

**La dynamique  
de la concertation  
patronale-syndicale  
au Québec**

**-- Résumé du rapport d'enquête --**

**Ministère du Travail**

Le contenu de cette publication a été rédigé par Mustapha Bettache, de la Direction des innovations en milieu de travail du ministère du Travail.

L'édition a été réalisée sous la supervision de la Direction de la coordination et des communications du Ministère.

La version électronique de ce document est accessible à l'adresse suivante : [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca)

Pour obtenir un exemplaire imprimé du document, commandez-le par :

-- télécopieur : **(418) 528-0559**

-- courriel : **communications@travail.gouv.qc.ca**

-- la poste : **Ministère du Travail  
Direction de la coordination et  
des communications  
200, chemin Sainte-Foy, 6<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 5S1**

Dépôt légal — 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISBN : 2-550-41568-X

© Gouvernement du Québec

## Avant-propos

Le présent document constitue un résumé du rapport intitulé *La dynamique de la concertation patronale-syndicale au Québec*, rédigé par la Direction des innovations en milieu de travail en septembre 2003. Le rapport fait partie d'une série de documents produits par la Direction et rendus publics par le ministère du Travail, qui portent sur des pratiques innovatrices dans les relations patronales-syndicales. Il s'agit de :

- *Fiches sur des expériences vécues en matière de concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Yves Hallée, Dalil Maschino, Michel Sauvé, Julie Thériault, Yves Turcot et Daniel Villeneuve, octobre 2003.
- *Recueil de dispositions de conventions collectives portant sur la concertation patronale-syndicale*, par Jean-François Boivin, Rose-Marie Étienne et Yves Turcot, octobre 2003.
- *Quelques précisions sur la concertation patronale-syndicale. Définitions, avantages, contraintes et facteurs qui la facilitent*, par Dalil Maschino, octobre 2003.
- *La négociation basée sur les intérêts dans le renouvellement des conventions collectives. Enquête auprès de négociateurs patronaux et syndicaux*, par Dalil Maschino, octobre 2002.
- *Résultats du sondage réalisé auprès d'entreprises du secteur du matériel de transport terrestre sur les activités préparées par le Comité d'organisation du travail*, mars 2002.
- *Résultats du sondage réalisé auprès d'entreprises du secteur de la métallurgie sur les activités du Groupe de travail sur les ressources humaines*, novembre 2001.

Ces documents sont tous disponibles à l'adresse [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca) .



## Table des matières

<b>1 Objectif et cadre général de l'enquête</b>	1
<b>2 Éléments méthodologiques</b>	5
<b>3 Le concept de concertation utilisé dans l'enquête</b>	7
<b>4 Résultats de l'enquête</b>	
Le climat général de concertation dans les établissements	9
Les mécanismes de concertation	10
Les aspects concrets du dialogue patronal-syndical	11
<b>5 Les facteurs facilitant le dialogue et les obstacles à la concertation</b>	17
<b>6 La portée de la concertation et ses retombées</b>	19
<b>7 La concertation dans les conventions collectives de longue durée</b>	21
<b>ANNEXE</b>	
Tableaux	A-1



# **1 Objectif et cadre général de l'enquête**

## **Objectif de l'enquête**

L'enquête visait à donner un aperçu de la dynamique de la concertation patronale-syndicale dans des établissements syndiqués au Québec. Il convient de préciser que l'enquête se situe dans un environnement micro-organisationnel, soit auprès de personnes rattachées à des établissements et qu'à ce titre les observations sur la concertation reflètent davantage un vécu que des visions à caractère plus général.

## **Cadre général**

### *L'évolution des relations du travail au Québec*

L'évolution des relations du travail au Québec a été, depuis le début des années 1980, influencée par un ensemble de facteurs. Le premier facteur comprend les divers moyens mis en œuvre par les entreprises pour avoir un meilleur contrôle de leurs coûts de production et pour accroître le degré de flexibilité à l'égard de la main-d'œuvre. Le deuxième facteur est la montée d'une certaine précarisation des emplois, que ce soit sous l'effet d'une délocalisation plus facile ou sous l'effet de la croissance des emplois atypiques. Pour les parties patronale et syndicale, ces facteurs, parmi d'autres, ont contribué à renforcer l'importance de donner la priorité au dialogue et à la concertation, avant de recourir à des méthodes plus conflictuelles. Ils ont entraîné deux effets significatifs sur les modes de gestion des entreprises et d'organisation du travail.

Sur le plan interne, les entreprises ont cherché à mobiliser de façon plus intense les capacités de travail des salariés. Sur le plan externe, l'évolution de ce contexte a favorisé le resserrement des liens avec les fournisseurs et avec les clients, qui sont devenus plus immédiats dans le temps. Il en est résulté un besoin accru de « paix industrielle » pour garantir des achats stables aux fournisseurs et sécuriser les clients. Dans ce contexte, la protection des emplois à temps complet est devenue aussi une préoccupation importante des syndicats. Ils se sont davantage engagés dans de nouvelles formes d'organisation du travail. Au Québec, les principales organisations syndicales ont, dans les années 1980, adopté des positions favorables à une participation à la réorganisation du travail.

En résumé, l'évolution des facteurs caractéristiques de l'environnement des entreprises a amené un bon nombre d'entre elles à s'orienter vers le redéploiement plus efficace des talents humains et la promotion de relations du travail d'un nouveau type, en tant qu'issues possibles et souhaitables pour préserver la « paix industrielle » et le bien-être des travailleurs.

L'évolution du contexte des relations du travail, rapidement esquissée ici, s'est donc traduite au Québec par l'apparition de nouveaux mécanismes tels que l'établissement de comités paritaires, un plus grand partage de l'information, la mise en place de nouvelles méthodes de négociation entre les parties, etc. De nombreuses études mettent en exergue les expériences de coopération patronale-syndicale qui se traduisent souvent par une gestion conjointe des changements organisationnels, à l'effet d'améliorer la productivité du travail.

### ***L'évolution des contrats collectifs de travail au Québec***

L'évolution des contrats collectifs de travail signés entre les entreprises et les syndicats témoigne de l'évolution des relations du travail vers une dynamique de dialogue, voire de concertation. L'adaptation au nouvel environnement économique et aux impératifs accrus de compétitivité auxquels sont confrontées les entreprises a favorisé la multiplication des expériences de partenariat à travers lesquelles les parties semblent s'engager davantage sur la voie de la concertation et du règlement efficace des conflits.

Les conventions collectives de longue durée sont apparues après la modification de l'article 65 du *Code du travail* du Québec en 1994. Désormais, les parties pouvaient signer une convention collective d'une durée qui leur convenait, la limite maximale de trois ans ayant été abolie, sauf pour les conventions collectives du secteur public et parapublic et dans le cas des premières conventions collectives. L'entente intervenant entre les parties et relative à la prolongation de la durée des conventions collectives procure, au-delà de sa valeur juridique, l'avantage pour les employeurs de permettre une paix industrielle de plus longue durée et de gérer dans un cadre relationnel plus stable.

Les syndicats y retirent pour leur part certains avantages, notamment en matière de protection des emplois et de participation aux avantages liés à la réorganisation du travail. La convention collective de longue durée constitue en ce sens un « pacte » à moyen et long terme, à travers lequel les acteurs peuvent s'entendre sur des objectifs communs ainsi que sur les moyens de les atteindre. Une telle entente est en effet susceptible d'influer sur la propension des parties à entretenir des relations de concertation continue et de permettre à l'employeur de mettre en œuvre de nouvelles méthodes de gestion, en regard des objectifs économiques ou sociaux visés et partagés par les parties.

### ***L'évolution des services offerts par le ministère du Travail***

L'émergence de nouvelles approches en relations du travail s'est traduite par une demande accrue pour des services d'accompagnement qui facilitent l'amélioration de la confiance entre les parties, favorisent le dialogue et contribuent au maintien de relations du travail non antagonistes. De telles interventions se font à la demande des parties et en dehors du cadre de la négociation collective. Lorsque les conventions collectives de longue durée prirent leur essor, le ministère du Travail fut sollicité pour aider les parties à maintenir un bon climat de relations du travail dans leur entreprise pendant la durée de la convention. Il offrait également un soutien aux parties qui désiraient développer une approche concertée dans le cadre de la négociation de leur convention collective, en proposant la méthode de négociation basée sur les intérêts.

Mentionnons en outre qu'un séminaire en relations du travail fut offert conjointement aux deux parties d'une même entreprise à partir de 1992. Depuis 1994, le Ministère offre aussi un service de diagnostic de l'état des relations du travail, réalisé au moyen d'entrevues avec toutes les parties intéressées. En 1995, la formation et l'accompagnement à la négociation basée sur les intérêts s'ajoutèrent à ces services puis, en 1997, ce fut la formation et l'accompagnement visant l'implantation d'un comité de relations du travail.



## 2 Éléments méthodologiques

L'enquête a été menée auprès de 309 établissements, choisis de manière à refléter la situation sur le terrain, soit des organisations de différentes tailles, appartenant au secteur public ou privé, placées sous compétence provinciale ou fédérale, relevant de différents secteurs d'activité économique, de différentes affiliations syndicales et au sein desquelles les emplois sont de diverses natures (emplois techniques et de production, emplois de bureau, emplois professionnels, etc.).

La collecte des données s'est effectuée à l'aide de deux questionnaires. Le premier (questionnaire A) portait sur la concertation patronale-syndicale au sein des établissements. Il a été posté à 309 représentants patronaux et autant de représentants syndicaux. Ce questionnaire visait à évaluer la dynamique de la concertation patronale-syndicale. Le deuxième (questionnaire B) visait à mesurer la perception des employés de la dynamique de la concertation patronale-syndicale au sein de leur établissement. Le questionnaire B a lui aussi été posté aux employés et à raison de quatre employés par établissement, dont deux choisis par les représentants patronaux et deux autres par les représentants syndicaux.

En tout, 618 questionnaires A ont été distribués à 309 établissements. De ce nombre, 289 ont été retournés, pour un taux de réponse de 47 %, soit 146 employeurs (taux de réponse de 47 %) et 143 représentants syndicaux (taux de réponse de 46 %) qui ont rempli le questionnaire. De plus, 1 236 questionnaires B ont été distribués à des employés rattachés à ces mêmes établissements (à raison de quatre employés par établissement), et 439 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse de 35 % eu égard aux 1 854 questionnaires distribués au sein des 309 établissements constituant l'échantillon.

Les répondants sont des gestionnaires d'établissements et des délégués syndicaux issus de diverses centrales syndicales. L'ancienneté moyenne des gestionnaires était de 11,6 années et celle des délégués syndicaux, de 14,5 années. L'ancienneté moyenne de toutes les personnes interrogées atteignait 13 années.

Les tableaux 1, 2, 3 et 4 (en annexe) présentent respectivement la répartition des répondants selon la durée des conventions collectives, l'affiliation syndicale, le caractère privé ou public de l'établissement et selon leur appartenance aux grands secteurs d'activité économique.



### **3 Le concept de concertation utilisé dans l'enquête**

Il convient de souligner que l'analyse se base sur les perceptions des répondants, qui peuvent être influencées par leur propre compréhension du terme concertation. Par ailleurs, aucune définition de la concertation n'a été présentée afin de ne pas orienter leur perception.

Les questions posées ont principalement porté sur un ensemble de pratiques de gestion, pratiques qui peuvent cependant être associées à divers niveaux de concertation.

#### ***La concertation : un processus à trois niveaux ?***

L'enquête a permis de dégager un « contenu » pour la notion de concertation, tel qu'il ressort de la perception que peuvent en avoir les employeurs et les syndicats au sein des établissements. Il apparaît ainsi qu'aux yeux des employeurs et des syndicats la concertation représente un processus qui permet d'unir leurs efforts en vue d'apporter des solutions d'intérêt commun à des problèmes communément partagés. La concertation s'appuie sur une volonté commune de coopérer et sur l'existence d'un lien de confiance entre les parties. C'est un processus en trois étapes : l'information, la consultation et la décision conjointe. Toutefois, ces étapes ne s'enchaînent pas de façon linéaire et la gradation peut varier selon les sujets, reflétant vraisemblablement le degré de maturité des relations entre les deux parties ainsi que leur détermination à élargir le champ de concertation au-delà des principes de droit de gérance et de droits acquis.



## 4 Résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête s'articulent autour de sept aspects principaux qui caractérisent la concertation patronale-syndicale, soit :

- le climat général de la concertation dans les établissements,
- les mécanismes de concertation,
- les aspects concrets du dialogue patronal-syndical,
- les facteurs facilitant le dialogue et les obstacles à la concertation,
- les objectifs poursuivis par la concertation,
- les retombées de la concertation,
- la concertation dans les conventions collectives de longue durée.

### Le climat général de concertation dans les établissements

La perception qui prédomine est que le climat de concertation entre la direction de l'établissement et le syndicat est bon, voire très bon : les données révèlent à ce sujet qu'une proportion significative de répondants patronaux et syndicaux (65 %) perçoivent que la concertation dans leur établissement est bonne ou très bonne. En revanche, seule une faible proportion (10 %) pensent que la concertation dans leur établissement est mauvaise ou très mauvaise (voir le tableau 5). Par ailleurs, un groupe important de répondants patronaux et syndicaux (38 %) disent que la concertation s'est améliorée au cours de la dernière année, contre seulement 14 % qui l'ont vue se détériorer.

On peut émettre l'hypothèse que les gestionnaires et les délégués syndicaux ayant accepté ensemble de participer à l'enquête entretenaient déjà de bonnes relations, ce qui pourrait expliquer leur perception positive de l'état de la concertation qui existe dans leur établissement. Rappelons à cet effet que nous avons obtenu à cette enquête la participation simultanée des deux parties dans près de la moitié des établissements.

Cependant, la perception d'un bon climat de concertation se concentre davantage parmi les gestionnaires. On observe ainsi que 80 % des gestionnaires perçoivent le climat de la concertation dans leur établissement comme bon ou très bon, contre seulement 50 % chez les délégués syndicaux. Cette différence de perception pourrait trouver sa source dans le fait que l'employeur, en conservant le contrôle de la situation, apparaît plus confiant, tandis que les attentes du syndicat à l'égard de la concertation sont plus grandes et probablement satisfaites en partie seulement.

Plusieurs facteurs peuvent être associés à un état de la concertation perçu comme « bon » ou « très bon ». À ce sujet, les résultats suggèrent que la mise en place de mécanismes de concertation dans les établissements est associée à une perception positive du climat de la concertation. À titre d'illustration, la quasi-totalité des personnes interrogées (90 %) dont les établissements possèdent plusieurs comités conjoints perçoivent ainsi la concertation dans leur établissement comme bonne, voire très bonne. En outre, un grand nombre de répondants patronaux et syndicaux (66 %) dont les gestionnaires et les délégués

syndicaux ont des rencontres « régulières » fréquentes dans leur établissement partagent cette perception.

L'analyse révèle par ailleurs que les répondants patronaux et syndicaux ont une perception positive de l'état de la concertation dans leur établissement dès lors que plusieurs sujets, se rapportant à plusieurs domaines d'activité de l'entreprise, sont discutés entre les gestionnaires et les délégués syndicaux.

L'utilisation de certaines méthodes pour encadrer les discussions patronales-syndicales est également associée à une perception positive de la concertation. Il apparaît ainsi que l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes contribue à améliorer le dialogue patronal-syndical, ces méthodes étant davantage présentes dans les établissements où la concertation est perçue comme bonne ou très bonne, comparativement à ceux où elle est jugée mauvaise ou très mauvaise. Les résultats montrent que près des deux tiers des représentants patronaux et syndicaux disent utiliser des méthodes de résolution de problèmes qui, selon eux, améliorent la concertation dans leur établissement.

Enfin, la considération des attentes du syndicat par la direction de l'établissement semble également associée à un bon climat de concertation, bien que cela ne constitue pas un facteur aussi important.

## **Les mécanismes de concertation**

L'enquête a permis de circonscrire une variété de mécanismes de concertation tels que les comités, les accords et les lettres d'entente, les rencontres patronales-syndicales, régulières ou occasionnelles, le dialogue au quotidien axé sur la résolution de problèmes.

### ***Les comités***

Les comités représentent le mécanisme de concertation le plus courant. Ils sont définis comme des lieux d'échanges et de discussions sur des questions d'intérêt commun. Il s'agit de structures formelles, permanentes, dont la composition est le plus souvent paritaire. Ces structures sont généralement spécialisées, leurs mandats pouvant viser plusieurs domaines de la gestion, soit les relations du travail, les ressources humaines ou l'organisation du travail. Les comités sont généralement intégrés à la convention collective.

La plupart d'entre eux ont vu le jour dans le cadre d'accords patronaux-syndicaux conclus à l'initiative des parties et qui témoignaient de leur volonté de se concerter. Toutefois, on peut comprendre que, dans certains cas, la création d'un comité peut être favorisée par l'existence d'une loi, telle la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (L.R.Q., c. S-2.1) qui a entraîné l'implantation de comités de santé et sécurité du travail, entre autres dans les groupes d'activité dits prioritaires dans le *Règlement sur le comité de santé et sécurité du travail*, si l'une des deux parties en faisait la demande. L'enquête révèle qu'il existe quatre comités et plus dans la moitié des établissements et trois

comités et plus dans 72 % des établissements. Par ailleurs, le comité de santé et sécurité du travail est le plus fréquent (il est en place dans 85 % des établissements), suivi des comités de relations du travail (77 %), des griefs (65 %), de la formation (50 %), des conditions de travail (37 %), des changements dans l'organisation du travail (36 %), des changements technologiques (35 %) et sélection et embauche (22 %) (voir le tableau 6a).

### ***Les accords formels et les lettres d'entente***

La concertation se manifeste aussi par des accords formels conclus entre les parties en dehors de la convention collective. Ces accords peuvent être écrits ou verbaux, quoique la forme écrite paraît beaucoup plus fréquente. La forme écrite des accords occupe donc une place importante dans la concertation, vraisemblablement en raison de son caractère plus formel, voire plus « engageant », empruntant à l'adage selon lequel « les paroles s'en vont et les écrits restent ».

Les lettres d'entente constituent par ailleurs une bonne part des accords écrits. Elles sont généralement incluses dans la convention collective. Dans le cas contraire, elles n'ont aucune valeur sur le plan juridique. Toutefois, la forme verbale est également utilisée, ces accords traduisant vraisemblablement la volonté des parties de se concerter à travers des mécanismes moins formels et moins contraignants.

### ***Les rencontres patronales-syndicales***

La concertation se manifeste également par la tenue de rencontres entre les gestionnaires et les délégués syndicaux, ce qui laisse croire en l'existence d'une dynamique d'échanges non classiques entre les parties et sans doute plus coopératifs. Ces rencontres peuvent être régulières ou occasionnelles. Elles permettent aux deux parties d'échanger sur des questions d'intérêt commun.

### ***Le dialogue au quotidien***

L'analyse révèle également l'existence d'un autre mécanisme de concertation qui est le dialogue au quotidien, axé sur la résolution de problèmes. Cette forme de concertation, qui permet la négociation continue, n'est cependant pas dominante. Le dialogue permanent permet aux parties de ne pas être « enfermées » dans le cadre strict de la convention collective et de tenir compte des occasions qui surgissent pour passer des accords, voire solutionner des problèmes, et ce, chaque fois que la situation l'exige. En ce sens, cette forme de concertation apparaît comme un mécanisme innovateur, annonçant probablement un virage dans les relations patronales-syndicales.

## **Les aspects concrets du dialogue patronal-syndical**

Trois aspects ont permis d'apprécier l'importance de la concertation patronale-syndicale dans les établissements, soit 1) la fréquence des échanges entre les gestionnaires et les syndicats, 2) l'étendue des sujets discutés et 3) les objectifs qui sous-tendent les discussions.

### *Fréquence des échanges*

La fréquence des rencontres en comité s'avère disparate d'un comité à l'autre, celle-ci apparaissant plus élevée pour certains comités que pour d'autres. Ainsi, ceux qui perçoivent que la fréquence des réunions est élevée font référence particulièrement aux comités de santé et sécurité du travail (54 %) et relations du travail (54 %) (voir le tableau 6b). Pour les comités de santé et sécurité du travail, on peut penser que la fréquence des réunions est due à la nécessité de rendre plus sûr et plus sain un milieu de travail pour l'ensemble des travailleurs et aux coûts imposés à l'employeur en cas de manque. Quant aux comités de relations du travail, la fréquence élevée des réunions réside probablement dans leur mission même, ce sujet constituant le cœur des relations du travail.

Un deuxième groupe de comités fait aussi l'objet de réunions fréquentes. Tel est le cas des comités de griefs (43 %), de formation (40 %), des conditions de travail (37 %), des changements dans l'organisation du travail (37 %), des changements technologiques (33 %), ainsi que de la sélection et de l'embauche (23 %).

L'analyse révèle par ailleurs que le climat de la concertation patronale-syndicale est meilleur dès lors que les comités mis en place dans les établissements fonctionnent et sont actifs.

Il convient de noter que les perceptions des représentants syndicaux diffèrent systématiquement de celles des représentants patronaux en regard de la fréquence des réunions de comités. On observe en effet de plus faibles proportions de représentants syndicaux qui perçoivent que la fréquence des réunions de comités est élevée. Cette différence de perception indique probablement qu'ils aspirent à des échanges en comités plus élargis qu'actuellement, contrairement aux représentants patronaux qui semblent apprécier davantage le rythme actuel des réunions de comités.

Les échanges en réunions hors comité entre les gestionnaires et les délégués syndicaux s'avèrent également assez fréquents. Les résultats montrent que le climat de la concertation patronale-syndicale est meilleur dès lors que ces rencontres entre les parties se multiplient. Les rencontres régulières hors comité sont très fréquentes, ce qui indique l'existence d'une dynamique d'échanges entre les employeurs et les syndicats qui ne se limite point aux mécanismes formels de concertation.

### *Étendue des sujets*

L'étendue des sujets discutés par les employeurs et les syndicats traduit l'élargissement du champ de concertation et, dans une certaine mesure, la remise en cause de certains principes liés aux droits de gérance ou aux droits acquis des syndicats. L'enquête révèle que les sujets discutés par les gestionnaires et les délégués syndicaux ne se limitent pas à un domaine particulier et qu'ils peuvent aussi bien concerner les ressources humaines, l'organisation du travail ou la gestion financière et commerciale de l'établissement. Toutefois, les sujets se rapportant aux ressources humaines occupent la plus grande part

dans les échanges patronaux-syndicaux. On note cependant que les discussions ne touchent pas tous les sujets ayant trait aux ressources humaines et que certains d'entre eux continuent de relever de la discrétion de l'employeur.

L'analyse fait ressortir que, d'une manière générale, les sujets se rapportant à la gestion des ressources humaines et aux conditions de travail occupent la plus large part des échanges patronaux-syndicaux. Certains sujets sont toutefois abordés plus fréquemment que d'autres, comme l'interprétation des clauses de la convention collective, la santé et la sécurité du travail ou la formation, vraisemblablement en raison des obligations et des conséquences juridiques et monétaires qui résulteraient de l'absence de dialogue et de résolution conjointe des problèmes (*Code du travail, Loi sur la santé et la sécurité du travail, Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*).

Paradoxalement, la sécurité d'emploi n'apparaît pas parmi les sujets les plus discutés par les employeurs et les syndicats. On peut imaginer qu'un tel sujet n'est abordé que dans des circonstances particulières, comme à l'occasion d'un changement organisationnel important ou lors d'une réduction d'effectif. La présence du thème de la sécurité d'emploi dans les discussions patronales-syndicales traduit par ailleurs la préoccupation du syndicat de protéger les emplois. Quant à l'employeur, accepter de discuter d'un tel sujet peut faire partie d'une stratégie de communication pour mieux faire comprendre les enjeux aux employés et favoriser leur adhésion aux décisions prises à cet égard.

L'analyse montre également que la concertation porte sur des aspects de l'organisation du travail, quoique moins fréquemment abordés dans les discussions patronales-syndicales. Les sujets les plus fréquemment discutés, parmi ceux suggérés, sont les méthodes de travail dans les départements, la productivité et les suggestions faites par les employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité. Il est important de noter que l'organisation du travail est un domaine qui faisait traditionnellement partie des droits de gérance de l'employeur et, en ce sens, son inscription au menu des discussions constitue une avancée même si les sujets abordés demeurent des initiatives prises par la direction des établissements. En outre, il faut considérer que les risques de fermeture des établissements et l'introduction de nouvelles technologies rendent nécessaires les changements organisationnels et, en conséquence, constituent deux facteurs clés qui orientent la concertation patronale-syndicale vers le domaine de l'organisation du travail.

Par ailleurs, les sujets se rapportant à la situation financière sont les moins présents dans les discussions patronales-syndicales. Néanmoins, une proportion significative des représentants patronaux et syndicaux confirment que des sujets tels que l'évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie, la situation financière et les projets d'investissement sont discutés par les gestionnaires et les délégués syndicaux dans leur établissement. On note aussi que l'étendue et la fréquence des sujets discutés sont plus grandes chez ceux qui perçoivent que la concertation est bonne ou très bonne dans leur établissement, comparativement à ceux qui la trouvent mauvaise ou très mauvaise.

### *Objectifs des discussions*

L'analyse révèle que la concertation entre les gestionnaires et les syndicats dans les établissements vise principalement l'examen des problèmes et la recherche conjointe de solutions, et ce, indépendamment des mécanismes ou des sujets de concertation. On observe ainsi que la plus grande proportion des répondants patronaux et syndicaux associe un tel rôle à la concertation, soit 83 % en ce qui concerne les comités et 80 % pour toute autre forme de rencontres entre les parties (voir le tableau 7). En second lieu, ils considèrent que la concertation sert à fournir une information au syndicat. Ainsi, 58 % d'entre eux pensent que les comités permettent à l'employeur d'informer le syndicat et autant (59 %) partagent cette perception pour ce qui est des autres formes de rencontres entre les parties. Enfin, l'association des syndicats à la prise de décisions paraît être le niveau de concertation pratiqué par une plus faible proportion. On observe en effet que seulement 53 % des représentants patronaux et syndicaux jugent que les syndicats sont associés aux décisions dans les comités et 43 % partagent cette perception pour ce qui est des rencontres hors comité. En outre, il n'y a pas de différence significative de perception entre les deux groupes quant au rôle prédominant associé à la concertation, qu'ils perçoivent comme consistant principalement à examiner les problèmes pour en chercher conjointement les solutions. Ainsi, la concertation patronale-syndicale semble plutôt se situer à mi-chemin entre l'action d'informer et la décision conjointe.

L'examen plus détaillé des niveaux de concertation fait ressortir quelques faits saillants. On note ainsi un caractère décisionnel plus prononcé pour certains comités, notamment les comités de santé et sécurité du travail, des griefs et *ad hoc* (voir le tableau 8). Le comité de santé et sécurité du travail représente, tel qu'il est défini par le législateur, un cadre de travail où la codécision occupe une bonne place, ce qui peut expliquer la perception des personnes interrogées. Par ailleurs, on peut émettre l'hypothèse que les membres d'un comité de griefs ont pour mission de statuer sur des situations de travail et, donc, de prendre les décisions qui s'imposent. On peut comprendre en outre que des décisions sont généralement attendues des comités *ad hoc* créés pour examiner des problèmes conjoncturels.

Les résultats montrent aussi que les discussions entre les parties prennent un caractère décisionnel plus prononcé à l'égard de certains sujets, tels que les moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail, l'interprétation des clauses de la convention collective et les conditions de travail. Ainsi, 26 % des représentants patronaux et syndicaux disent que les discussions relatives aux moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail ont un caractère décisionnel. C'est le cas de 19 % d'entre eux en ce qui touche l'interprétation des clauses de la convention collective et de 18 % en ce qui regarde les conditions de travail (voir le tableau 9). Certes, les parties sont appelées à prendre des décisions conjointes sur d'autres sujets, mais il s'agit là de situations marginales. C'est le cas, par exemple, de sujets se rapportant à la gestion des ressources humaines, comme la distribution des heures supplémentaires (15 % des répondants patronaux et syndicaux jugent que les discussions relatives à ce sujet ont un caractère décisionnel), les mouvements de personnel (13 %), les statuts d'emploi (13 %), la définition des

compétences requises par les employés (10 %), le contenu des programmes de formation (10 %), la sécurité d'emploi (9 %), etc. C'est le cas également de sujets liés à l'organisation du travail comme les suggestions faites par des employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité (9 % des répondants patronaux et syndicaux disent que les discussions relatives à ce sujet ont un caractère décisionnel), la productivité de l'établissement (7 %), les méthodes de travail dans les départements (7 %), l'introduction des équipes de travail (7 %), les effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie (5 %), les initiatives laissées aux employés dans le cadre de leur travail (5 %), les temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches (4 %), l'introduction des cercles de qualité (4 %), etc.

Le caractère décisionnel vise plus rarement des sujets relatifs à la situation financière et commerciale de l'organisation, tels que les projets d'investissement de la compagnie (3 % des répondants patronaux et syndicaux considèrent que les discussions à ce sujet ont un caractère décisionnel), la situation financière de la compagnie (3 %) et l'évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie (3 %). Les résultats montrent en effet que les parties se rencontrent très rarement pour prendre ensemble des décisions touchant la situation financière de l'organisation. En cette matière, les rencontres revêtent plutôt un caractère informatif, comme c'est le cas également des sujets liés à l'organisation du travail, pour lesquels le caractère informatif des échanges prédomine. En revanche, davantage de représentants patronaux et syndicaux soutiennent que les sujets ayant trait à la gestion des ressources humaines font plus fréquemment l'objet de décisions conjointes.



## **5 Les facteurs facilitant le dialogue et les obstacles à la concertation**

Plusieurs facteurs peuvent faciliter la concertation entre les employeurs et les syndicats. Parmi ceux suggérés dans le questionnaire, l'implantation d'un comité de relations patronales-syndicales dans l'établissement apparaît comme l'un des facteurs favorisant le dialogue patronal-syndical. À cet égard, 32 % des représentants patronaux et syndicaux pensent que la création d'un tel comité facilite la concertation et, au dire de 65 % d'entre eux, un tel comité serait fortement implanté dans les établissements (voir le tableau 10a).

Les résultats montrent aussi que le développement des moyens de communication entre la direction et le syndicat peut également faciliter la concertation, selon 28 % des personnes interrogées (19 % du côté syndical contre 37 % du côté patronal). Par ailleurs, 59 % disent que les méthodes de résolution de problèmes sont largement utilisées dans les relations entre la direction et le syndicat. Elles sont d'ailleurs associées à un bon climat de concertation par 64 % des répondants contre seulement la moitié qui perçoivent que le climat de concertation est mauvais ou très mauvais malgré l'utilisation de ces méthodes.

La méthode de négociation basée sur les intérêts (NBI) dans les relations patronales-syndicales paraît peu utilisée, n'étant signalée que par moins du quart des répondants. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'une grande partie des répondants ne semblent pas connaître cette méthode, ce qui a eu pour effet d'accroître de façon significative les réponses négatives ou les non-réponses.

Par ailleurs, certaines pratiques mises en œuvre dans les établissements contribuent à développer ou à élargir la concertation. Le partage de l'information entre l'employeur et le syndicat s'est avéré un important facteur contribuant à favoriser le dialogue patronal-syndical. Les résultats font ressortir à ce sujet que 60 % des représentants patronaux et syndicaux perçoivent la bonne qualité de l'information échangée entre l'employeur et le syndicat, près de la moitié (46 %) trouvent que la direction de leur établissement accorde une grande place à l'information du syndicat et 36 % pensent que l'employeur informe le syndicat au sujet des décisions stratégiques concernant l'organisation. En outre, les syndicats accèdent de plus en plus à l'information stratégique jadis réservée à l'employeur, ce qui semble produire un effet positif sur la concertation patronale-syndicale.

La considération par l'employeur des attentes du syndicat constitue une autre pratique rapportée par 35 % des répondants (voir le tableau 11). Dans une moindre proportion, ils rapportent deux autres pratiques, soit la consultation du syndicat par l'employeur (33 %) et le partage d'une même vision se rapportant au développement de l'organisation (32 %).

Enfin, l'analyse des conventions collectives permet d'avancer que les employeurs et les syndicats affichent généralement une volonté commune d'établir des relations de confiance et de bonne foi, tout au moins à travers des déclarations d'intention où il est fait

mention de « relations harmonieuses, bonnes relations et bonne entente entre les parties », de « relations basées sur la coopération, la collaboration, la concertation, la consultation, la participation et le partenariat » ou sur « l'information, le dialogue, la discussion, les échanges et la communication », « des intérêts mutuels ou communs, des modes de règlement justes, équitables et pacifiques, une vision commune », etc., autant d'énoncés qui confortent l'idée qu'un climat de confiance facilite la concertation patronale-syndicale.

La concertation peut cependant être entravée par certains facteurs comme l'absence d'un lien de confiance qui peut prendre la forme d'attitudes de l'employeur ou du syndicat qui compromettent la qualité des relations. Ainsi, 41 % des représentants syndicaux croient que la concertation est entravée par des attitudes patronales hostiles au dialogue et 29 % des représentants patronaux partagent cette perception à l'égard des attitudes syndicales qui ne favorisent pas la concertation (voir le tableau 10b).

L'analyse révèle que le climat économique, les conséquences des changements dans la gestion des ressources humaines et les répercussions des changements technologiques peuvent également constituer des obstacles à la concertation, selon respectivement 27 %, 26 % et 12 % des répondants patronaux et syndicaux.

## **6 La portée de la concertation et ses retombées**

Selon les représentants interrogés à qui il a été suggéré un certain nombre d'objectifs pouvant être rattachés à la concertation, il ressort que l'établissement d'un lien de confiance entre les parties (52 % d'entre eux) et le développement des moyens pour résoudre les problèmes en commun (47 %) constituent les principaux objectifs poursuivis par les parties (voir le tableau 12). L'analyse révèle toutefois que les représentants syndicaux sont beaucoup moins nombreux à associer l'objectif d'établir un lien de confiance et la concertation, vraisemblablement parce qu'ils perçoivent que le chemin qui mène à l'établissement d'un tel lien est encore étroit, même si la concertation peut y contribuer.

D'autres objectifs sont également rattachés à la concertation dans des proportions moindres, comme l'objectif de connaître les avis des parties afin de minimiser l'opposition, le développement d'un projet commun et la création d'une unité d'action.

La concertation peut avoir une incidence positive sur la marche de l'établissement. Parmi plusieurs retombées possibles liées à la concertation, les répondants ont surtout retenu l'amélioration des conditions de travail (44 %), tant du côté patronal que syndicale (voir le tableau 13). La paix industrielle représente une autre retombée importante liée à la concertation entre l'employeur et le syndicat : 42 % les ont associées, quoique les représentants patronaux étaient plus nombreux à établir un tel lien, soit 53 % contre 31 % pour les représentants syndicaux. Ceci s'explique fort bien quand on sait que la paix industrielle est la contrepartie patronale d'un effort consenti par les employeurs en matière de stabilité d'emploi et d'amélioration des conditions de travail. La stabilité d'emploi constitue une troisième retombée liée à la concertation : 33 % associent la stabilité d'emploi et la concertation, soit 31 % du côté patronal et 34 % du côté syndical. C'est dire que la stabilité d'emploi peut être considérée comme un objectif partagé qui répond à la fois à une préoccupation syndicale de protection des emplois et à un souci de l'employeur de minimiser les coûts de remplacement et de formation et de bénéficier du capital expérience des employés. L'analyse révèle également que seulement 24 % des répondants patronaux et syndicaux associent le développement de l'organisation et la concertation.



## **7 La concertation dans les conventions collectives de longue durée**

L'analyse a révélé que la nouvelle disposition législative de 1994 du *Code du travail* relative à la modification de la durée de la convention collective n'a pas eu une grande incidence sur la dynamique de concertation entre les employeurs et les syndicats.

En regard des échanges entre les parties, les représentants interrogés qui considèrent que davantage de sujets sont discutés lorsque la convention est de longue durée sont systématiquement plus nombreux que dans le cas d'une convention de courte durée. Toutefois, les différences n'étant pas significatives, on peut croire que la durée de la convention collective n'influe pas beaucoup sur la quantité de sujets faisant l'objet d'échanges entre les parties. Par rapport aux mécanismes de concertation mis en place dans les établissements, les résultats montrent là aussi et avec plus d'acuité que la durée de la convention collective n'est pas associée à la présence de mécanismes plus innovateurs ni à une prolifération de mécanismes, ce qui pourrait laisser croire que la concertation va bon train. Par ailleurs, la longue durée d'une convention collective n'est pas liée à une plus grande portée décisionnelle de la concertation, et ce, que ce soit dans les réunions des comités ou dans le cadre des rencontres informelles. Elle n'est pas non plus associée à un bon ou à très bon climat de concertation, la proportion des représentants patronaux et syndicaux qui perçoivent que le climat de concertation dans leur établissement est bon ou qu'il s'améliore n'étant pas plus élevée lorsque la convention en cours est de longue durée ou de courte durée.



## Annexe

Tableau 1

### Répartition des répondants selon la durée des conventions collectives

Durée	Fréquence	Pourcentage
CCLD (+ de 5 ans)	77	27 %
CCMD (+ de 36 mois à 60 mois)	115	40 %
CCCD (36 mois ou moins )	97	34 %

CCLD : convention collective de longue durée ; CCMD : convention collective de moyenne durée ;  
CCCD : convention collective de courte durée.

Tableau 2

### Répartition des répondants selon l'affiliation du syndicat signataire

Affiliation syndicale	Fréquence	Pourcentage
CSD	15	5 %
CSQ	3	1 %
CSN	62	21 %
CTC	6	2 %
FTQ	128	44 %
Autres	75	27 %

CSD : Centrale des syndicats démocratiques ; CSQ : Centrale des syndicats du Québec ;  
CSN : Confédération des syndicats nationaux ; CTC : Congrès du travail du Canada ;  
FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

Tableau 3

### Répartition des répondants selon le caractère privé ou public de leur établissement

Nature de l'établissement	Fréquence	Pourcentage
Privé	244	84 %
Public	45	16 %

Tableau 4

**Répartition des répondants selon leur appartenance aux grands secteurs d'activité économique**

Secteurs	Fréquence	Pourcentage
Agriculture, forêt, chasse et pêche	9	3 %
Autres services	24	8 %
Commerce de détail	36	12 %
Commerce de gros	14	5 %
Construction	3	1 %
Fabrication	67	23 %
Hébergement, restauration et loisirs	15	5 %
Intermédiaires, finances et assurances	9	3 %
Mines, carrière, pétrole	2	1 %
Services de santé et sociaux	21	7 %
Services immobiliers, finances et assurances	15	5 %
Services d'enseignement	13	5 %
Services aux entreprises	12	4 %
Services gouvernementaux	12	4 %
Transport et entreprises	22	8 %
Communications	10	3 %
Indéterminé	5	2 %

Tableau 5

**Répartition des répondants selon l'état de la concertation dans les établissements**

	État actuel		Évolution*	
	B/TB	M/TM	En amélioration	En détérioration
Sondés (E+S)	65 %	10 %	38 %	14 %
Employeur (E)	80 %	4 %	45 %	8 %
Syndicat (S)	50 %	15 %	31 %	21 %

\* Au cours de la dernière année.

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

Tableau 6a  
**Fréquence des comités**

Comités	Fréquence des comités
Santé et sécurité du travail	85 %
Relations du travail	77 %
Griefs	65 %
Formation	50 %
Conditions de travail	37 %
Changements dans l'organisation du travail	36 %
Changements technologiques	35 %
Sélection et embauche	22 %

Tableau 6b  
**Proportion des répondants dont les réunions des comités sont fréquentes pour l'ensemble et selon le climat de concertation**

Nature des comités	Répondants ayant des réunions fréquentes de comités		
	E+S	B/TB	M/TM
Relations du travail	54 %	61 %	25 %
Santé et sécurité du travail	54 %	59 %	25 %
Griefs	43 %	46 %	17 %
Formation	40 %	38 %	23 %
Conditions de travail	37 %	39 %	9 %
Changements dans l'organisation du travail	37 %	34 %	18 %
Changements technologiques	33 %	29 %	20 %
Sélection et embauche	23 %	27 %	0 %

B/TB : bonne ou très bonne ; M/TM : mauvaise ou très mauvaise.

Tableau 7  
**Proportion des répondants selon le mécanisme et le niveau de concertation**

Mécanismes de concertation	Proportion des répondants								
	(E+S) Niveaux			(E) Niveaux			(S) Niveaux		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Comités	58 %	83 %	53 %	56 %	84 %	57 %	60 %	82 %	50 %
Rencontres hors comité	59 %	80 %	43 %	52 %	82 %	67 %	46 %	78 %	40 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

Tableau 8  
**Proportion des répondants selon le comité et le niveau de concertation**

Comités	Perceptions de l'ensemble des répondants (E+ S)		
	A	B	C
Santé et sécurité du travail	33 %	64 %	35 %
Relations du travail	35 %	59 %	30 %
Griefs	19 %	49 %	20 %
Conjoints et <i>ad hoc</i>	22 %	40 %	23 %
Formation	22 %	26 %	20 %
Conditions de travail	15 %	20 %	14 %
Changements dans l'organisation du travail	17 %	17 %	12 %
Changements technologiques	19 %	16 %	14 %
Sélection et embauche	10 %	10 %	9 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

Tableau 9  
Niveau de concertation selon les sujets

Sujets	Répondants			
	Ensemble des répondants (E+S)	Niveau de concertation		
		A	B	C
Moyens pour améliorer la santé et la sécurité du travail	83 %	11 %	46 %	26 %
Interprétation des clauses de la convention collective	89 %	12 %	57 %	19 %
Conditions de travail	82 %	17 %	47 %	18 %
Distribution des heures supplémentaires	61 %	16 %	31 %	15 %
Mouvements de personnel	70 %	24 %	32 %	13 %
Statuts d'emploi (permanents ou temporaires)	68 %	26 %	30 %	13 %
Définition des compétences requises par les employés	64 %	29 %	25 %	10 %
Contenu des programmes de formation	60 %	30 %	20 %	10 %
Suggestions faites par des employés pour améliorer les procédures de travail ou la qualité	58 %	11 %	38 %	9 %
Sécurité d'emploi	53 %	18 %	26 %	9 %
Productivité de l'établissement	64 %	32 %	26 %	7 %
Méthodes de travail dans les départements	64 %	25 %	33 %	7 %
Introduction des équipes de travail	40 %	16 %	18 %	7 %
Effets des changements technologiques sur le fonctionnement général de la compagnie	58 %	32 %	21 %	5 %
Initiatives laissées aux employés dans le cadre de leur travail	44 %	11 %	28 %	5 %
Temps d'exécution de certaines opérations ou d'un groupe de tâches	39 %	14 %	20 %	4 %
Introduction des cercles de qualité	29 %	12 %	13 %	4 %
Projets d'investissement de la compagnie	48 %	42 %	3 %	3 %
Situation financière de la compagnie	49 %	40 %	6 %	3 %
Évolution du marché et des objectifs commerciaux de la compagnie	51 %	42 %	6 %	3 %

A : information du syndicat ; B : recherche conjointe de solutions ; C : décisions conjointes.

Tableau 10a

**Proportion des répondants selon différents facteurs favorisant la concertation et le climat de concertation**

Facteurs favorisant la concertation	Taux de présence des pratiques (E+S)		Répondants soulignant un effet positif important*		
			(E+S)	(E)	(S)
	B/TB	M/TM			
Implantation d'un comité de relations patronales-syndicales	65 %				
	68 %	70 %	32 %	41 %	22 %
Développement des moyens de communication direction-syndicat	70 %				
	79 %	50 %	28 %	37 %	19 %
Utilisation de méthodes de résolution de problèmes dans les relations patronales-syndicales	59 %				
	64 %	50 %	23 %	25 %	21 %
Établissement d'un diagnostic commun (patronal et syndical)	45 %				
	51 %	42 %	14 %	18 %	10 %
Utilisation de la méthode de négociation basée sur les intérêts	23 %				
	28 %	37 %	9 %	12 %	6 %

\*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

Tableau 10b

**Proportion des répondants accordant de l'importance\* à certains obstacles à la concertation selon le climat de concertation et le statut**

Obstacles à la concertation	Tous (E+S)		Employeur (E)	Syndicat (S)
	B/TB	M/TM		
Attitudes de la direction	28 %		16 %	41 %
	20 %	67 %		
Attitudes du syndicat	23 %		29 %	17 %
	18 %	42 %		
Climat économique	27 %		23 %	31 %
	30 %	12 %		
Conséquences des changements dans la gestion des ressources humaines	26 %		21 %	32 %
	11 %	20 %		
Répercussions des changements technologiques	12 %		8 %	17 %
	21 %	64 %		

\*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé). B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

Tableau 11

**Proportion des répondants rapportant l'usage fréquent de certaines pratiques par rapport l'ensemble des répondants et selon le climat de concertation**

Pratiques	Répondants vivant ces pratiques (E+S)	Climat de concertation chez ceux qui vivent ces pratiques		
		B/TB	M/TM	
Partage de l'information	Il y a une bonne (très bonne) qualité de l'information entre l'employeur et le syndicat.	60 %	79 %	11 %
	L'information des syndicats représente beaucoup (énormément) une approche caractéristique de la direction.	46 %	57 %	27 %
	L'employeur informe souvent ou très souvent les syndicats des décisions stratégiques.	36 %	16 %	0 %
Les attentes du syndicat sont souvent ou très souvent prises en considération.	35 %	47 %	4 %	
Le syndicat est souvent ou très souvent consulté.	33 %	43 %	8 %	
Il y a souvent ou très souvent partage d'une même vision.	32 %	41 %	0 %	

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

Tableau 12

**Proportion des répondants accordant de l'importance\* aux objectifs de la concertation**

Objectifs	Tous les répondants (E+S)	Représentants patronaux (E)	Représentants syndicaux (S)
Établir un lien de confiance.	52 %	67 %	36 %
Développer des moyens pour la résolution de problèmes communs.	47 %	58 %	36 %
Connaître les avis des parties pour minimiser l'opposition.	30 %	40 %	20 %
Développer un projet commun.	27 %	29 %	25 %
Créer une unité d'action.	20 %	25 %	15 %

\*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent-moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent-très élevé).

Tableau 13

**Proportion des répondants accordant de l'importance\* aux retombées de la concertation selon leur statut et le climat de concertation**

Retombées de la concertation	Tous les répondants (E+S)		Représentants patronaux (E)		Représentants syndicaux (S)	
	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM	B/TB	M/TM
Amélioration des conditions de travail	44 %		44 %		44 %	
	53 %	25 %	49 %	17 %	61 %	27 %
Paix industrielle	42 %		53 %		31 %	
	55 %	7 %	61 %	0 %	46 %	9 %
Stabilité d'emploi	33 %		31 %		34 %	
	37 %	18 %	35 %	17 %	39 %	18 %
Allongement de la durée de la convention collective	33 %		36 %		30 %	
	40 %	14 %	40 %	0 %	41 %	18 %
Développement de l'organisation	24 %		28 %		20 %	
	33 %	0 %	33 %	0 %	32 %	0 %

\*Cotes 3 et 4 sur une échelle de 0 à 4 où 0 = pas du tout (jamais-non) ; 1 = un peu (parfois-faible) ; 2 = moyennement (assez souvent - moyen) ; 3 = beaucoup (souvent-élevé) ; 4 = énormément (très souvent - très élevé).

B/TB : bonne, très bonne ; M/TM : mauvaise, très mauvaise.

