

Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations du travail au Québec

*Conférence présentée au Symposium sur les changements
en milieu de travail : innovations dans le domaine de la
concertation entre les employeurs, les syndicats et les
pouvoirs publics, tenu à Mexico les 25 et 26 juin 2001*

Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC)

Préparé par :

Dalil Maschino
Jean-François Boivin
Renée Laflamme

Ministère du Travail

Table des matières

INTRODUCTION	3
1 L'ÉMERGENCE DU « CONTRAT SOCIAL » AU DÉBUT DES ANNÉES 1990	4
1.1 Le modèle du « contrat social »	5
1.2 L'émergence de nouvelles approches en relations et en organisation du travail.....	7
2 LES MESURES PRISES PAR LES POUVOIRS PUBLICS POUR ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE DES NOUVELLES APPROCHES EN RELATIONS DU TRAVAIL.....	8
2.1 La suppression de la durée maximale de trois ans imposée aux conventions collectives	9
2.2 L'évolution des conventions collectives de longue durée au Québec	10
2.3 Les services d'accompagnement offerts par le ministère du Travail	12
3 TROIS EXEMPLES DE CONVENTION COLLECTIVE DE LONGUE DURÉE.....	15
3.1 La société Alcan Aluminium ltée.....	15
3.2 La compagnie Sucre Lantic ltée.....	20
3.3 La société Nortel Networks	24
CONCLUSION	28

Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations du travail au Québec

INTRODUCTION

Cet exposé porte sur les conventions collectives de longue durée qui sont apparues au Québec au cours de la dernière décennie, en les replaçant dans le contexte d'une volonté des parties de favoriser la concertation au sein de l'entreprise¹. En particulier, il souligne que l'allongement de la durée des conventions collectives doit s'accompagner de changements reposant sur un dialogue constructif et sur une concertation durable pour procurer des gains réels aux deux parties. Cela génère toutefois une demande accrue pour des services de soutien des tiers, notamment des interventions de nature préventive offertes par le ministère du Travail.

La première section rappelle que les « contrats sociaux » sont apparus à la suite de pressions sur les pouvoirs publics en vue de déréglementer le travail et, de manière subsidiaire, dans un contexte d'émergence de nouvelles approches en relations et en organisation du travail au début des années 1990.

La deuxième section décrit deux mesures introduites par les pouvoirs publics au cours de la décennie écoulée afin de favoriser cette évolution. La première traite d'une modification législative apportée au *Code du travail* pour abolir la durée maximale de trois ans imposée aux conventions collectives. La seconde concerne la création de nouveaux services préventifs par la Direction des relations du travail du Ministère dans le but de faciliter le démarrage ou le maintien d'une approche de concertation dans les entreprises entre la direction et le syndicat. Cette section se termine en signalant que les « contrats sociaux » ont disparu après la modification du Code autorisant les parties à signer des conventions collectives de longue durée. Enfin, la troisième section présente trois conventions collectives de longue durée signées récemment au Québec, en insistant sur les liens existants avec l'évolution des relations du travail dans ces entreprises.

1 L'ÉMERGENCE DU « CONTRAT SOCIAL » AU DÉBUT DES ANNÉES 1990

Au début des années 1990, l'environnement économique connaissait de profondes transformations. Elles ont suscité des incertitudes chez les entreprises et les syndicats, qui ont favorisé la signature de « contrats sociaux » portant sur des volets non couverts par la convention collective tels que l'investissement, la transparence des résultats financiers, la stabilité de l'emploi, la formation, le programme de qualité totale, la flexibilité dans la gestion de l'organisation, etc. En outre, la durée de ces « contrats sociaux » était bien plus longue que la limite maximale de trois ans autorisée pour les conventions collectives. C'est la raison pour laquelle ces « contrats sociaux » précisaient généralement que les parties s'engageaient à reconduire la convention collective en vigueur lors de son expiration.

Pour illustrer les changements de l'environnement économique d'alors, rappelons que l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis venait d'entrer en vigueur (1989). Il fut suivi par l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) qui fut signé à la fin de 1992, tandis que la Ronde de négociations commerciales de l'Uruguay fut, pour sa part, conclue en 1994. Le renforcement des pressions concurrentielles internationales et les impératifs des changements technologiques obligeaient les entreprises à planifier des investissements très importants pour effectuer un redéploiement stratégique, modifier leur organisation du travail et améliorer régulièrement la qualité de leurs opérations et de leurs produits².

De plus, les fluctuations du coût du capital, en raison d'une politique monétaire où le taux d'intérêt était utilisé pour contrôler l'inflation, s'ajoutaient aux incertitudes générées par les transformations de l'environnement économique. Dans ce contexte, l'établissement d'une « paix sociale » de longue durée constituait une variable importante sur laquelle les entreprises pouvaient encore agir pour réduire les risques de leurs investissements et assurer la continuité de leurs opérations.

Par ailleurs, la récession qui touchait alors le Canada entraîna, entre juillet 1990 et mars 1992³, la perte de 1,2 million d'emplois. Par la suite, la croissance la plus rapide se manifesta pour les emplois à temps partiel et ceux touchant les travailleurs autonomes. En effet, ces derniers virent leur nombre passer de 1,8 million en 1990 à 2,1 millions en 1995⁴, soit un gain de 300 000 unités, alors que le nombre des salariés augmentait de 100 000 unités au cours de la même période. La protection de l'emploi salarié passa alors au premier rang des préoccupations des syndicats.

1.1 Le modèle du « contrat social »

L'environnement économique de l'époque a donc fortement contribué à définir les bases du « contrat social ». Pour les entreprises, ces ententes devaient favoriser les investissements en réduisant les risques associés à l'évolution des salaires et en minimisant les possibilités d'arrêts prolongés de la production. Pour les syndicats, de tels investissements contribuaient à la protection ou à la création d'emplois.

Ces « contrats sociaux » coexistaient avec la convention collective en vigueur, cette dernière continuant à régir la rémunération, les mouvements de personnel, les procédures de règlement des griefs, etc. Les liens entre ces deux documents étaient clarifiés par des lettres d'entente convenues entre les parties.

De façon générale, en signant un « contrat social », les deux parties s'engageaient à maintenir une bonne entente pendant une longue période, garantissant ainsi à l'employeur la rentabilité de son investissement et aux syndicats une certaine stabilité de l'emploi. Les parties étaient cependant conscientes que l'atteinte des objectifs de productivité et d'emploi nécessitait aussi l'introduction d'autres mesures pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi le « contrat social » ne se limitait pas à la signature d'une paix de longue durée. Il portait également sur divers aspects de l'organisation du travail et de la gestion.

En 1992, le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec publia un modèle de « contrat social »⁵ pour promouvoir cette démarche et favoriser l'investissement. Ce modèle n'avait toutefois qu'une valeur incitative, les syndicats et les entreprises pouvant l'utiliser comme cadre de référence, en particulier lors d'une demande d'aide publique à l'investissement. Ce « contrat social type » comprenait sept composantes qui couvraient les principaux éléments à favoriser par une entreprise pour instaurer des lieux de travail à haute productivité.

Les composantes de ce modèle de référence portant sur la flexibilité et la mobilité dans l'organisation ainsi que sur la qualité totale visaient surtout l'amélioration de la réactivité des organisations et de la qualité de leur processus de production. Les volets portant sur la stabilité des relations du travail et les mécanismes de gestion conjointe de l'entente visaient à obtenir un climat garantissant la continuité des activités de l'entreprise. Enfin, les composantes du contrat concernant sur la stabilité de l'emploi, le développement des ressources humaines et la transparence économique avaient pour but de favoriser l'adhésion active des salariés à ces ententes de longue durée.

À cette époque, deux facteurs ont généralement servi de déclencheurs à la négociation de ces « contrats sociaux ». Premièrement, les entreprises prévoyaient faire des investissements importants. Deuxièmement, la direction et le syndicat estimaient qu'il était nécessaire de remédier à un problème considéré comme majeur pour le bon fonctionnement de l'établissement.

Le deuxième facteur déclencheur variait selon les entreprises. Selon les cas étudiés par les chercheurs, il s'agissait de l'existence persistante d'éléments conflictuels dans les relations du travail, de l'adaptation des compétences aux changements technologiques planifiés, de l'utilisation accrue de l'équipement, de l'introduction d'une plus grande flexibilité dans l'allocation des tâches, de l'introduction d'horaires comprimés, de la réduction du nombre de jours de travail hebdomadaires, etc.

Vers le milieu des années 1990, on dénombrait au Québec quelque soixante-dix « contrats sociaux ». La grande majorité d'entre eux furent conclus dans le secteur manufacturier bien qu'on en retrouve également dans le domaine du transport et de la distribution (téléphone, gaz, électricité)⁶.

Les « contrats sociaux » sont à l'origine des pressions exercées par les entreprises pour que soit modifiée la disposition du *Code du travail* qui limitait à trois ans la durée maximale d'une convention collective. À l'époque, le Québec était seul en Amérique du Nord à imposer cette contrainte légale. Enfin, dans certains cas, le ministère du Travail fut sollicité par les parties patronales et syndicales pour participer à l'amélioration du climat des relations du travail nécessaire à l'élaboration des « contrats sociaux ». Ces deux points sont abordés dans les sections suivantes.

1.2 L'émergence de nouvelles approches en relations et en organisation du travail

Les « contrats sociaux » s'inscrivaient dans un mouvement plus large de transformations des rapports de travail dans les entreprises⁷. Du côté patronal, l'intérêt envers des pratiques innovatrices en milieu de travail était lié au fait qu'un nombre croissant de responsables d'entreprises estimaient que les transformations dans l'organisation du travail étaient nécessaires pour mener à bien la réingénierie de leur processus de production⁸. Pour réaliser ces transformations organisationnelles, il fallait donc éviter l'opposition du syndicat et obtenir la participation active des salariés.

À cette époque, les centrales syndicales québécoises exprimèrent une opinion favorable aux nouvelles formes d'organisation lorsqu'elles s'accompagnaient d'une démarche de concertation⁹. Elles y voyaient une avenue offrant plus d'autonomie aux salariés dans l'accomplissement de leurs tâches, favorisant la polyvalence et la formation professionnelle et améliorant la participation syndicale à la vie de l'établissement. En outre, dans les entreprises, les syndicats locaux étaient souvent partagés entre la prudence et le désir de participer aux changements organisationnels proposés par la direction¹⁰. Toutefois, ce mouvement vers des rapports du travail adaptés à des

organisations plus performantes exigeait une remise en question du modèle traditionnel des relations du travail entre les organisations syndicales et les employeurs¹¹. La concertation apparaissait de plus en plus comme une « option économique » bénéfique aux deux parties.

Par exemple, dans le cas des « contrats sociaux », le climat et la dynamique des relations entre la direction et le syndicat devaient être orientés vers le dialogue et la résolution concertée des problèmes puisque le recours aux rapports de force (grèves, moyens de pression) devenait inutilisable en raison de l'allongement de la durée des contrats collectifs. En outre, pour la direction des entreprises, les ententes de longue durée s'inscrivaient dans une perspective de transformation des processus de travail requérant l'adhésion des employés.

La volonté d'établir un dialogue patronal-syndical sur les nouvelles approches en milieu de travail s'est traduite au Québec par la création, en 1995, d'un groupe de travail au sein d'un organisme de concertation, le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM). Il regroupe les principales organisations patronales et syndicales mandatées pour donner des avis au ministre du Travail. Deux ans plus tard, il rendait public un document qui, pour la première fois en Amérique du Nord, reflétait une vision partagée par le patronat et les syndicats quant aux buts, aux moyens et aux démarches à adopter pour changer l'organisation et les relations du travail dans les entreprises¹².

2 LES MESURES PRISES PAR LES POUVOIRS PUBLICS POUR ACCOMPAGNER L'ÉMERGENCE DES NOUVELLES APPROCHES EN RELATIONS DU TRAVAIL

L'émergence de nouvelles approches en relations du travail mentionnées précédemment a incité les pouvoirs publics à prendre différentes mesures pour tenir compte des nouveaux besoins des partenaires sociaux. Nous en présenterons deux qui ont des liens avec l'objet de ce texte, soit le développement d'ententes de longue durée entre des employeurs et des syndicats. La première concerne la suppression de la durée

maximale de trois ans imposée aux conventions collectives par le *Code du travail*. La seconde vise l'augmentation de la gamme de services à caractère préventif.

2.1 La suppression de la durée maximale de trois ans imposée aux conventions collectives

Nous avons déjà mentionné que le « contrat social » ne remplaçait pas les conventions collectives. Toutefois, dans ce contrat, les signataires s'engageaient à reconduire automatiquement la convention collective en vigueur au moment de son expiration et à renoncer au droit de négociation, de grève et de lock-out pour des périodes excédant la limite légale de trois ans. Plusieurs « contrats sociaux » furent signés pour des périodes de six ans.

Les soixante-dix « contrats sociaux » existant au début des années 1990 étaient donc vulnérables à une plainte qu'aurait pu déposer toute partie visée par une telle entente. Ce problème potentiel, allié à l'essor d'un courant d'opinion en faveur d'un allègement réglementaire, incita les employeurs à demander que la disposition du *Code du travail* qui limitait à trois ans la durée des conventions collectives soit modifiée.

Aussi, l'une des modifications apportées au *Code du travail* en mai 1994 retira la limite à la durée maximale d'une convention collective¹³. À l'époque, les employeurs se sont montrés favorables à ce changement en y voyant une mesure favorisant la paix industrielle, la stabilité des opérations et une meilleure capacité de prévision des coûts de main-d'œuvre à long terme.

Du côté syndical, la centrale qui regroupe le plus grand nombre de salariés syndiqués, la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), n'émit pas d'objection à ce changement. En revanche, une autre grande centrale syndicale, la Confédération des syndicats nationaux (CSN), craignait que l'allongement de la durée légale des conventions collectives ne restreigne plusieurs droits des salariés, dont celui de choisir librement une affiliation syndicale dans un délai raisonnable, et celui de négocier¹⁴.

En effet, la réforme de 1994 modifia les périodes pendant lesquelles les salariés pouvaient voter pour changer d'allégeance syndicale. Auparavant, cette possibilité s'offrait au cours du troisième mois précédant l'expiration d'une convention collective en vigueur, soit tous les trois ans au maximum. Après cette modification législative, l'affiliation à un syndicat devint fixée pour une plus longue période. Par exemple, pour une convention collective de sept ans, on précisait que la période pour un changement d'affiliation débutait six ans et demi après la signature.

En outre, des représentants syndicaux exprimèrent la crainte que ce changement à la loi incite les employeurs à créer des syndicats d'entreprise pour signer avec eux une paix sociale de longue durée et se protéger ainsi des syndicats plus militants. Enfin, le dernier argument avancé contre ce changement était le suivant : la possibilité de signer des contrats de travail de plus de trois ans ferait perdre au syndicat un levier pour inclure dans un « contrat social » de nouveaux champs relatifs aux relations ou à l'organisation du travail.

2.2 L'évolution des conventions collectives de longue durée au Québec

Le nombre de conventions collectives ayant une durée supérieure à la limite de trois ans imposée avant 1994 a connu une forte progression au cours des six dernières années. Ainsi, en 1995, sur un total de 2 066 conventions collectives signées au Québec au cours de l'année, 22 % avaient une durée de trois ans et plus. En 2000, cette proportion avait augmenté à 40 %¹⁵. La durée moyenne des conventions collectives signées au cours d'une année augmenta donc de 37 mois en 1994 à 42 mois en 1999.

La proportion des conventions collectives se stabilise depuis 1998 lorsqu'elles sont réparties en trois groupes, soit celles de courte durée (trois ans ou moins), de durée moyenne (plus de trois ans à moins de cinq ans) et de longue durée (cinq ans et plus). Cette répartition n'est pas influencée par l'affiliation à une centrale syndicale ni par le secteur d'activité économique. On observait ainsi en 2000 que 60 % des conventions

signées au cours de l'année étaient de courte durée, 23 %, de moyenne durée, et 17 %, de longue durée¹⁶.

En fait, la plus forte progression s'est produite pour les conventions collectives d'une durée de plus de cinq ans : le nombre de conventions signées chaque année est passé de 89 en 1994 à 303 en 1996, pour atteindre 366 en 2000 (17 % du total des conventions signées). Toutefois, ces conventions collectives de longue durée ne possèdent pas les caractéristiques qu'avaient les « contrats sociaux », contrairement à ce que pouvaient laisser croire ces expériences de la première moitié des années 1990. Ainsi, des dispositions que l'on trouvait dans les « contrats sociaux » sur la formation, la stabilité de l'emploi, la transparence des résultats financiers, la qualité totale, pour ne nommer que celles-là, ne se retrouvent généralement pas dans les conventions collectives de longue durée. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela.

Il est probable que la reprise de la croissance économique ait fait disparaître le sentiment d'urgence et de crise qui présidait à l'établissement de ces « contrats sociaux »¹⁷. Il est également possible qu'une partie de la motivation à conclure des « contrats sociaux » portant sur des sujets aussi variés provienne du souci de différencier ce type d'entente des conventions collectives afin de ne pas soulever de problèmes au regard des restrictions portant sur la durée maximale d'une convention.

Finalement, il se peut que, sur la base de l'expérience, les parties aient décidé de ne retenir dans les conventions collectives de longue durée que les dispositions des contrats sociaux qui pouvaient être mises en pratique sans difficultés majeures, compte tenu de l'expérience demandée pour ce nouveau type de relations partenariales. Cela expliquerait, par exemple, l'absence de dispositions portant notamment sur la gestion conjointe ou sur la flexibilité et la mobilité dans l'organisation.

Enfin, les données recueillies et les témoignages exprimés récemment par des représentants syndicaux et patronaux en commission parlementaire à l'été 2000 indiquent que l'allongement de la durée des conventions collectives ne s'est pas traduit

par des différences marquées sur le plan des hausses salariales ni sur celui des rapports de force classiques entre les employeurs et les syndicats. En d'autres termes, les modifications apportées au *Code du travail* en 1994 auraient répondu aux attentes patronales sans produire les effets indésirables appréhendés par les syndicats¹⁸.

En revanche, les services d'accompagnement introduits par le Ministère dans le contexte de nouvelles approches en relations du travail, notamment pour faciliter la démarche de partenaires désireux de signer un « contrat social », conservent leur utilité pour les parties qui signent aujourd'hui des conventions collectives de longue durée. En effet, les services de médiation du Ministère furent occasionnellement sollicités lors de l'élaboration de « contrats sociaux » liés à d'importants investissements. Par la suite, lorsque les conventions collectives de longue durée eurent pris leur essor, le Ministère eut également à intervenir dans plusieurs cas, entre autres pour aider les parties à maintenir un bon climat de relations du travail dans leur entreprise pendant la durée de la convention.

2.3 Les services d'accompagnement offerts par le ministère du Travail

L'émergence de nouvelles approches en organisation et en relations du travail au début des années 1990 a renforcé la prise de conscience, parmi les employeurs et les syndicats, de l'importance d'un dialogue continu dans l'entreprise en vue d'éviter des confrontations systématiques.

Ce nouveau type d'approche en relations du travail convient particulièrement au contexte des conventions collectives de longue durée. En effet, dans un environnement où rien ne peut changer avant longtemps si l'une des parties refuse de négocier des aménagements, tout blocage risque de dégénérer en relations conflictuelles et improductives. De plus, les conventions collectives de longue durée sont généralement accompagnées d'investissements de modernisation. Cela entraîne souvent des réorganisations de processus de travail dont le succès dépend de la participation des salariés et de leur syndicat. Dans ce contexte, l'approche classique de négociations en

matière de position et d'orientation « gagnant-perdant » risque de mener à une impasse durable.

C'est la raison pour laquelle les milieux de travail commencèrent à manifester un intérêt accru pour la négociation basée sur les intérêts (NBI) et sur la résolution de problèmes¹⁹. Toutefois, beaucoup d'entreprises et de syndicats n'avaient pas les moyens de s'enquérir auprès d'un consultant des avantages et des caractéristiques de cette méthode. En outre, le recours à la NBI requiert l'instauration préalable d'un certain climat de confiance entre les parties²⁰, ce qui peut représenter un obstacle à l'adoption d'une telle méthode de négociation collective.

Ces facteurs ont amené le ministère du Travail à élargir son offre de services pour aider les parties à améliorer le climat de confiance et de dialogue nécessaire au maintien de relations du travail non antagonistes. De telles interventions peuvent aussi bien faciliter la signature d'une convention collective de longue durée que soutenir les parties pendant la durée de la convention.

Ces services sont offerts par la Direction de la prévention et des partenariats. Son mandat est de développer et d'offrir divers types d'interventions de nature préventive aux employeurs et aux syndicats qui veulent améliorer la qualité de leurs relations du travail en favorisant de meilleurs rapports de travail quotidiens dans l'entreprise ou l'établissement. Ses interventions sont volontaires et réalisées en dehors du cadre de la négociation collective²¹ par des médiateurs du Ministère.

Ainsi, la négociation basée sur les intérêts initie les parties aux principes, aux étapes, aux caractéristiques et à la démarche de la NBI. Par la suite, le médiateur du Ministère peut accompagner les parties qui décident d'utiliser cette méthode pour négocier leur convention collective. D'autres services s'appliquent particulièrement aux parties qui sont liées par une convention collective de longue durée car le maintien de bonnes relations du travail s'avère alors particulièrement important.

Tel est le cas d'une intervention de médiation préventive : elle vise à dégager des consensus entre les parties, sans blâme et en dehors de la négociation, en partant d'un diagnostic fait séparément par chacune d'elles. Le séminaire en relations du travail (trois ou quatre jours) s'inscrit dans la même optique : il vise à améliorer les relations entre la direction et l'exécutif syndical. Il est décrit plus loin dans la présentation de l'intervention faite à la demande du syndicat et de la direction de la société Alcan. Quant au service de médiation préarbitrale, il permet aux parties de rechercher des solutions mutuellement satisfaisantes aux griefs en faisant une économie de temps et de coûts générés par le recours à un arbitre.

L'aide à la formation d'un comité de relations du travail est également un service offert par le Ministère pour amener les parties à résoudre rapidement des problèmes de fonctionnement de la convention collective. La formation accordée aux représentants syndicaux et à ceux de la direction porte sur les méthodes de résolution des problèmes, le rôle de la communication efficace, la prise de décision par consensus et les techniques d'animation de réunion.

Dans l'ensemble, ces interventions demeurent cependant modestes dans le domaine des relations industrielles au Québec, même si leur rôle est parfois déterminant pour les parties. Par exemple, il se signe chaque année entre 2 000 et 2 500 conventions collectives. En 2000, 2 166 conventions collectives ont été signées. Durant cette année, le ministère du Travail réalisa 473 interventions classiques en conciliation. Du côté préventif, il effectua un total de 52 interventions ; il s'agit majoritairement d'interventions en médiation préventive et de séminaires en relations du travail²².

3 TROIS EXEMPLES DE CONVENTION COLLECTIVE DE LONGUE DURÉE

Les exemples décrits ci-dessous illustrent la relation qui existe entre des conventions collectives de longue durée et le climat des relations du travail ayant cours dans chacun de ces établissements situés au Québec. Ils indiquent aussi que l'allongement de la durée de la convention collective s'est produit en même temps que d'autres transformations importantes dans les rapports de travail de l'entreprise.

3.1 La société Alcan Aluminium Itée

Le groupe Alcan est une entreprise multinationale qui produit de l'aluminium dans plus de 30 pays, employant ainsi près de 33 000 personnes. Au Canada, la Société d'électrolyse et de chimie Alcan limitée gère les alumineries et les usines chimiques de l'est et de l'ouest du pays. Elle est la plus importante filiale du groupe Alcan. Les syndicats des employés d'Alcan sont regroupés au sein de la Fédération des syndicats du secteur aluminium (FSSA) qui représente près de 4 400 employés. On les retrouve principalement dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean et ils sont membres du Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida (SNEAA)²³, syndicat affilié à la FSSA.

En 1998, la Société, le Syndicat national et les autres syndicats de la Fédération ont signé une entente-cadre relative à la stabilité opérationnelle d'une durée de dix-huit ans, prévoyant le maintien ininterrompu des opérations et des services aux clients et excluant ainsi le recours à la grève et au lock-out. Cette entente, parallèle aux conventions collectives signées par cette fédération syndicale, a été déterminante dans la réalisation d'un programme d'investissements massifs destiné à moderniser l'équipement de la compagnie.

Les bases de l'entente

Au cours de la deuxième moitié des années 1990, la Société d'électrolyse et de chimie Alcan envisageait faire des investissements estimés à 1,2 milliard de dollars. Ses hésitations à investir dans un tel projet étaient liées au mauvais climat de relations du travail existant à l'époque. Depuis 1991, les rapports de travail avec le syndicat pour discuter de l'emploi, des modalités de rappels, de la participation des employés se faisaient sous le signe de la confrontation. La convention collective 1992-1995 a d'ailleurs été marquée par une multitude de problèmes non résolus et, par conséquent, un nombre croissant de griefs. En 1995, une grève de cinq jours aurait ainsi coûté 150 millions à la compagnie en raison de l'arrêt des fours et du nettoyage des cuves devant être effectué avant la relance des opérations.

Dans un contexte où les clients d'Alcan utilisent la méthode des flux tendus et ne stockent pas leurs produits intermédiaires, une rupture des livraisons pourrait avoir des conséquences très graves sur le plan commercial. La société Alcan désirait donc obtenir des garanties de stabilité opérationnelle avant de faire des investissements massifs.

De son côté, le syndicat souhaitait également ces investissements qui garantissaient un nombre important d'emplois dans la région et permettaient également d'atteindre l'objectif qu'il s'était fixé, soit d'effectuer une plus grande transformation locale des produits semi-finis fabriqués par la compagnie Alcan.

Au début de 1997, la direction d'Alcan décida de redéfinir son approche et le type de relation qu'elle voulait entretenir avec le Syndicat national. Ce dernier accepta d'entreprendre une démarche conjointe et exploratoire, étant donné les enjeux possibles sur l'emploi dans la région. Plusieurs spécialistes furent consultés quant aux avantages et inconvénients d'une convention collective de longue durée. L'un d'eux suggéra à la direction d'Alcan et au syndicat de ne rien entreprendre avant de faire le diagnostic de

l'état de leurs relations et ce, dans un séminaire organisé à cet effet par des médiateurs du ministère du Travail.

Le rôle des médiateurs dans le cheminement commun des deux parties

Le séminaire de quatre jours donné par deux médiateurs eut lieu en février 1997. L'arrivée de nouveaux responsables patronaux et syndicaux fut l'un des événements déclencheurs déterminants dans la décision de changer la culture des relations du travail au sein de l'entreprise. Douze responsables syndicaux y participaient, la direction des usines locales ayant chacune le même nombre de représentants.

La première journée fut consacrée à la définition de l'état idéal des relations du travail selon les parties. Les représentants syndicaux et patronaux réunis chacun avec un médiateur dans deux salles différentes décrivaient cet idéal. Puis se tenait une réunion conjointe pour faire un premier échange sur leurs idéaux respectifs. Par la suite, chaque groupe se retirait de nouveau pour étudier en détail, discuter et commenter la liste des caractéristiques des relations du travail désirées par l'autre partie. À la fin de la journée, une deuxième réunion commune permit de dégager les points communs et les complémentarités de leur vision idéale respective.

Le thème du deuxième jour portait sur le diagnostic des relations du travail dans l'entreprise. La méthode était la même, les réunions en deux groupes alternant avec une assemblée commune. La dernière réunion de la journée visait à définir les constats communs entourant les points négatifs de l'état des relations du travail.

La troisième journée portait sur la détermination des actions à prendre de part et d'autre pour améliorer l'état des relations du travail, en utilisant encore l'alternance des réunions *ex parte* avec les rencontres réunissant les deux groupes. Enfin, la quatrième journée fut consacrée à la présentation des résultats de ces rencontres aux employés et à la formation d'un comité de suivi du plan d'action et d'évaluation des résultats.

La consolidation des rapports de concertation

Le séminaire a permis aux responsables des deux parties de saisir l'importance de s'engager dans un processus de négociation continue orientée vers la résolution des problèmes et ce, en vue d'établir un climat de confiance et de respect mutuel garantissant la pérennité d'une démarche de partenariat. À cette fin, ils ont implanté trois comités.

Un comité appelé « comité 4-4 », formé de représentants patronaux et syndicaux des quatre usines de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, accorde la priorité à la résolution des problèmes survenant sur le plancher des usines. Il s'occupe aussi de la mise en œuvre du plan d'action développé par le « comité 12-12 » et se réunit cinq ou six fois par année.

Un second comité, nommé « comité 12-12 », regroupe les personnes ayant participé au séminaire donné par les médiateurs du ministère du Travail. Il est responsable de l'élaboration du plan d'action visant à mettre en œuvre les changements planifiés dans l'entreprise. Il est également chargé de faire le bilan des relations du travail. C'est d'ailleurs ce qui lui permet d'enrichir et d'ajuster le plan d'action. Enfin, un comité d'entreprise travaille davantage à l'élaboration des grandes orientations.

Pour assurer le bon fonctionnement des deux premiers comités, les parties ont convenu de se faire accompagner par un « consultant ». Choisi par les deux parties, ce consultant élabore l'ordre du jour des réunions, après avoir consulté la direction et l'exécutif syndical. Il s'assure aussi, lors de ces réunions ou de rencontres *ex parte*, que les parties maintiennent une approche orientée vers la compréhension et la résolution des problèmes, sans dévier vers la personnalisation des débats ou des enjeux.

L'entente-cadre de dix-huit ans

En 1998, une entente-cadre relative à la stabilité opérationnelle est signée entre la compagnie et chacun des syndicats pour une période qui couvre la durée prévue du programme de modernisation de l'entreprise. La convention collective qui l'accompagne a une durée de cinq ans et vient à échéance à la fin de 2003.

Cette entente énonce que les parties conviennent de tout mettre en œuvre pour assurer le renouvellement des conventions collectives sans qu'il soit nécessaire de recourir aux traditionnels rapports de force tels que la grève, le lock-out ou les moyens de pression. Elle précise aussi que les parties conviennent de privilégier une approche de coopération dans la discussion des orientations.

La participation des employés, notamment grâce à des équipes de travail, l'information sur les enjeux d'affaires et sur les prévisions des besoins en main-d'œuvre font également partie de cette entente-cadre. Enfin, les principes d'une rémunération équitable à l'interne, basés sur un système commun d'évaluation des tâches et d'une rémunération globale compétitive, sont inscrits dans l'entente-cadre.

Le plan d'action qui accompagne la signature de ces documents porte sur le règlement des griefs accumulés et de leurs causes ainsi que sur la déjudiciarisation des relations du travail (futurs griefs, problèmes de santé et sécurité au travail). L'état de la situation des griefs, leur nombre ainsi que la façon dont ils se règlent servent d'ailleurs de thermomètre de l'état des relations du travail.

Depuis peu, des changements sont survenus à la direction du syndicat et à celle de l'entreprise. Ces nouveaux responsables n'ont pas participé à la démarche préalablement décrite en vue de donner une nouvelle orientation aux relations du travail existant dans l'entreprise. Un nouveau problème vient donc d'émerger, soit celui de la transmission de l'expertise et de la culture de concertation acquises par leurs prédécesseurs. Pour ces nouveaux interlocuteurs, un défi majeur se présente en ce qui a

trait à la poursuite de cette démarche constructive, à un moment où les négociations sur le surplus du fonds de pension et sur l'évaluation des tâches leur donnent peu de temps pour s'initier à ces nouvelles approches en relations du travail.

3.2 La compagnie Sucre Lantic ltée

La compagnie Sucre Lantic ltée raffine et distribue du sucre blanc et de la cassonade pour un marché situé dans l'est du Canada. Elle compte actuellement 350 employés. Le syndicat le plus important de l'usine compte 215 membres qui travaillent principalement à la production. Ce dernier a signé une convention collective de dix ans qui est entrée en vigueur le 20 mai 1998 et qui expirera le 28 février 2008²⁴.

La convention de dix ans a été négociée dans un contexte où les propriétaires de l'entreprise envisageaient fermer cet établissement. Dans ce cas, le ministère du Travail n'a pas été sollicité par les parties. En revanche, la possibilité de fermeture de l'établissement a permis aux parties de demander la formation d'un comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). Le but et les modalités de ce soutien public sont décrits plus loin.

Auparavant, les conventions collectives étaient signées pour deux ans. L'allongement de la durée des conventions a fait partie d'un ensemble de mesures de révision des processus de travail élaborées conjointement par les deux parties pour la survie de l'établissement. L'intérêt de cette convention collective de longue durée réside davantage dans les étapes qui ont précédé sa signature que dans les clauses de la convention elle-même.

Principales observations touchant la longue durée

La signature et l'application de la convention collective ont nécessité un cheminement préalable des deux parties : manifestations de bonne foi et d'ouverture, volonté de changement, instauration d'un climat de confiance, transparence, responsabilisation des

employés, etc. En outre, cette démarche a été réalisée par des dirigeants dynamiques et promoteurs de ces nouvelles valeurs, tant du côté syndical que patronal. Ces deux facteurs ont joué un rôle important dans le maintien d'un climat favorable à une bonne application de la convention collective depuis sa signature en 1998.

La durée de la convention collective constitue l'un des éléments qui ont permis à l'employeur de conserver cette usine active, de réaliser des économies sur le plan administratif, d'envisager une stabilité tout en lui permettant de prévoir l'évolution de sa masse salariale, d'avoir plus de flexibilité pour la gestion des ressources humaines, d'améliorer son volume de production et, finalement, d'investir dans d'importants travaux d'expansion sans craindre de ralentissements causés par d'éventuels conflits de travail.

Pour les employés syndiqués, la première motivation a été le maintien des emplois en évitant la fermeture de l'usine. Bien que des concessions aient été faites sur papier quant aux salaires et avantages sociaux, aux périodes de vacances, à la mobilité dans l'entreprise, aux conditions de mises à pied temporaires et à la garantie d'emploi, les effets réels ont été modestes pour les employés grâce à des mesures compensatoires prises par les gestionnaires.

Les litiges se règlent de façon *ad hoc* grâce à des rencontres formelles entre des représentants des parties qui peuvent donner lieu à des lettres d'entente. Un représentant syndical a d'ailleurs été libéré à plein temps pour préparer et participer à ces rencontres.

Dans cette entreprise, l'évolution vers une culture de partenariat, jumelée à une volonté de faire preuve de souplesse lors de la négociation, a permis d'éviter la détérioration du climat des relations du travail avant l'échéance lointaine de la convention collective. Dans les faits, c'est comme si la convention collective demeurait ouverte, les négociations se réglant par des lettres d'entente.

Le contexte préalable à la signature de la convention collective

Au cours de la période 1994-1997, le principal concurrent canadien de l'entreprise avait doublé sa production et pris une part plus importante du marché. Sucre Lantic Itée se voyait obligée de fermer l'un de ses deux établissements, soit celui de Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) ou celui de Montréal. En réaction à cette annonce, les deux usines sont devenues concurrentielles entre elles afin d'accroître leur production et de garantir leur rentabilité afin d'éviter la fermeture annoncée d'un des établissements.

Plusieurs moyens ont alors été mis en œuvre : amélioration des processus de travail, réduction des coûts de production et de la main-d'œuvre, élaboration de nouveaux plans d'exploitation et de mise en marché, etc. L'établissement situé au Nouveau-Brunswick de même que celui de l'entreprise concurrente avaient déjà une convention collective de longue durée.

Les démarches entreprises à Montréal

Les années qui ont précédé la signature de la convention collective de longue durée ont amené un changement radical au chapitre des relations du travail qui sont passées d'une approche très conflictuelle à une façon plus « raisonnée ». Pour y arriver, les deux parties ont fait des gestes concrets.

Du côté de l'employeur, une campagne de promotion pour dix nouvelles valeurs a été enclenchée à tous les paliers de la structure de l'établissement (confiance, transparence, intégrité, droit à l'erreur, etc.) et des gestes concrets ont été faits, démontrant l'engagement de la partie patronale à ces nouvelles valeurs.

Durant ces mêmes années, l'obtention de la norme ISO 9002 et la mise en place d'équipes de travail autonomes ou semi-autonomes ont permis d'améliorer les rapports de travail et de responsabiliser les employés. L'employeur a également mis une part

des profits de l'établissement à la disposition des employés pour l'amélioration du milieu de travail. Finalement, devant les menaces imminentes de fermeture, l'employeur a demandé au syndicat de participer à ses réflexions sur les moyens de relancer l'établissement.

Du côté des employés, après une tentative infructueuse de faire front commun avec la partie syndicale de l'établissement de Saint-Jean, les instances syndicales de Montréal se sont donné le mandat de trouver une solution locale au problème de la fermeture à venir. La partie syndicale a alors proposé un CAMO. Lorsque les deux parties en font la demande, les pouvoirs publics financent les frais de fonctionnement d'un tel comité. Il comprend des représentants de la direction et du syndicat de l'établissement, ainsi qu'un président qui est un consultant choisi par les deux parties. Le but d'un tel comité est de faire un diagnostic des problèmes de l'établissement qui soit approuvé par les deux parties et d'aboutir à des propositions communes de redressement.

Après une réticence initiale de l'employeur, la constitution du CAMO a notamment permis aux employés d'exprimer les causes de leur mécontentement. Ensuite les deux parties ont pu régler la majorité des sujets de mécontentement. Des solutions pour la survie de l'établissement ont été proposées lors des travaux de ce comité, en particulier sur le plan des relations du travail et de la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la période officielle de négociation s'est échelonnée sur une semaine et visait essentiellement à s'assurer que les termes de la convention collective reflétaient bien les accords intervenus précédemment lors des travaux du CAMO.

Les points négociés les plus importants

La signature d'une convention collective de longue durée constituait une demande de la partie patronale qui estimait nécessaire de bénéficier des avantages de ses concurrents sur cet aspect. La demande de l'employeur était de cinq ans. Le syndicat a offert huit

ans et, finalement, dix ans en échange du maintien du pouvoir d'achat des salariés accompagné de certains autres avantages.

Plusieurs points négociés s'inscrivent dans la perspective de la paix sociale recherchée par les deux parties pour créer un climat favorable aux investisseurs. Tel est le cas du moratoire de deux ans sur les griefs, le règlement des conflits étant confié à un comité paritaire *ad hoc*. Les autres points négociés visent plus à contrôler la progression de la masse salariale par l'indexation annuelle des salaires au coût de la vie (IPC - Québec) et l'abolition du statut de permanent pour les nouveaux employés. Enfin, la négociation sur les horaires de travail et le processus d'affectation de postes avaient pour but d'améliorer la flexibilité de l'entreprise au regard de la gestion du personnel.

Toutes ces mesures, jointes à un climat de relations du travail assaini, visaient la survie de l'établissement. La partie patronale reconnaît que la convention collective signée a compté dans la décision de maintenir cette usine ouverte.

Enfin, certains mécanismes de sécurité ont été établis. Par exemple, de nouveaux horaires ont été instaurés pour améliorer les processus de travail. Toutefois, si cette amélioration ne se concrétisait pas, il était prévu que l'ancien horaire de travail défini aux conventions collectives serait rétabli.

La partie syndicale prévoit qu'en 2008, la révision des salaires constituera un point important des négociations. De son côté, la partie patronale souhaite obtenir encore plus de flexibilité dans la gestion des ressources humaines et, plus particulièrement, pour l'affectation des postes, mais elle se dit prête à respecter l'échéance de la présente convention.

3.3 La société Nortel Networks

La compagnie Nortel Networks est une entreprise multinationale qui produit une large gamme de matériel de télécommunication et de produits pour Internet. Elle a des usines

dans huit pays²⁵. En Amérique du Nord, les ingénieurs sont syndiqués dans un seul établissement, celui de Saint-Laurent (Québec). Ils sont membres de l'Association des ingénieurs et scientifiques des télécommunications (AIST), créée dans les années 1940, qui n'est affiliée à aucune centrale syndicale. Elle regroupe 500 ingénieurs et techniciens spécialistes de chez Nortel²⁶ dont le salaire annuel varie entre 55 000 et 120 000 \$.

En mars 1998, l'AIST et la direction de Nortel Networks signaient une convention collective qui expirera en mars 2008. Aucun soutien externe ne fut demandé. Toutefois, ce n'est pas l'allongement de la durée de la convention qui constitue le fait le plus marquant de cette entente. C'est d'abord son contenu car il diffère radicalement de celui de la convention collective antérieure, en particulier sur le plan de la rémunération et des mécanismes de détermination des autres conditions de travail.

Une approche progressive

Les deux parties ont reconnu au cours d'une entrevue que, depuis 1988, la négociation de la convention collective était devenue un « non-événement » à cause de l'absence de confrontations. Lors de la négociation de 1995, l'idée d'une entente de longue durée fut même évoquée, mais personne n'y donna suite. Toutefois, les deux parties avaient alors remis à la haute direction un énoncé conjoint de leurs objectifs (excluant les salaires). Puis, après la négociation, les deux parties demandèrent à un tiers de les initier à la négociation basée sur les intérêts et aux approches « gagnant-gagnant ».

L'objectif initial du syndicat

En 1998, l'AIST avait deux principaux objectifs qui visaient la rémunération. En premier lieu, elle voulait que ses membres puissent bénéficier du « Plan d'investissement » de l'entreprise accordé en Amérique du Nord à tous les ingénieurs des autres établissements. En vertu de ce programme, l'entreprise verse dans un régime d'épargne un montant égal à celui qui est investi par l'employé et ce, jusqu'à

concurrence de 6 % de son salaire annuel. Deuxièmement, le syndicat voulait que ses membres puissent aussi obtenir les primes annuelles versées aux ingénieurs des autres établissements.

Cette demande salariale s'appuyait sur le fait que la rémunération des ingénieurs avait augmenté de façon rapide et non anticipée dans les autres établissements à la fin des années 1990. Cela était dû à un marché du travail favorable à ces salariés dans l'industrie des télécommunications et au désir des entreprises d'attirer les jeunes diplômés et de retenir les ingénieurs les plus performants. L'AIST avait conscience que son établissement pouvait perdre certains atouts concurrentiels s'il n'arrivait pas à attirer suffisamment de jeunes ni à retenir les ingénieurs les plus expérimentés, notamment au moyen de primes et de taux d'accroissement des salaires différenciés.

L'approche de la direction

La direction de l'établissement proposa alors à la partie syndicale d'adopter l'ensemble du système de rémunération des ingénieurs non syndiqués de l'entreprise et d'avoir les mêmes critères d'évaluation du rendement utilisés par les gestionnaires des autres établissements. L'AIST devait donc abandonner le système de classes salariales établi pour ses ingénieurs dans la convention collective. Elle devait aussi renoncer au modèle qui consistait à accorder la même augmentation salariale (en pourcentage) à tous les ingénieurs. La direction demanda aussi à l'AIST de renoncer au principe de supplantation par ancienneté en cas de compression de postes. Enfin, elle demanda que la nouvelle convention soit signée pour dix ans.

La nouvelle convention collective

Les demandes des deux parties comportaient donc des changements radicaux par rapport à la situation existante. Pourtant, elles n'eurent pas de difficultés à s'entendre pour aboutir à une convention collective entièrement différente de la précédente²⁷. La nouvelle convention collective accorde en effet aux ingénieurs et aux techniciens les conditions de travail des employés non syndiqués exerçant les mêmes fonctions dans d'autres établissements. De plus, tout changement aux conditions de travail des employés non syndiqués s'applique automatiquement aux membres du syndicat.

En d'autres termes, en signant cette convention, l'AIST a décidé de remettre à la Direction des ressources humaines la détermination des conditions de travail (incluant la rémunération), ainsi que l'établissement des normes et des politiques de gestion du personnel. Enfin, le recours à l'arbitrage n'est possible que pour les griefs portant sur des mesures disciplinaires. En revanche, les membres de l'AIST bénéficient dorénavant du « Plan d'investissement » de l'entreprise ainsi que de la politique des primes.

Par ailleurs, l'AIST a négocié certaines règles pour protéger ses membres contre des licenciements abusifs. Avant de congédier un employé, la Direction des ressources humaines doit lui soumettre un programme d'évaluation de la performance accompagné d'un programme d'amélioration. Le congédiement ne peut survenir que si les résultats de ce programme ne sont pas concluants.

Il n'existe pas de comité de concertation régulier. Les rencontres avec la direction de l'établissement se font sur une base *ad hoc*. En fait, les normes et les politiques de gestion des ressources humaines qui concernent les conditions de travail des membres de l'AIST sont maintenant décidées au niveau corporatif. Le syndicat a simplement décidé d'utiliser les services de consultation d'un avocat pour obtenir un avis juridique, à l'occasion, sur le respect des procédures par les gestionnaires de l'établissement pour le calcul des indemnités de départ, de l'évaluation de la performance, etc.

Le « mécanisme de sécurité »

Le passage à une nouvelle convention collective radicalement différente et d'une durée de dix ans s'est accompagné d'un mécanisme de sécurité permettant de mettre fin à l'entente à la demande de l'une ou l'autre des parties. Ainsi, de mars 1999 à mars 2001, chaque partie pouvait décider de revenir à l'ancienne convention collective (1995-1998) en transmettant un avis écrit à la date anniversaire de la signature de la convention. À la suite de cette période de deux ans, une partie peut décider de mettre fin à la convention collective en envoyant un avis de négociation entre le 15 et le 25 novembre de chaque année. Le droit de grève peut s'exercer six mois après l'envoi de cet avis. Toutefois, la contribution de l'employeur au « Plan d'investissement » dont bénéficient les ingénieurs syndiqués cesserait dès l'envoi de cet avis par l'une ou l'autre des parties.

Depuis janvier 2001, la compagnie Nortel Networks a connu de sérieux problèmes à la suite de la contraction de la demande pour les biens dans les secteurs des télécommunications et d'Internet. Cela a eu deux conséquences pour les membres de l'AIST. La valeur de leurs actifs au « Plan d'investissement » a chuté puisque la contribution de l'employeur est versée avec des actions de la compagnie. Puis il y a eu des mises à pied à l'usine de Saint-Laurent. Ce contexte ne semblait cependant pas modifier le jugement de la direction de l'AIST qui, en mai 2001, estimait que rien ne justifiait une demande de réouverture de la convention collective.

CONCLUSION

L'allongement de la durée des conventions collectives donne des résultats plus productifs lorsqu'il est associé à la volonté des parties de modifier leur approche en matière de relations du travail et à la capacité, pour ces derniers, de maintenir le dialogue en dépit des difficultés et des différends qui surgissent inévitablement durant la vie d'une convention collective. Par ailleurs, le recours par les parties signataires à

divers services de médiation peut jouer un rôle important pour contourner ces écueils et éviter des blocages dangereux ayant un effet sur la productivité de l'entreprise et son dynamisme.

Nous savons que les services de prévention du ministère du Travail peuvent contribuer au démarrage d'une telle démarche au regard du climat des relations du travail dans l'entreprise ou voir à son maintien pendant la durée de la convention collective. Toutefois, le rôle social de cette contribution dépendra de l'importance numérique des conventions collectives de longue durée et de l'intérêt pour les parties signataires d'y avoir recours.

Par ailleurs, le succès des conventions collectives de longue durée et des transformations de l'entreprise qui les accompagnent dépendra également de la capacité des responsables des deux parties à préparer une relève avant leur départ si l'on veut garantir la pérennité d'une telle démarche. De fait, cette question des nouvelles approches demeurera entière, au Québec comme ailleurs, parce que l'expérience acquise en matière de concertation peut éventuellement disparaître avec le départ de ses instigateurs.

-
- ¹ Au Canada, environ 90 % de la population active est sous la compétence des lois du travail des provinces.
- ² *Relations du travail : nouvelles pratiques*, Rapport du comité de travail de la corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, novembre 1992, p. 37. Voir aussi Raynald Bourque et Jean-Guy Bergeron, *Les changements en milieu de travail au Québec : politiques gouvernementales et réponses syndicales*, Tiré à part 126, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1997.
- ³ Statistique Canada, *La population active*, données mensuelles non désaisonnalisées.
- ⁴ Statistique Canada, *Enquête sur la population active*.
- ⁵ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Direction générale des politiques, « Un modèle original d'entente de partenariat : le contrat social du MICT », août 1992, 14 pages.
- ⁶ Voir *Actes du Congrès 1993* de la Corporation professionnelle des conseillers en relations industrielles du Québec, Montréal, septembre 1993. Voir aussi Raynald Bourque et Jean-Guy Bergeron, *Les changements en milieu de travail au Québec : politiques gouvernementales et réponses syndicales*, Document de recherche 97-01, École des relations industrielles, Université de Montréal, 1997.
- ⁷ Voir Michel Grant et Benoît Lévesque, « Aperçu des principales transformations des rapports du travail dans les entreprises : le cas québécois », dans Michel Grant, Paul Bélanger et Benoît Lévesque (sous la direction de), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal, Harmattan, 1997, p. 221-227.
- ⁸ Dalil Maschino, « Les changements dans l'organisation du travail dans le contexte de la mondialisation », *Le marché du travail*, vol. 13, n° 7 et n° 8, juillet et août 1992.
- ⁹ Voir les textes suivants : Confédération des syndicats nationaux (CSN), *Une démarche syndicale pour prendre les devants dans l'organisation du travail*, janvier 1992 ; Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), *Face aux changements, de nouvelles solidarités*, Document de travail produit pour le Colloque sur l'Action syndicale dans l'entreprise, Laval (Québec), 11-12 novembre 1993 ; *Notre action syndicale et la réorganisation du travail*, Montréal, 1995 ; Centrale des enseignants du Québec (CEQ), « L'organisation du travail », *Options*, hiver 1993-1994.
- ¹⁰ Dalil Maschino, « Les nouvelles pratiques en milieu de travail au Québec », *Le marché du travail*, vol. 16, n° 8, août 1995, p. 6-8, 87-94.
- ¹¹ Il se caractérise par des négociations basées sur une approche conflictuelle, le recours à des procédures formelles pour le règlement des différends (griefs, arbitrages) et le strict respect de la définition des tâches et des droits de gérance dans le cadre d'une division taylorienne du travail.
- ¹² Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM), *Document de réflexion sur une nouvelle organisation du travail*, avril 1997 (traduction anglaise disponible sur le site web du CCTM : www.cctm.gouv.qc.ca).
- ¹³ La durée maximale de trois ans fut établie en 1951 par la *Loi sur la durée des conventions collectives* (L.Q., 1951, c34). La *Loi modifiant le Code du travail* (L.Q., 1994, c6) fut adoptée le 11 mai 1994. Toutefois, elle maintient une durée maximale de trois ans pour les conventions collectives du secteur public et parapublic (enseignement, santé, etc.). En outre, la durée maximale de trois ans continue de s'appliquer à toutes les premières conventions collectives.

-
- ¹⁴ La Confédération des syndicats nationaux (CSN) déposa même une plainte en 1993 au Comité de la liberté syndicale du Bureau international du Travail, alléguant que le projet de loi allait à l'encontre des conventions internationales relatives à la liberté d'adhésion à l'organisation de son choix. Selon elle, le projet interpellait donc quatre droits reconnus : le droit de choisir son association représentative dans un délai raisonnable, le droit à l'affiliation syndicale de son choix, le droit à une protection adéquate contre tout acte d'ingérence et le droit de négocier. Après analyse, le Comité de la liberté syndicale considéra que les amendements proposés ne constituaient pas une violation aux principes de la liberté syndicale, entre autres pour les motifs suivants : a) le contrat de longue durée était négocié sur une base volontaire ; b) ce contrat n'empêchait pas la réouverture de certains aspects de la convention collective ; c) la signature du contrat demeurait sujette à ratification par les membres ; d) d'autres mécanismes prévus par le *Code* pouvaient permettre de remédier aux problèmes qui risquaient de survenir.
- ¹⁵ Ministère du Travail du Québec, Direction de la planification stratégique, de la recherche et des politiques, Service des statistiques. On peut obtenir ces données en consultant le site du ministère du Travail (www.travail.gouv.qc.ca) ou en téléphonant à son service à la clientèle.
- ¹⁶ Au Canada, on estimait à 27,5 % du total les conventions collectives signées en 2000 par des unités de plus de 500 employés.
- ¹⁷ Danièle Mayer, *Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 166I*, mémoire de maîtrise en relations industrielles, École de relations industrielles, Faculté des études supérieures, Université de Montréal, septembre 1999. Voir aussi ministère du Travail, *Rapport sur l'application des articles 2 et 14 de la Loi modifiant le Code du travail adoptée par l'Assemblée nationale le 11 mai 1994*, mars 2000. Il est disponible sur le site web du ministère du Travail www.travail.gouv.qc.ca.
- ¹⁸ Voir la transcription des témoignages lors de la commission parlementaire tenue sur les effets de l'application de la réforme de 1994. Assemblée nationale, *Journal des débats*, Commission permanente de l'économie et du travail, consultations particulières sur le rapport sur l'application des articles 2 et 14 de la *Loi modifiant le Code du travail*, mardi 5 septembre 2000 (www.assnat.qc.ca/archives).
- ¹⁹ Rappelons que cette méthode traite séparément les questions de personnes et le différend qui fait l'objet de discussions, se concentre sur les intérêts en jeu, fait appel à un grand éventail de solutions avant de prendre une décision et propose une entente ainsi que l'évaluation des résultats sur la base de critères objectifs. Raynald Bourque, « Négociation raisonnée et démocratie syndicale », Actes du cinquième colloque Gérard-Picard (organisé par la Confédération des syndicats nationaux), Montréal, 1996.
- ²⁰ Voir Joel Cutcher-Gershenfeld, « Bargaining Over How to bargain in Labor-Management Negotiations », *Negotiation Journal*, vol. 10, n° 4, p. 479-495. Voir aussi Raymond Friedman, « Missing Ingredients in Mutual Gains Bargaining Theory », *Negotiation Journal*, vol. 10, n° 3, p. 265-280.
- ²¹ Il y a une exception pour laquelle une intervention de nature préventive se fait dans la négociation de la convention collective : la formation à la NBI.
- ²² Source : ministère du Travail, *Rapport annuel 2000-2001*.
- ²³ Les 375 employés de l'usine de l'Isle-Maligne sont représentés par un syndicat indépendant. Ceux de Shawinigan, environ 450, sont affiliés à la Centrale des syndicats nationaux (CSN).
- ²⁴ L'unité syndicale a révisé ses statuts pour que les délégués syndicaux soient élus aux trois ans et non pas seulement à l'échéance de la convention collective comme auparavant.

²⁵ États-Unis, Royaume-Uni, Canada, France, Mexico, Brésil, Turquie, Irlande.

²⁶ Les ingénieurs qui s'occupent de nouveaux projets de développement ne sont pas syndiqués. Par ailleurs, les techniciens non spécialistes sont regroupés dans un autre syndicat dont la dernière convention collective a été signée pour six ans.

²⁷ La nouvelle convention collective comprend 9 articles contre 26 pour la convention précédente et tient en 11 pages alors que la précédente (1995-1999) en avait 34 pages.