évolution des conventions collectives au Québec sur plus de quinze ans, en vue de dégager dans quelle mesure la tradition de concertation s'est développée à l'échelle de l'entreprise. Cette tradition est mesurée par la présence de clauses en lien avec les comités d'entreprise, en plus d'évaluer la proportion de dispositions réputées favoriser le maintien ou le développement d'une culture de concertation dans les organisations.

Cinq types de dispositions conventionnelles ont été ciblés par notre analyse, à savoir les clauses en lien avec :

- *la participation à la gestion (comités paritaires traitant d'enjeux divers);*
- *la protection des emplois;*
- *les salaires;*
- *la transparence ou la transmission de l'information économique;*
- *la formation.*

Les résultats de notre analyse révèlent qu'une certaine tradition de concertation s'est développée dans les organisations ciblées, de même que la préoccupation des acteurs patronaux et syndicaux de maintenir un climat de paix industrielle souvent jugé nécessaire à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises.

Nous avons toutefois observé qu'outre la question du développement des compétences de la main-d'œuvre, les ententes conventionnelles n'intègrent pas les ingrédients essentiels au maintien d'un contrat social plus coopératif entre les parties. Si les employeurs ont réussi à intégrer davantage de flexibilité dans les conventions collectives, les travailleurs et les syndicats n'ont pas été en mesure de négocier en retour de contreparties significatives sur le plan de la sécurité des emplois ou du partage des gains de productivité. Les compromis négociés sont alors susceptibles de fragiliser cette paix industrielle pourtant si désirée par les parties.

1. Mélanie Laroche est professeure adjointe à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.



Mise en contexte

En dépit d'un système de rapports collectifs favorisant davantage la négociation locale, une tradition de concertation supraentreprise s'est inscrite très tôt dans le paysage institutionnel québécois. Déjà dans les années 1930, la Loi relative à l'extension des conventions collectives (Loi des décrets) a favorisé l'implantation de comités paritaires dans plusieurs secteurs économiques au Québec où les partenaires ont eu à échanger sur des questions en lien avec le développement industriel. Dans la mouvance de la Révolution tranquille, cette tendance s'est affirmée plus nettement et plusieurs innovations institutionnelles ont été mises en place afin de permettre aux partenaires sociaux d'échanger sur divers enjeux. Depuis lors, le Québec demeure particulier en Amérique du Nord en ce qui a trait à la concertation. L'expérience québécoise démontre en effet une volonté affirmée des partenaires sociaux d'aménager de nouvelles formes d'institutions intermédiaires, lesquelles s'inscrivent dans la lignée du mouvement de responsabilisation des acteurs patronaux et syndicaux sur des enjeux divers, telle la formation². Concrètement, par ces nouvelles formes institutionnelles, les acteurs assument le partage de certains pouvoirs dans une démarche consensuelle et décisionnelle.

Nous avons également assisté à plusieurs changements dans la dynamique des relations du travail dans les établissements au cours des dernières décennies, la tendance étant à la baisse de la conflictualité constatée au Québec (tableau 1).

Tableau 1 : Conflits de travail au Québec, 1966 à 2010 – moyennes annuelles par période de cinq ans

Période	Nombre	Jours-personnes
1966-70	143,2	1 546 004
1971-75	260,8	2 430 440
1976-80	343,0	3 572 051
1981-85	297,6	1 541 356
1986-90	246,6	1 574 948
1991-95	145,2	481 200
1996-00	122,2	486 673
2001-05	119,6	909 672
2006-10	61,8	235 854,8

Source : Pour la période 1966-2005, voir Jalette, P., Bourque, R. et Laroche, M. (2008). Pour la période 2006-2010, les données ont été compilées par l'auteure à partir de : ministère du Travail (diverses années). *Les arrêts de travail au Québec – Bilan annuel*, Québec : ministère du Travail.

Le tableau 1 fait état de l'une des manifestations de cette transformation des relations du travail au Québec, à savoir la réduction de la fréquence des conflits de travail qui est passée d'une moyenne annuelle de 343 arrêts de travail pour la période 1976-1980 à près de 62 pour la période récente 2006-2010. Nous observons également, au cours de cette dernière période, une diminution de la moyenne annuelle des jours-personnes perdus par rapport à la décennie 1990 et la première moitié de la décennie 2000. Cette tendance à la baisse de conflictualité se manifeste de différentes façons dans les milieux de travail, notamment par l'adoption de stratégies de négociation plus coopératives, l'allongement de la durée des conventions collectives et le recours accru à la concertation.

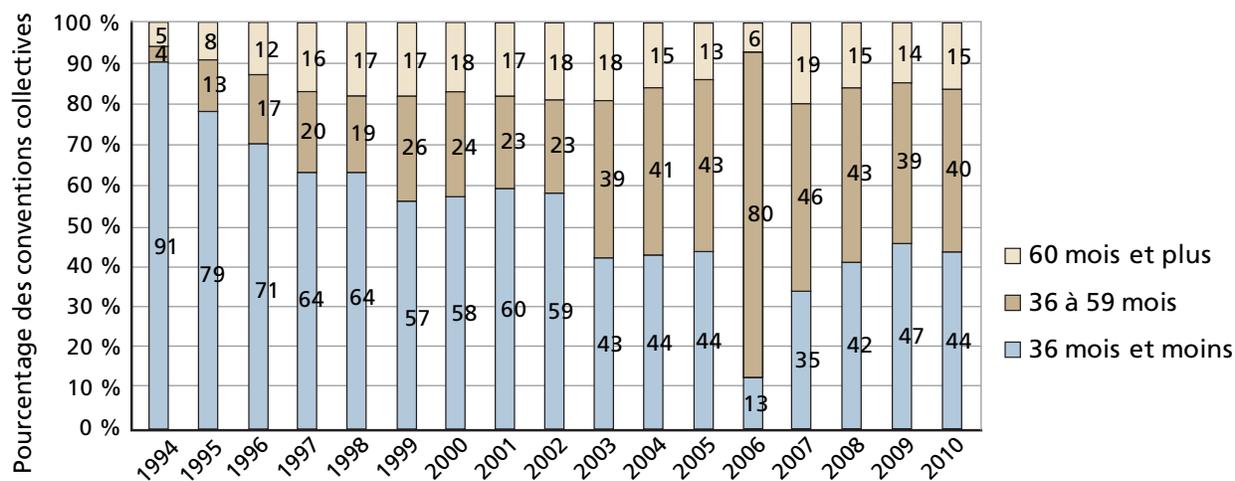
2. Bernier, C., Frappier, M. et Moisan, K. (2003). *Repenser l'offre de formation publique pour le développement de la main-d'œuvre dans les PME du Québec*, CSN, CSQ. Rapport de recherche. Québec : Centre multimédia CSQ.



Les besoins de flexibilité dans l'organisation du travail, les besoins d'adaptation de la main-d'œuvre et les pressions concurrentielles auraient mené bon nombre de négociateurs à changer leur approche en négociation collective³. Les parties seraient alors désireuses d'adopter une démarche davantage orientée vers la résolution de problèmes permettant de miser sur des relations de qualité et le respect mutuel. La négociation basée sur les intérêts (NBI) est donc devenue une méthode de négociation de plus en plus utilisée par les parties. Il faut toutefois mentionner que des limites à cette approche ont été soulignées. Pour certains sujets traités lors des négociations, notamment les enjeux distributifs, il serait plus difficile d'utiliser la NBI. Ce type de négociation ne serait pas la meilleure option de rechange à la négociation distributive quand vient le moment de négocier les salaires et les conditions de travail⁴. Selon une étude réalisée par la Direction des innovations en milieu de travail⁵, environ 75 % des négociateurs interrogés ont dû changer d'approche en cours de négociation en raison des sujets traités. Malgré tout, il faut retenir que de plus en plus d'enjeux sont négociés par cette méthode.

La tendance à la baisse de la conflictualité se reflète également dans l'allongement de la durée moyenne des conventions collectives observé depuis l'introduction d'un amendement au Code du travail⁶ (L.R.Q. c.C-27) en 1994. La figure 1 montre clairement que la proportion des conventions de 36 à 60 mois a augmenté de façon importante depuis 1994, passant de 4 % à 40 % en 2010. La proportion des conventions de plus de 60 mois, de façon plus modeste, a aussi augmenté entre 1994 et 1997. Depuis, elle est plutôt stable et se situe autour de 15 %.

Figure 1 : Proportion des conventions collectives selon la durée, en %, entre 1994 et 2010.



Source : Ministère du Travail (diverses années). *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec.*

3. Maschino, D. (2002). *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives. Une enquête auprès des négociateurs patronaux et syndicaux.* Québec : Ministère du Travail, Direction des innovations en milieu du travail (DIMIT).

4. Comité de travail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. (2005). *Relations du travail au Québec : bilan et perspectives d'avenir.* Montréal : ORHRI.

5. Maschino, D. (2002). Op cit.

6. En 1994, le gouvernement du Québec a apporté des modifications au Code du travail de manière à déplaçonner la durée maximale des conventions collectives auparavant fixée à trois ans. À ce propos, voir Boutet, P. (2004). *Rapport sur les conventions collectives de longue durée de 1994 à 2002.* Québec : Ministère du Travail, Direction de la recherche et de l'innovation.



Cette tendance à l'allongement de la durée des conventions collectives montre ainsi un désir plus marqué des parties d'instaurer un climat de paix industrielle prolongé. D'ailleurs, la dynamique des relations du travail a nécessairement évolué suivant la conclusion de telles ententes. Les parties auraient eu tendance à mettre en place des mécanismes pour échanger sur les problèmes qui surviennent en cours de conventions collectives, par exemple des comités de relations du travail.

La baisse de la conflictualité au Québec a aussi eu pour effet d'augmenter le recours à la concertation en milieu de travail, une voie à privilégier pour mieux concilier les besoins d'efficacité et de compétitivité des entreprises et les besoins des travailleurs de disposer d'un emploi et de conditions de travail de bonne qualité. Pour Bergeron et Bourque⁷, le système de relations du travail du Québec est unique en Amérique du Nord puisque les politiques publiques qui sont adoptées favorisent la coopération patronale-syndicale à différents paliers de régulation. Pour Roy, Harisson et Haines⁸, ce mouvement vers des relations plus coopératives est le fruit d'un désir partagé par les parties de mettre fin à plusieurs années d'affrontements et de miser sur de nouvelles façons de faire jugées plus constructives.

Bien que plusieurs définitions de la concertation aient été élaborées dans la littérature, nous pouvons mentionner, en nous basant sur la définition retenue par le ministère du Travail du Québec, que la concertation implique le respect mutuel entre les parties prenantes, un climat de confiance et des échanges réguliers entre les parties⁹. Cette concertation peut prendre différents visages et aborder divers objets, selon le contexte et les parties concernées.

Selon Bettache¹⁰, tout comme pour le ministère du Travail du Québec, trois principales dimensions – ou degrés d'avancement – permettent d'opérationnaliser la concertation. La première correspond à la concertation de nature informative, laquelle prend la forme d'un partage d'information, souvent transmise par l'entreprise à la partie syndicale. La deuxième dimension repose sur la collaboration entre les parties, ces dernières se rencontrant pour étudier et tenter de résoudre certaines situations problématiques vécues dans le milieu de travail. La troisième dimension ajoute une variable décisionnelle au processus, ce qui suppose que les représentants des travailleurs vont prendre part à la prise de décisions ou à l'atteinte de résultats. En lien avec ces différents niveaux d'avancement du processus de concertation, ce même auteur a répertorié quatre principaux mécanismes utilisés par les parties en entreprise : les comités d'entreprise, les accords formels, les rencontres patronales-syndicales et le dialogue continu¹¹.

Les *comités d'entreprise* constituent souvent une forme permanente et institutionnalisée de concertation qui peut porter sur différents objets, par exemple la formation et le développement des compétences, la santé et la sécurité au travail ou encore les relations du travail. Les *accords formels* réfèrent aux ententes conclues entre les parties, le plus souvent par écrit, qui peuvent être produites à différents moments, même entre les périodes de renouvellement de la convention collective. Les *rencontres patronales-syndicales* peuvent prendre des formes variées et sont généralement peu encadrées par des règles formelles. Ces rencontres peuvent se dérouler sur une base régulière et permanente ou ponctuelle et viser différents objectifs tels qu'informer, consulter et même prendre des décisions. Le *dialogue continu* vise à inculquer une culture de dialogue en tout temps, qu'il soit encadré par la convention collective ou non. Ce type de concertation constitue donc une forme de dialogue permanent entre les parties et permet de cultiver une vision à long terme des relations patronales-syndicales au sein des organisations.

7. Bergeron, J.-G. et Bourque, R. (1997). *Les changements en milieu de travail au Québec : politiques gouvernementales et réponses syndicales*. Current Issues Series, Kingston : Queen's University, Industrial Relations Center, IRC Press.

8. Roy, M, Harisson, D., et Haines III, V. Y. (2007). « Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : Les rôles clés des représentants ». Dans dossier « Prévenir et résoudre les conflits organisationnels ». *Gestion*, 31(4), 9-15.

9. [Ministère du Travail. \[http://www.travail.gouv.qc.ca/innovations/lexique.html#concertation\]](http://www.travail.gouv.qc.ca/innovations/lexique.html#concertation), (consulté le 1^{er} février 2011).

10. Bettache, M. (2010). « La concertation patronale-syndicale au Québec : Consultation ou décision conjointe? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés ». Dans *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 5(1), 27-69.

11. Bettache, M. (2010). *Op cit*.



Au regard des objets abordés au sein des mécanismes de concertation, nous dégagons deux grandes catégories, à savoir les objets liés au capital humain et ceux liés au développement économique. Dans les entreprises, les parties vont plus souvent aborder des sujets en lien avec les ressources humaines¹², lesquels couvrent autant l'interprétation des clauses de la convention collective, la santé et sécurité du travail ou la formation. Cette popularité des thématiques qui font l'objet de la concertation s'explique souvent par la présence de lois qui encouragent fortement les parties à discuter de ces questions. Nous pensons, par exemple, à la Loi sur la santé et la sécurité du travail ou à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre, etc.¹³. D'autres auteurs précisent que de nouveaux objets amènent de plus en plus les parties à se concerter, notamment l'organisation du travail, qui intègre les thèmes de la flexibilité et de la polyvalence, ou encore la sous-traitance¹⁴. Les objets de la concertation liés au développement économique de l'entreprise font référence à la gestion financière et commerciale de l'organisation, à l'évolution des marchés dans lesquels elle évolue ou même à ses projets d'investissement¹⁵. Il est cependant important de noter que ces discussions sont considérées comme étant plutôt rares par les acteurs syndicaux et patronaux¹⁶.

Ce portrait de l'évolution des relations du travail au Québec montre clairement le désir des parties de bâtir des relations davantage axées sur la coopération, et ce, même si différents enjeux demeurent à ce jour litigieux, notamment les enjeux distributifs. Suivant ce constat, cet article propose une réflexion sur le recours accru à la concertation dans les milieux de travail. S'il est vrai que bon nombre d'expériences de coopération patronale-syndicale se déroulent au sein de milieux syndiqués¹⁷, nous croyons que différentes dispositions conventionnelles devraient refléter ce désir partagé par les parties de concilier les besoins d'efficacité et de compétitivité des entreprises et les besoins des travailleurs d'améliorer leur niveau de vie. Notre article propose ainsi une analyse de l'évolution des conventions collectives au Québec, et ce, dans le but de dégager certaines des retombées de la concertation dans les milieux de travail. Notre objectif est ainsi d'analyser dans quelle mesure les conventions collectives intègrent des dispositions favorisant la coopération entre les parties et qui vont permettre de maintenir un tel contrat social à long terme. Dans les prochaines sections, nous présentons la méthodologie de recherche privilégiée dans le contexte de notre étude ainsi que les principaux constats qui émergent de notre analyse.

Méthodologie de recherche

En nous basant sur les données du ministère du Travail du Québec¹⁸, nous avons analysé l'évolution des dispositions conventionnelles entre deux périodes de référence (1988-1991 et 2006-2009), sur plus de quinze ans¹⁹. Notre analyse avait pour principal but d'évaluer dans quelle mesure la tradition de concertation s'est

12. Bettache, M. (2003). *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, Rapport d'enquête, Québec : Ministère du Travail, Direction des innovations en milieu de travail.

13. Jalette, P. et Laroche, M. 2010. « Conclusion : Tendances et orientations de la convention collective ». *La convention collective au Québec*. Patrice Jalette (dir.), Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

14. Roy, Harrisson et Haines. (2007). *Op cit.*

15. Roy, Harrisson et Haines. (2007). *Op cit.*

16. Bettache, M. (2010). *Op cit.*

17. Bergeron, J.-G. et Bourque, R. (1997). *Op cit.*

18. Les données sont tirées des publications du ministère du Travail à chacune des époques : *Conditions contenues dans les conventions collectives*, Québec, Ministère du Travail (diverses années), et *Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec*, Québec : Direction de l'information sur le travail (diverses années). Les moyennes annuelles par période de quatre ans présentées à la figure 1 sont basées sur les calculs des auteurs.

19. La raison première de recourir spécifiquement à ces périodes est la disponibilité des données, l'analyse des conventions collectives de 1992 à 2002 n'ayant pas fait l'objet d'une publication. Par contre, il tombe sous le sens d'examiner des périodes relativement éloignées dans le temps afin de dégager des tendances de fond plutôt que conjoncturelles. De plus, le contexte a beaucoup évolué entre les deux périodes. Par ailleurs, il était important de faire une comparaison par période de quatre ans pour aller au-delà des variations annuelles dans les conventions signées qui dépendent souvent davantage de la composition du groupe de conventions collectives analysées que de l'existence de réelles tendances. Cela nous permettait d'obtenir un groupe le plus large possible de conventions dont la durée moyenne se situe aux alentours de quatre ans. Mentionnons que pour certaines clauses, cette comparaison entre les périodes 1988-1991 et 2006-2009 n'a pu être effectuée, les données n'étant pas disponibles pour l'une ou l'autre de ces périodes.



développée à l'échelle de l'entreprise, laquelle est mesurée par la présence de clauses en lien avec les comités d'entreprise. Nous visions également à vérifier dans quelle mesure les conventions collectives intégraient des dispositions réputées favoriser le maintien ou le développement d'une culture de concertation au sein des organisations.

Le choix des clauses de conventions collectives ciblées par notre analyse s'inspire d'abord des travaux d'une équipe de travail multipartite, les Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale, formée par les représentants des grandes centrales syndicales québécoises, des associations patronales et du gouvernement du Québec²⁰. Ce groupe était particulièrement préoccupé par les moyens à mettre en œuvre pour renforcer le dialogue social au Québec, lequel est jugé comme un élément clé au cœur du processus de développement équilibré et harmonieux de l'économie québécoise. Leur réflexion collective a permis de dégager quatre axes jugés prioritaires au regard de la trajectoire à privilégier pour favoriser la compétitivité des entreprises, plus particulièrement leur productivité, et la qualité de vie des travailleurs québécois. Ces axes se réfèrent à :

1. la participation des travailleurs et de leur syndicat dans la prise des décisions;
2. une meilleure protection des travailleurs;
3. la répartition équitable et transparente des gains de productivité; et
4. l'investissement dans la main-d'œuvre, par exemple par la formation ou l'amélioration des compétences²¹.

Le choix des dispositions conventionnelles s'est aussi effectué en nous assurant que ces dernières favorisaient le maintien d'un contrat social davantage axé sur la coopération entre les parties. De manière plus spécifique, nous avons ciblé cinq types de dispositions conventionnelles : les clauses en lien avec la participation à la gestion (comités paritaires traitant d'enjeux divers), la protection des emplois, les salaires²², la transparence ou la transmission de l'information économique et la formation. Mentionnons que ces dispositions reprennent également les principales caractéristiques des anciens contrats sociaux²³, et plus largement les ententes de longue durée²⁴. Or, cette volonté de conclure de tels contrats constitue pour certains auteurs un signe manifeste de la mutation des relations entre les parties patronales et syndicales²⁵ ou du passage d'un mode antagoniste à des relations plus harmonieuses et continues entre les acteurs. Les dispositions conventionnelles ciblées sont ainsi pertinentes pour évaluer la qualité de la concertation dans les entreprises.

20. Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale. (2005). *Pour une compétitivité accrue et un dialogue social renforcé*. Québec : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Direction des communications.

21. Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale. (2005). *Op cit.*

22. Les données salariales sont tirées de : ministère du Travail du Québec (diverses années), *Indice de croissance des taux de salaires négociés : bilans*, Québec. Les données sur l'inflation qui ont servi au calcul des augmentations du salaire réel proviennent du site Web de l'Institut de la statistique du Québec [http://www.stat.gouv.qc.ca/princ_indic/default.htm#tab]

23. Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT). (1993). *Un modèle d'entente de partenariat : le contrat social en entreprise*, n° 1184. Le MICT a relevé sept éléments caractéristiques des contrats sociaux : la transparence économique et de gestion, la démarche de qualité totale, l'élaboration et l'application d'un plan de développement des ressources humaines, la stabilité de l'emploi, la capacité d'adaptation par la flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail, l'élaboration d'un mécanisme de gestion de l'entente et les dispositions garantissant la poursuite des opérations de l'entreprise au-delà de la durée convenue dans la convention collective. Voir aussi Bergeron, J. G. et Bourque, R. (1996). *Workplace Change in Quebec: Public Policy and Union Response*. Current Issues Series, Kingston : Queen's University, Industrial Relations Center, IRC Press.

24. Mayer, D. (1999). *Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 116*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal.

Mayer, D. et Bourque, R. (1999). « Le contenu des conventions collectives de longue durée au Québec de 1994 à 1996 ». Dans Bernier, C., Bourque, R., Harisson, D. et Wagar, T. H. (dir.). *Nouvelles formes d'emploi et diversification de la main-d'œuvre/New forms of employment and labour force diversification*. Québec : ACRI/CIRA, 169-185.

25. Morin, F. (1993). « La négociation collective selon le modèle de 1944 est-elle périmée? ». Dans Bernier, C., Laflamme, R., Morin, F., Murray, G., Rondeau, C. (dir.). *La négociation collective du travail : adaptation ou disparition?* Actes du XLIII^e congrès des relations industrielles. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 13-43.

Dugas, N., Bourque, R. et Vallée, G. (1996). « L'élaboration et la mise en œuvre du contrat social chez Sammi-Atlas au Québec : une analyse stratégique ». Dans Giles, Smith, A. E. et Trudeau, G. (dir.). *La mondialisation de l'économie et le travailleur*. Actes du XXXII^e Congrès de l'ACRI, 173-185.



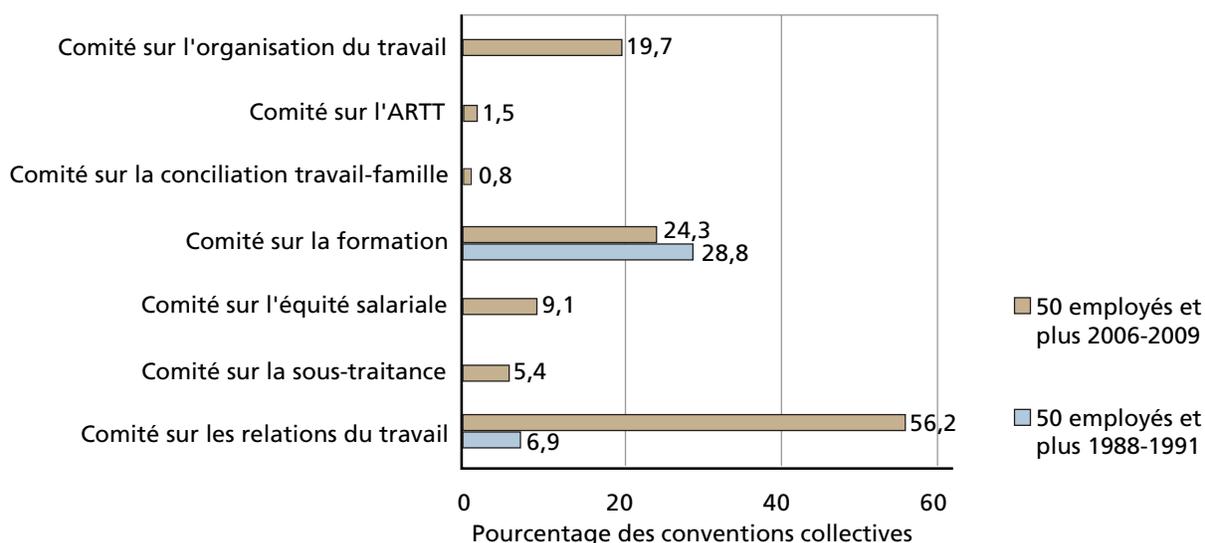
Concertation et accords négociés en entreprise : quelques constats

La concertation dans les entreprises

Le premier pilier sur lequel les relations professionnelles devraient reposer consiste en une participation active des syndicats et des travailleurs aux décisions de l'entreprise. Les partenaires sociaux reconnaissent donc l'importance de modifier le contrat social en vigueur à l'échelle locale : ils considéreraient que la compétitivité des entreprises et l'amélioration des conditions de travail sont liées et que l'atteinte de ces objectifs passe nécessairement par le passage d'un modèle de relations conflictuelles vers des relations alliant engagement des travailleurs et coopération avec leurs organisations représentatives²⁶. Si cette vision des relations renouvelées est partagée par les acteurs locaux, nous devrions constater des modifications au contenu de la convention collective au chapitre des comités d'entreprise.

Notre analyse des conventions collectives permet d'abord de constater une certaine évolution du dialogue social sur le plan local, différents types de comités étant prévus au sein des conventions collectives (voir figure 2).

Figure 2 : Existence de comités d'entreprise, en %, divers sujets, 1988-1991 et 2006-2009



Source : Pour les conventions 1988-1991 : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (diverses années). *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec*. Pour les conventions 2006-2009 : système d'information *Gestion des relations du travail*, ministère du Travail, 2010.

À l'instar de Bettache²⁷, nous avons observé que ces comités constituent des lieux d'échange sur des questions liées à la gestion des ressources humaines, comme l'application des clauses de la convention collective (de 6,9 % des conventions collectives signées entre 1988 et 1991 à 56,2 % entre 2006 et 2009), la formation (de 9,8 % entre 1988 et 1991 à 24,3 % entre 2006 et 2009) et l'organisation du travail (19,7 % entre 2006 et 2009). Une récente étude publiée par le ministère du Travail²⁸ confirme la popularité de ces trois types de comités mixtes pour la période 2008-2011²⁹.

26. Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale. (2005). *Op cit.*

27. Bettache, M. (2010). *Op cit.*

28. Simard, J. (2011). *Présence et caractère des comités mixtes dans les conventions collectives*. Québec : Ministère du Travail, Direction générale des politiques et de la recherche, Direction de l'information sur le travail.

29. À partir des données du ministère du Travail, nous avons été en mesure de calculer, pour la période 2008-2011, la proportion des conventions collectives contenant des dispositions en lien avec ces trois types de comités mixtes : les comités de relations du travail sont mentionnés dans 55 % des conventions collectives et s'appliquent à 65 % des salariés; les comités de formation sont présents dans 23 % des conventions et touchent 39 % des salariés; et les comités sur l'organisation du travail se retrouvent dans 15 % des conventions et visent 34 % des salariés.



De ces résultats, nous pouvons conclure que les parties patronales et syndicales ont été en mesure de créer des espaces de discussion entre les périodes de négociation de manière à mieux gérer, sur une base continue, les problèmes d'application de la convention collective. Cette augmentation marquée de la proportion des comités de relations du travail dans les conventions collectives montre une évolution importante de la dynamique des relations du travail dans les établissements. L'évolution constatée des dispositions en lien avec les comités d'entreprise constitue également l'une des réponses aux changements législatifs qui ont contraint, depuis 1995, les organisations à investir dans la formation de la main-d'œuvre. L'adoption de la loi du 1 % a ainsi contribué à créer un effet d'entraînement favorisant l'accroissement de la fréquence des comités responsables de cette question³⁰. Nous reconnaissons enfin que ces résultats reflètent les priorités reconnues des employeurs d'obtenir plus de flexibilité dans l'organisation du travail, qu'elle soit numérique ou fonctionnelle³¹. Les données disponibles révèlent toutefois que la flexibilité recherchée par les salariés, notamment par des mesures d'aménagement du temps de travail (1,5 % des conventions collectives signées entre 2006 et 2009) ou de conciliation travail-famille (0,8 %), ne constitue pas un objet de concertation très répandu. D'ailleurs, les principales innovations conventionnelles pour ce type de flexibilité constituent des réponses à l'amélioration de la protection et aux droits nouveaux pour les salariés fixés par les politiques publiques³².

À la lumière de ces constats, la tendance semble indiquer que la concertation au sein des entreprises est devenue chose plus courante. À ce propos, des auteurs formulent une mise en garde quant aux liens univoques souvent établis entre la présence de comités mixtes et la qualité des relations entre les parties concernées. Bélanger et Lévesque³³ soutiennent en effet que la concertation en entreprise demeure un exercice particulièrement difficile en raison de la logique d'affrontement qui caractérise les relations du travail et de l'impact direct des discussions sur les travailleurs et les gestionnaires de l'organisation. De plus, l'un des résultats de l'étude publiée par le ministère du Travail³⁴ montre que, dans la presque majorité des cas, les discussions entre les membres de ces comités se déroulent sous forme de consultation. En nous référant à la classification de Bettache (2010), nous reconnaissons qu'un pas est franchi en matière de concertation entre les parties, mais ces dernières n'ont pas atteint le stade le plus avancé de dialogue, lequel suppose un volet décisionnel.

Protection des emplois

Le deuxième principe défendu par les partenaires sociaux vise la protection des emplois comme condition à l'engagement accru des travailleurs. Bélanger, Giles et Murray³⁵ mentionnent avec raison que des tensions importantes peuvent se faire sentir si l'atteinte de la flexibilité – et de l'efficacité organisationnelle – s'accompagne d'une augmentation du risque individuel pour les salariés, en l'occurrence, l'insécurité d'emploi. Ces auteurs soutiennent donc que l'adhésion sociale accrue des travailleurs est favorisée par des mesures visant la protection des emplois.

Si l'on se réfère aux données de Jalette et Laroche³⁶, il ne fait aucun doute que les employeurs ont été en mesure de poursuivre une logique de flexibilité et d'efficacité au cours des quinze dernières années. Cette quête de flexibilité par les employeurs s'est traduite par des modifications aux conventions collectives à trois

30. Charest, J. (2007). « Impacts of a law fostering training development: Lessons from Quebec's experience ». Dans *Canadian Public Administration*, 50(3), 373–390.

Parent, M. (2005). *La formation continue dans les clauses de conventions collectives au Québec*. Mémoire de maîtrise. Montréal : Université de Montréal.

31. Jalette, P. et Laroche, M. (2010a). « Organisation du travail et de la production ». Dans Jalette, P. (dir.). *La convention collective au Québec*. Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

32. Jalette, P. et M. Laroche. (2010b). « Conclusion : Tendances et orientations de la convention collective ». Dans Jalette, P. (dir.). *La convention collective au Québec*. Montréal : Éditions Chenelière Éducation.

33. Bélanger, P. R. et Lévesque, B. (2001). « Le modèle québécois : corporatisme ou démocratie sociale? ». Dans *Cahiers du CRISES*, n° 0111.

34. Simard, J. (2011). *Op cit.*

35. Bélanger, J., A. Giles et G. Murray. (2004). « Towards a new production model: Potentialities, tensions and contradictions ». Dans Murray, G., Bélanger, J. Giles, A. et Lapointe, P.-A. (dir.). *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. Londres et New York : Continuum, 15-71.

36. Jalette, P. et Laroche, M. (2010b). *Op cit.*



différents chapitres : les mouvements de personnel, la rémunération et l'organisation du travail³⁷. Par exemple, les employeurs ont réussi à assouplir les règles en matière de promotion, la proportion des conventions collectives dont l'ancienneté constitue le seul critère dans ce type de mouvement de personnel est passée de 15,5 % en 1988-1991 à 2,9 % en 2006-2009, et celle où l'ancienneté n'est pas considérée, de 8,9 % à 23,3 %. La flexibilité accrue s'observe également sur le plan salarial : la proportion des conventions collectives comportant des dispositions en lien avec la rémunération au rendement, même si elle demeure faible en 2006-2009 (3,7 %), a presque doublé par rapport à 1988-1991 (1,9 %). Enfin, les dispositions conventionnelles en lien avec la sous-traitance ont augmenté entre les deux périodes de référence (de 56,2 % à 69,3 %), une réaction défensive de la part des organisations syndicales à la suite des modifications apportées à l'article 45 du Code du travail (L.R.Q. c.C-27). Cependant, ces dernières n'ont pas réussi à imposer des contraintes supplémentaires aux employeurs pour y recourir. La sous-traitance demeure encore rarement totalement prohibée dans les conventions collectives. De tels constats mettent en évidence la capacité des acteurs patronaux, sur le plan local, de bien servir leurs intérêts et de combler leurs besoins d'efficacité.

Dès lors, il faut se questionner à savoir si de telles stratégies s'harmonisent bien à la voie tracée par les partenaires sociaux. De manière plus spécifique, est-ce que cette logique d'efficacité poursuivie par les entreprises est aussi synonyme de l'amélioration de la qualité de vie des travailleurs? Il faut donc analyser dans quelle mesure les salariés et les syndicats ont pu négocier des contreparties, sur le plan de la protection des emplois, à cette flexibilité consentie aux employeurs.

À ce propos, nous remarquons une nette tendance à la réduction des mesures de protection des emplois dans les conventions collectives au cours des dernières années (figure 3). Bien souvent, ces mesures se limitent à une priorité d'emploi selon l'ancienneté, et rares sont les cas où la convention collective prévoit une garantie d'emploi, du moins dans le secteur privé³⁸. Nous observons par ailleurs entre les deux périodes de référence une diminution de la proportion des conventions collectives comportant des garanties de travail ou salariales, cette dernière étant passée de 31,1 % à 18,2 %. Il en est de même pour la proportion des conventions collectives offrant des mesures de partage de l'emploi, qui est passée de 8,9 % à 3,2 %. En ce qui a trait à la protection des statuts d'emploi, nous remarquons que certains salariés atypiques, les travailleurs à temps partiel, ont connu une amélioration de leur protection conventionnelle au cours des vingt dernières années : la proportion des conventions collectives contenant des dispositions prévoyant leur application à ces salariés a augmenté de près de dix points de pourcentage entre les deux périodes de référence et celle, dont toutes les dispositions s'appliquent à eux, a plus que triplé, passant de 11 % à 35,6 %.

Cette couverture ne s'est cependant pas étendue aux salariés remplaçants, occasionnels ou surnuméraires. Bien que 41,2 % des conventions collectives pour la période 2006-2009 comportent une clause prévoyant leur application à cette catégorie de salariés, la quasi-totalité d'entre elles stipule que certaines clauses seulement le seront. Ces derniers n'auront généralement pas accès aux clauses concernant les droits liés à l'ancienneté en cas de promotion ou de mise à pied et pourront même bénéficier de conditions de travail inférieures en matière de salaire ou d'avantages sociaux³⁹. Cette tendance a été observée déjà au début des années 1980⁴⁰ et confirmée par l'analyse de contenu des conventions collectives de Bernier⁴¹.

37. Ibid.

38. Ibid.

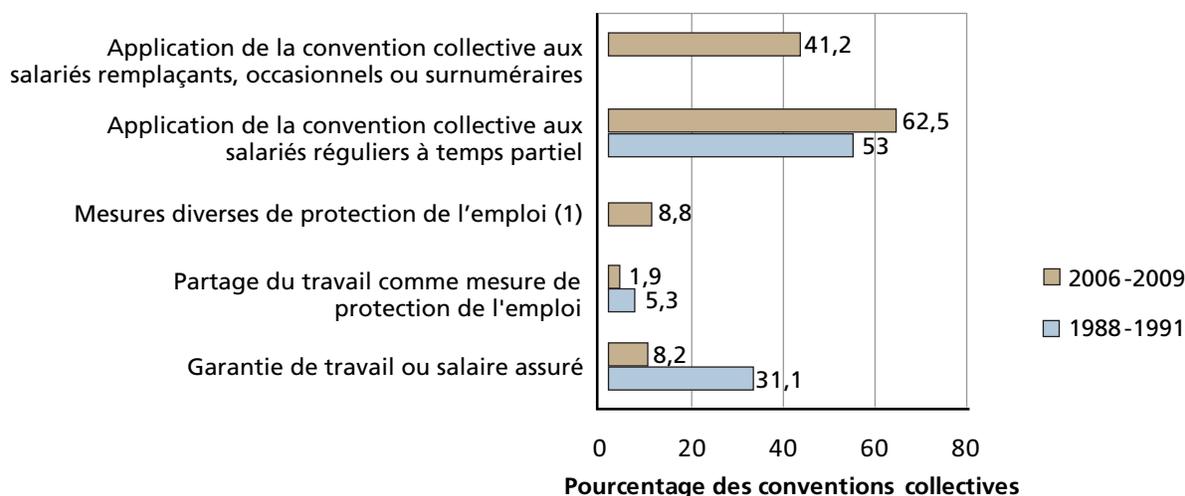
39. Ibid.

40. Brossard, M. et Simard, M. (1986). *Les statuts de travail. Une analyse socio-institutionnelle de la population active québécoise*. Québec : Gouvernement du Québec, Commission d'étude sur le travail.

41. Bernier, J. (2007). « Les conventions collectives et les emplois atypiques ». Dans *Regards sur le travail*, 4(1), 2-17.



Figure 3 : Évolution de certaines dispositions en lien avec la protection des emplois et la protection des statuts d'emploi entre 1988-1991 et 2006-2009 (en % des conventions)



Source : Pour les conventions 1988-1991 : Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (diverses années), *Conditions de travail contenues dans les conventions collectives au Québec*. Pour les conventions 2006-2009 : système d'information *Gestion des relations du travail*, ministère du Travail, 2010.

Note (1) : Les mesures de protection de l'emploi comprennent : la bonification des indemnités de cessation d'emploi, la réduction des heures supplémentaires, l'existence d'un plancher d'emploi, la rationalisation par attrition, la réduction de la sous-traitance, la mise à la retraite prématurée associée à de meilleures compensations financières.

La situation des travailleurs atypiques, dont la proportion a plus que doublé au Québec au cours des trente dernières années (Statistique Canada, *Enquête sur la population active*), ne s'est donc pas améliorée au fil du temps. De nombreux objets de disparité entre eux et les salariés traditionnels ont en effet été observés dans les conventions collectives : parmi celles qui ont été analysées par Bernier⁴², près du tiers limitent l'accès à la procédure de grief pour les salariés atypiques et comportent des disparités de traitement au chapitre de l'application de l'ancienneté (93 %), des congés payés (92 %), des avantages sociaux (77 %), des salaires (49 %), des heures supplémentaires (47 %), des congés sans solde (38 %), de la rémunération minimale garantie (29 %) et des équipements personnels de sécurité (29 %).

Bref, si les salariés à temps partiel bénéficient d'une meilleure protection conventionnelle, il faut comprendre que les salariés remplaçants, occasionnels ou surnuméraires sont les plus touchés par les disparités de traitement touchant de multiples aspects des conditions de travail. Les conventions collectives semblent ainsi autoriser les employeurs à disposer d'une réserve de salariés précaires dont le niveau de protection conventionnelle est limité afin d'assurer une certaine flexibilité numérique. Il faut donc conclure que les employeurs ont été en mesure de poursuivre une logique de flexibilité et d'efficacité sans octroyer de contreparties significatives au regard de la sécurité d'emploi⁴³. La prochaine section met en évidence les gains limités des travailleurs et des syndicats également au chapitre des salaires et de la transparence économique.

42. Voir Bernier, J. (2007). *Op cit.* Dans son étude, Bernier a analysé un échantillon de 156 conventions collectives dans cinq secteurs où l'emploi atypique est plus fréquent : hébergement et restauration, alimentation, autres commerces de détail, manufacturier et municipalités.

43. Pour obtenir une analyse plus approfondie de la tendance à la flexibilisation des conventions collectives, voir Jalette, P. et Laroche, M. (2010b). *Op cit.*



Distribution équitable et transparente des gains de productivité

Au Québec, les partenaires sociaux reconnaissent que l'amélioration des relations du travail et la compétitivité des entreprises signifient que les efforts des travailleurs pour améliorer la productivité des entreprises doivent être récompensés, par différents moyens, d'une manière équitable et transparente⁴⁴. Rouillard⁴⁵ soutient pourtant que malgré l'augmentation du produit intérieur brut et de la productivité au cours des 25 dernières années, le pouvoir d'achat des travailleurs n'a pas connu cette même tendance à la hausse.

Le tableau 2 permet d'examiner l'évolution des augmentations générales des salaires dans les ententes négociées au cours de la décennie 2000 parallèlement à celle du taux d'augmentation de l'indice des prix à la consommation (IPC) au Québec. Le premier constat est que le pouvoir d'achat de l'ensemble des syndiqués québécois a augmenté de 2,5 points de pourcentage entre 2000 et 2009 (22,1-19,6 = 2,5), un enrichissement plutôt modeste. Remarquons que les salariés du secteur privé se sont davantage enrichis (+5,5 points de pourcentage) que les salariés du secteur public (+1,2 point de pourcentage). Deux tendances opposées expliquent de tels résultats : la croissance économique qu'ont connue plusieurs secteurs et les menaces de fermeture et de délocalisation qui ont tempéré les revendications salariales des syndiqués⁴⁶.

Tableau 2 : Évolution de l'indice des prix à la consommation (% de variation annuelle) et des taux de salaires négociés au Québec, 2000-2009

Années	IPC	Augmentations de salaire des employés syndiqués	Augmentations de salaire des employés syndiqués	Augmentations de salaire des employés syndiqués
		Ensemble	Privé	Public
2000	2,5	2,6	2,2	2,8
2001	2,3	2,9	2,9	2,8
2002	2	2,6	2,6	2,6
2003	2,5	2,4	2,5	2,2
2004	2	1,3	1,9	0,8
2005	2,3	1,5	2,5	0,8
2006	1,7	2,4	2,7	2,1
2007	1,6	2,3	2,5	2,2
2008	2,1	2	2,6	2,2
2009	0,6	2,1	2,7	2,3
Total 2000-2009	19,6	22,1	25,1	20,8

Sources : Institut de la statistique du Québec, *Principaux indicateurs économiques conjoncturels*; ministère du Travail (diverses années). *Indice de croissance des taux de salaires négociés* (diverses années).

Si, de manière historique, des dispositions relatives à l'indexation des salaires ont été introduites dans les conventions collectives pour protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, il en va maintenant autrement. Selon notre analyse des ententes négociées au Québec entre 2007 et 2010, moins d'une convention sur cinq comporte

44. Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale. (2005). *Op cit.*

45. Rouillard, J. (2009). *Op cit.*

46. Laroche, M. et Jalette, P. (2008). « Où va le Québec en matière de relations du travail? ». Dans *Revue Avantages*, novembre 2008, 18-20.



une telle disposition (16 %), laquelle a souvent été négociée à une époque antérieure⁴⁷. De manière plus spécifique, seulement quatre nouvelles dispositions en cette matière ont été négociées alors que quatorze retraits ont été effectués. De tels résultats tendent à confirmer les gains limités obtenus par les travailleurs au regard de leur pouvoir d'achat.

De plus, les ingrédients essentiels qui permettraient aux syndicats et à leurs représentés de participer activement à l'élaboration d'un modèle de développement économique de manière plus démocratique ne semblent pas non plus réunis. À l'instar des acteurs collectifs du travail, Lawler⁴⁸ fait état des retombées positives de mesures de transparence économique ou de partage de l'information à caractère économique ou financière sur le déroulement des relations professionnelles. Ces mesures peuvent également permettre d'accroître la capacité des acteurs à réagir en temps de crise et de faciliter l'adaptation du contenu de la convention collective. Dans la communauté européenne, deux directives encadrent les mesures de transparence économique dans les entreprises. La première (Directive 2002/14/CE), instaurée en 2002, prévoit que les travailleurs ont droit à l'information et à la consultation sur des sujets divers, notamment : l'évolution récente ou probable des activités de l'entreprise, sa situation économique, la structure ou l'évolution probable de l'emploi, les décisions susceptibles de modifier l'organisation du travail, etc. La deuxième (Directive 2009/38/CE), adoptée en 2009, permet d'encadrer la transmission de l'information et la consultation au sein du comité d'entreprise européen. Si, dans ces pays où la tradition de dialogue est mieux enracinée, la transparence économique a été ciblée comme un pilier du dialogue social, au Québec, il en va autrement. Il appartient en effet aux parties de négocier des dispositions conventionnelles prévoyant la transmission de renseignements économiques, financiers ou stratégiques. Or, les entreprises demeurent frileuses quant à la perspective d'adopter des dispositions conventionnelles les obligeant à divulguer de tels renseignements⁴⁹.

Pour vérifier empiriquement ce constat, nous avons effectué une analyse de contenu de l'ensemble des conventions collectives signées entre 2006 et 2009, à partir de la banque du ministère du Travail. Nous cherchions à relever toutes formes de dispositions conventionnelles prévoyant des mesures de transparence économique ou, plus largement, la possibilité pour le syndicat d'avoir accès à de l'information économique ou financière de l'entreprise. Nos résultats démontrent que seulement 5,6 % des 6 267 conventions collectives signées au cours de la période de référence prévoyaient des dispositions à cet effet. Ces résultats suggèrent ainsi que le troisième principe mis de l'avant par les partenaires sociaux du Québec ne trouve pas d'écho au sein des ententes négociées à l'échelle locale. Nous avons toutefois pu observer que cette recherche de transparence dans les échanges constitue une priorité des grandes centrales syndicales québécoises, ces dernières ayant fait de cette question une priorité de négociation⁵⁰. Il faudra alors observer les résultats des négociations à venir pour ainsi être en mesure d'apprécier la capacité de ces organisations à faire des percées en cette matière.

Formation professionnelle

Seule la question de la formation professionnelle demeure un point sur lequel nous observons une adéquation entre les priorités des partenaires sociaux et les dispositions conventionnelles. Nous constatons en effet une augmentation importante de la proportion des conventions collectives incluant des dispositions sur la formation, le recyclage et le développement des ressources humaines, passant de 38,9 % pour la période 1988-1991 à 69,4 % pour la période 2006-2009. Plusieurs facteurs ont contribué à ces innovations dans les conventions collectives, notamment l'évolution des politiques publiques en cette matière. Par ailleurs, l'adoption de l'article 85.2 de la Loi sur les normes du travail (L.R.Q. c.N-1.1.) a aussi créé un effet d'entraînement, la proportion des conventions collectives prévoyant le remboursement complet aux salariés des frais de formation, sous certaines conditions, ayant plus que doublé. Cette tendance peut aussi s'expliquer par la présence d'un bon nombre

47. Analyse du contenu des ententes négociées au Québec entre 2007 et 2010 effectuée par l'auteure. Ministère du Travail. (diverses années). *Les ententes négociées. Information statistique sur le travail*. Québec : Direction de l'information sur le travail.

48. Lawler, E. E. (1995). *Creating High Performance Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

49. Roy, Harisson et Haines. (2007). *Op cit*.

50. Voir par exemple : CSN. (2009). *Pour sortir de la crise plus solidaires!*, Plateforme de revendications de la CSN ; FTQ. (2007). *Fiers et fiers d'être syndicalistes. Une FTQ d'actions et de solutions*.



d'instances de concertation, situées tant à l'échelle sectorielle, que régionale ou nationale, qui abordent cette question, associant par le fait même les partenaires sociaux tant au financement qu'à la gestion de la formation professionnelle⁵¹. Ces derniers sont ainsi conscients des effets positifs liés à l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre et ont sans doute été en mesure de transposer leurs préoccupations à l'échelle locale, de manière à inspirer les parties prenantes à la négociation collective dans les entreprises.

Conclusion

Notre analyse révèle que le principe de base devant guider les expériences de concertation – la recherche de compromis permettant de concilier les besoins d'efficacité des employeurs et d'amélioration du niveau de vie des travailleurs⁵² – n'a pas produit les résultats escomptés, du moins au regard des dispositions négociées dans les conventions collectives du Québec entre les deux périodes de référence ciblées par l'analyse. La démarche utilisée pour étudier le développement et le maintien d'une culture de concertation en milieu de travail comporte certaines limites, il faut bien l'admettre. Notre analyse s'est en effet limitée aux ententes négociées entre partenaires institutionnalisés. Elle nous a tout de même permis de rendre compte de l'état de la concertation dans plusieurs établissements québécois, en l'occurrence, dans les entreprises syndiquées.

À ce propos, nous avons observé qu'une certaine tradition de concertation s'est développée dans les organisations ciblées. Elle reflète la préoccupation des acteurs patronaux et syndicaux de maintenir une paix industrielle relative, souvent jugée essentielle à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises. Par contre, outre la question du développement des compétences de la main-d'œuvre, les ententes conventionnelles n'intègrent pas les ingrédients essentiels au maintien d'un contrat social plus coopératif entre les parties. Il ressort également de nos résultats que la logique d'action au sein des milieux syndiqués ne semble pas s'inscrire dans la lignée des priorités formulées par les grandes associations patronales et syndicales québécoises dans le contexte du dialogue social qui se déroule au plan national⁵³.

Ces résultats soulèvent de nombreuses questions qui méritent l'attention des chercheurs. D'abord, compte tenu du fait que les organisations syndicales ont intégré dans leur plateforme des revendications en lien avec la protection des emplois, la transparence économique ou encore une meilleure redistribution des gains de l'entreprise, comment expliquer ces résultats limités à ces différents chapitres? En d'autres termes, et pour reprendre un constat formulé par Katz et Darbshire⁵⁴, il semble que ce n'est pas l'absence de demandes syndicales lors des négociations qui explique l'évolution constatée des conventions collectives, mais plutôt la capacité de l'acteur patronal à influencer leur contenu. Ces derniers ont en effet été en mesure de modifier le contenu des conventions collectives pour répondre à leurs besoins de flexibilité et de compétitivité sans accorder de contreparties suffisantes aux salariés. Si les ingrédients essentiels au maintien d'un contrat social basé sur la coopération ne sont pas tous réunis, il faut s'attendre à ce que les prochaines années soient marquées par une certaine volonté de la part des organisations syndicales d'enregistrer des gains à ces différents chapitres, ce qui pourrait remettre en cause cette paix industrielle pourtant si désirée.

Dès lors, une autre question émerge de ces résultats. À l'instar des observations de Laroche et Barré, faut-il y voir un manque d'articulation entre les différents niveaux de régulation? Au Québec, il faut le rappeler, le modèle de concertation supraentreprise repose sur la volonté des acteurs sociaux de le maintenir, voire de le renforcer. Les règles façonnées dans ces espaces de discussion doivent ainsi être diffusées, de manière à devenir une norme légitime qui sera appliquée par bon nombre d'acteurs appelés à jouer des rôles actifs à des niveaux inférieurs du système de relations industrielles. En d'autres termes, l'efficacité de la concertation est en partie tributaire de la capacité des partenaires sociaux à élaborer des lignes directrices qui serviront de guides pour les acteurs agissant au sein des entreprises. Nos constats montrent alors l'importance d'établir des connexions entre les différents niveaux de régulation qui caractérisent maintenant le système de relations

51. Charest, J. (2007). *Op cit.*

52. Kochan, T. A. (1993). *Op. cit.*

53. Partenaires pour la compétitivité et l'innovation sociale. (2005). *Op cit.*

54. Katz, H. C. et Darbshire, O. (2000). *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*. Ithaca : ILR Press.



industrielles⁵⁵. Bien plus, ils soulèvent la nécessité de comprendre l'articulation complexe entre les actions stratégiques qui se déploient à l'échelle de l'entreprise dans un dialogue bipartite institutionnalisé et le dialogue social qui s'opère à des niveaux supérieurs. Les recherches futures devront porter une attention plus soutenue à la capacité d'influence des acteurs patronaux et syndicaux auprès de leurs membres ainsi qu'aux mécanismes développés pour assurer une diffusion efficace des résultats issus de la concertation supraentreprise. Les chercheurs devront également cerner les raisons qui amènent les associations patronales à faire la promotion d'un modèle de relations patronales-syndicales misant sur des stratégies plus coopératives qui permettraient d'améliorer autant l'efficacité des entreprises que la qualité de vie des travailleurs, alors que leurs membres semblent adopter une logique d'action différente. Si le modèle non contraignant de concertation qui s'est développé au Québec repose sur la capacité et la volonté des parties prenantes de le perpétuer, il faut nécessairement arriver à mieux comprendre le rationnel derrière leur participation dans ces instances de dialogue.

55. Moreau, M. A. (2006). *Normes sociales, droit du travail et mondialisation : Confrontations et mutations*. Paris : Éditions Dalloz.
Jobert, A. (2008). *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et territoires*. Bruxelles : PIE-Peter Lang.