



# Pratiques innovatrices dans les conventions collectives

Suzanne Payette, MBA, CRHA  
Information sur les milieux de travail  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Été 2005





# Information sur les conventions collectives

## Information sur les milieux de travail

- collige, codifie, analyse et diffuse
- dispositions monétaires et conditions de travail
- principales unités de négociation
  - 100 employés (sphère de compétence fédérale)
  - 500 employés (sphères de compétence provinciales)

**Négothèque : Base de données électroniques des conventions collectives et des résumés d'ententes**



## Contexte 1995-2005

- Thèmes de concurrence et compétitivité
- Restructurations aux niveaux industriel et global
- Changements technologiques (Internet)
- Déréglementation (communications)
- Acquisitions et fusions
- Conciliation travail-vie
- Diversité en milieu de travail
- Vieillesse de la population active

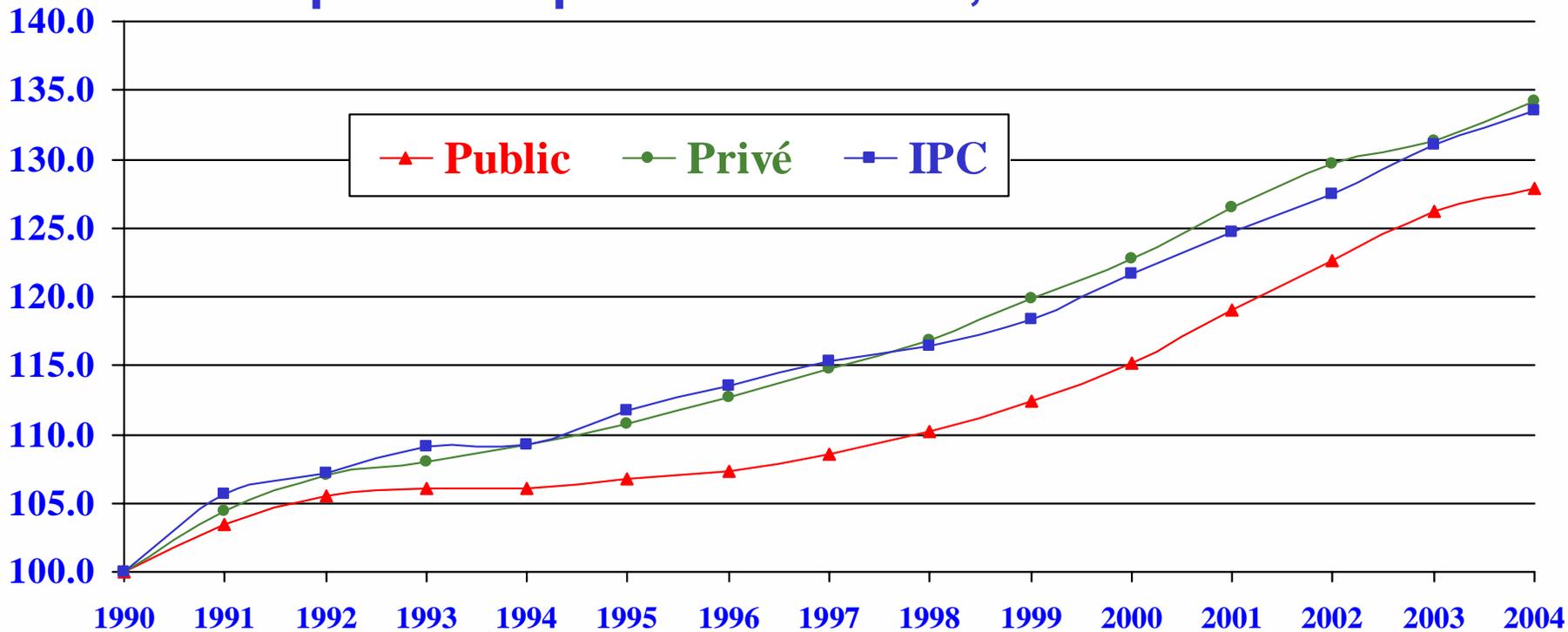


# Économie 1995-2005

- Rajustements salariaux
- Arrêts de travail
- Inflation
- Indicateurs économiques



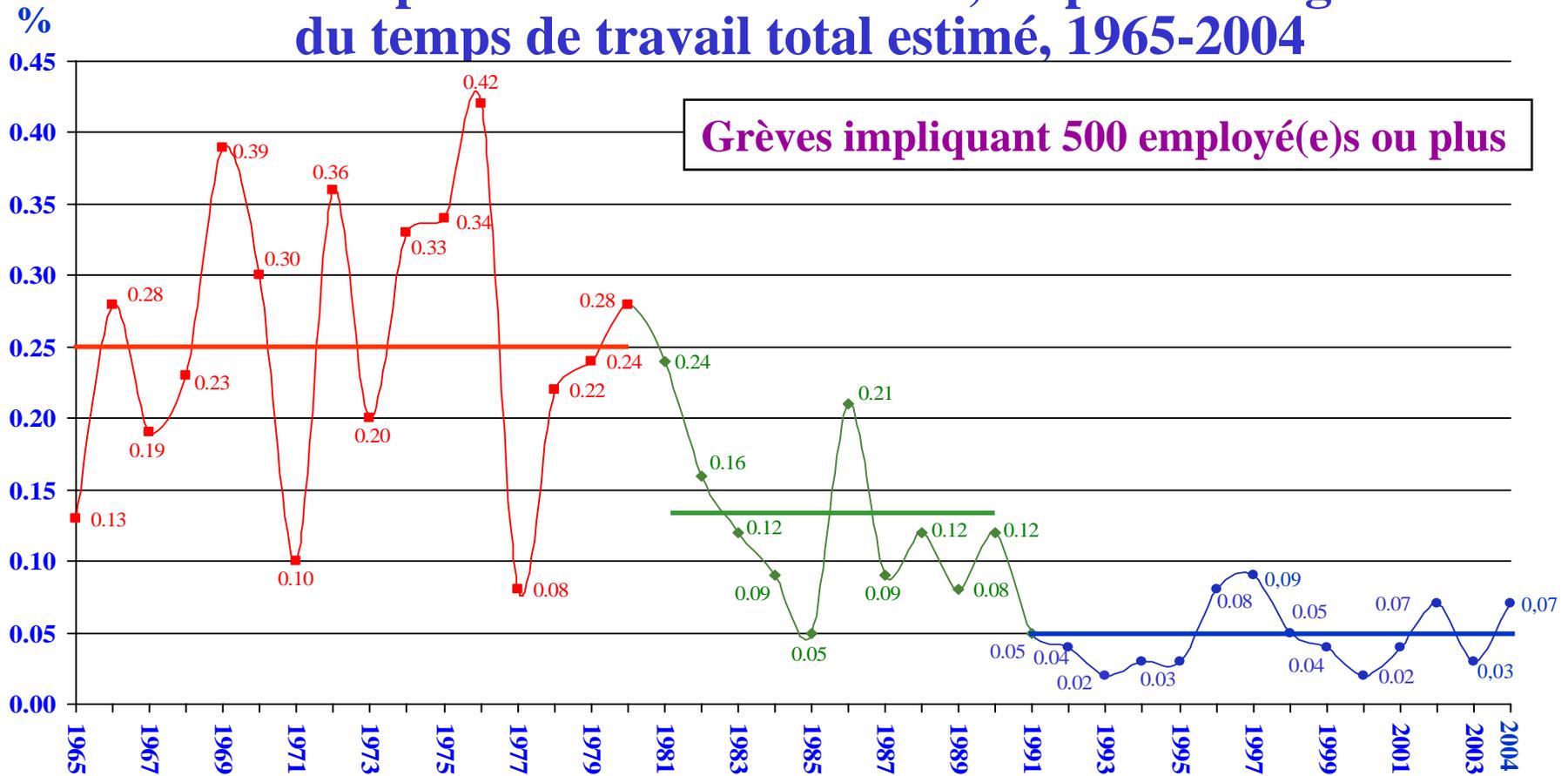
## Indice des rajustements salariaux des secteurs public et privé et de l'IPC, 1990-2004



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail,  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Statistique Canada.



## Jours-personnes non travaillés, en pourcentage du temps de travail total estimé, 1965-2004



Source : Direction de l'information sur les milieux de travail,  
Ressources humaines et Développement des compétences Canada.



# Typologie

- Relations de travail
- Organisation du travail
- Rémunération et conditions de travail
- Conciliation travail-vie
- Formation et perfectionnement
- Comités syndicaux-patronaux



# Relations de travail

## **Pratiques et procédures qui modifient les relations ou rapports entre les parties**

- Négociation raisonnée/basée sur les intérêts
- Négociation concertée
- Négociation continue
- Arbitrage accéléré des griefs
- Médiation des griefs
- Négociation avant la fin de la convention collective



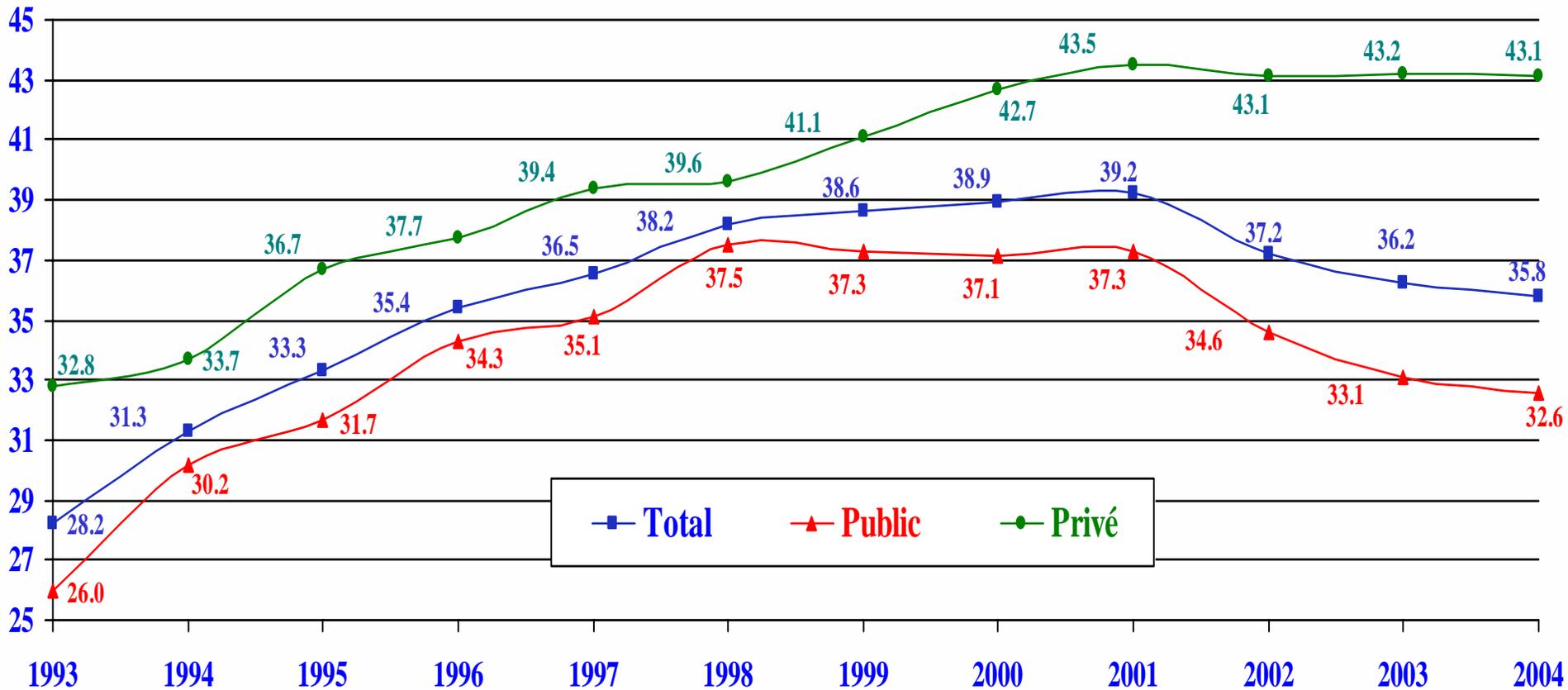
# Conventions de longue durée

- L'analyse démontre que c'est dans le secteur privé, plus précisément dans le secteur de la fabrication, pâtes et papier que la durée des conventions est la plus longue, suivie du secteur de la vente au détail d'aliments.
- Convention de 25 ans Cancrew (Hibernia) et Fish, Food and Allied Workers Union
  - La convention se renouvelle automatiquement à moins d'un avis de 60 jours.



# PROGRAMME DU TRAVAIL

## Durée moyenne en mois des conventions en vigueur, 1993-2004





# Réexamen des salaires en fonction du marché

- Alcan et Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier
  - Pour les deux dernières années de la convention collective
  - Le rajustement sera déterminé sur la base d'une enquête sur les taux de salaires portant sur 12 principales entreprises du secteur; en outre, si les salaires accordés par l'entreprise, y compris la garantie de 1,0 %, diffèrent de plus de 3,0 % des salaires en vigueur sur le marché général, les employés recevront 50 % de la différence sous forme de paiements forfaitaires trimestriels.



# Organisation du travail

- Flexibilité fonctionnelle
- Sous-traitance à l'extérieur/à l'intérieur
- Aide mutuelle
- Élargissement des classes d'emploi
- Groupes de travail / production par modules
- Dé-stratification
- Répartition du travail



# Organisation du travail - flexibilité opérationnelle

- Welwood of Canada (Hinton) et SCEP
  - Diverses pratiques de travail visant à améliorer la productivité, la qualité du produit et à réduire le temps de production et les coûts
    - tous les employés utilisent leurs compétences de façon sécuritaire afin de maximiser la productivité
    - tous les employés utilisent des habiletés nouvellement acquises afin d'accroître l'efficacité
    - tous les employés obtiennent des garanties salariales
    - tous les employés obtiennent des garanties salariales



# Équipes de travail

- Molson et Teamsters
  - Le travail est organisé en équipes dans l'entrepôt, aux opérations de garage et à l'expédition.
  - Le chef d'équipe reçoit une prime de 15 \$ par semaine.
  - Des primes de flexibilité fonctionnelle (multi-skill) afin d'encourager cette flexibilité dans les services à la clientèle (4,00 \$ par jour) et dans les opérations (0,50 \$ l'heure).



# Flexibilité

- Crown Packaging (CB) et SCEP
  - Pratiques de travail flexibles tenant compte de la formation, de la sécurité, des outils de travail appropriés ainsi que des compétences requises
  - Dans l'aire d'entretien, on fera appel à des employés polyvalents en établissant une étroite collaboration entre tous les métiers
  - Une prime de 0,95 \$ l'heure pour la flexibilité
  - L'aire des opérations sera dotée d'opérateurs pour aider les préposés à l'entretien à résoudre les problèmes sans faire appel au personnel de métier et recevront 0,40 \$ l'heure en prime



# Sous-traitance

- John Deere et TCA
  - Peinture à l'interne plutôt que la sous-traitance à l'externe
- Inco et Métallos
  - Efforts concertés afin de réduire la sous-traitance en faveur de l'exécution à l'interne



# Rémunération

- Rémunération variable
- Suite à la tendance des entreprises canadiennes
  - Conference Board du Canada (86 %)
  - Worldatwork (Canada) (71 %)



# Types de rémunération variable

- Individuelle ou collective
- Selon le Conference Board du Canada
  - prime en espèces ou incitatif (88 %)
  - partage des bénéfices (21 %)
  - prime collective (13 %)
  - montant forfaitaire (7 %)
  - partage des gains de productivité (9 %)



# Partage des bénéfices

- Enbridge Consumers Gas
  - Objectifs de 2,5 %
  - Employés admissibles peuvent recevoir jusqu'à concurrence de 3,75 % du salaire de base



## Partage des gains de productivité

- Canadien Pacifique et les Métallos et divers syndicats
  - Les employés obtiendront une part de 40 % des gains de productivité réalisés en 2003, 2004 et 2005 jusqu'à concurrence de 5 % des salaires.
  - Tout paiement forfaitaire généré sera inclus dans les calculs du régime de retraite.



## Contribution individuelle et collective

- Bell Canada et l'Association canadienne des employés en télécommunication
  - Régime de primes de vente
  - Si les objectifs de vente sont réalisés à 100 %, le paiement sera de 20, 25 et 30 % en 2004, 2005 et 2006 pour les associés aux ventes.



# Régime d'intéressement de groupe

- Société canadienne des Postes et divers syndicats
  - Possibilité de 3 % du salaire de base en fonction des objectifs de rendement global :
    - Rendement financier, 1,2 %
    - Rémunération au rendement, 0,9 %
    - Satisfaction des clients, 0,9 %
  - Employés à temps partiel admissibles au prorata



# Régime de prime aux employés

- BC Rail, TCA et autres syndicats
  - Les employés seront admissibles à une prime de 1,0 % des salaires de base si le revenu d'exploitation de BC Rail atteint 68 332 000 \$ et de 2,0 % si le revenu atteint 74 787 780 \$ et 3,0 % si le revenu atteint 81 243 558 \$
- Allstream et TCA
  - Prime de 4,0 % des salaires en fonction du rendement de la société et de la satisfaction des clients



# Prime collective et équipes de travail

- La-Z-Boy et Communication Workers of America
  - Les employés auront l'occasion de travailler au sein d'équipes de fabrication. Pour fins d'initiation des équipes, les employés auront droit à des primes calculées sur le taux de base du niveau 5 mais ils ont la garantie de recevoir 150 % du taux de base ou leur taux moyen, lorsqu'ils participent à la formation/période d'essai



## Encouragement à l'investissement

- Kimberley Clark Forest Products et divers syndicats
  - L'employeur versera un montant maximal de 5,0 % du revenu régulier soit 75 % des premiers 2,0 % du salaire ou 50 % des 3,0 % suivants selon la contribution de l'employé.



# Vieillessement de la main d'oeuvre

- Université d'Alberta et diverses associations
  - Dispositions sur une réduction de la charge de travail en vue de la retraite. Ce programme donne à un employé la possibilité de travailler à mi-temps pendant deux ans avant de prendre sa retraite ou d'effectuer un  $2/3$  durant trois ans ou un  $3/4$  pendant quatre ans.
  - Les cotisations de retraite et les prestations de retraite ne sont pas modifiées.



# Programme pilote d'entraide des employés

- OC Transpo et Syndicat uni du transport
  - Un programme pilote d'entraide des employés pour que les employés puissent s'adresser à des pairs compétents afin de discuter des préoccupations relatives au milieu de travail.
  - Le programme de formation élaboré conjointement comprendra 15 employés syndiqués formés dans des domaines tels que la résolution de conflits, les services d'aide aux employés et la lutte contre le harcèlement et la discrimination.



# Compte de gestion des dépenses-santé

- Gouvernement du Manitoba et le Syndicat des employés du gouvernement du Manitoba
  - Un nouveau compte de gestion des dépenses-santé a été créé. Ce compte individuel offrira un remboursement des dépenses médicales supplémentaires aux employés, jusqu'à concurrence de 120 \$ en 2005 et 200 \$ en 2006.



# Compte de gestion des dépenses-santé pour retraités

- Hydro-Manitoba et Fraternité internationale des ouvriers en électricité
  - Le compte individuel sera initialement limité à 350 \$ par année et sera indexé de 2,5 %.



# Comité conjoint d'amélioration du leadership

- Crown Packaging et SCEP
  - Ce comité élaborera une stratégie visant à améliorer la sécurité, la productivité, la qualité et les conditions de travail au sein de l'usine.
  - Des représentants des deux parties recevront une formation afin d'acquérir les habiletés en matière d'établissement de relations et de résolution de problèmes.



# Comité conjoint sur les possibilités d'emploi

- NorskeCanada et SCEP (CB)
  - Conscientes du fait que la stabilité d'emploi dont jouit l'industrie du papier et de la pâte de bois est due à des activités économiquement viables, à un niveau de productivité élevé et à une production de qualité, les parties examineront des moyens d'améliorer les possibilités d'emploi en concluant des nouveaux arrangements de travail, y compris une réduction des heures supplémentaires et des réaménagements aux horaires de travail.



# Comité conjoint de résolution des questions non monétaires

- Énergie atomique du Canada et Société des ingénieurs professionnels
  - Ce comité a été établi afin de régler ou de retenir les services d'un médiateur pour aider à résoudre les questions en litige : sous-traitance, concours à l'intérieur de l'unité de négociation, y compris le travail à l'extérieur du Canada, postes de mise à pied et définition de financement pour perfectionnement et formation jusqu'à concurrence de 3,0 % de la masse salariale.



# Comité conjoint sur la productivité

- BC Assessment Authority et SCFP
  - Le comité sur la productivité identifiera les améliorations au niveau des processus et des pratiques de travail, les améliorations apportées à la prestation des services au public ainsi que les innovations et l'accroissement de l'efficacité à l'échelle de l'entreprise.



# Comité conjoint sur le bien-être en milieu de travail

- Collèges communautaires (Ontario) et SEFPO
  - Dans le but de maintenir un milieu de travail positif, le comité se chargera d'étudier les composantes du bien-être au travail, d'identifier les sources de stress, d'évaluer les mécanismes de contrôle des sources de stress, d'examiner les pratiques actuelles des collèges et de recueillir et d'analyser l'information relative aux préoccupations des employés et de la direction.



# Comité conjoint de sécurité et santé au travail

- Securitas Canada et Métallos
  - Le comité de sécurité et santé au travail a le mandat d'identifier les situations dangereuses, de faire des recommandations aux parties afin d'améliorer la santé et la sécurité des employés et de recommander la mise en place de systèmes de suivi, de mesures et de procédures.



## Comité patronal-syndical

- B.C. Gas Utility et FIOE
  - Le comité mixte avait pour mandat d'analyser la notion de participation aux gains, examiner plusieurs options, recommander et évaluer des options et solutions de rechange
  - Les solutions possibles doivent être conformes aux valeurs de la compagnie en matière d'intégrité, d'amélioration, de participation, de travail d'équipe, etc.



# Comité patronal-syndical Comité supérieur

- Lac Érié et Métallos
  - afin de jeter les bases d'une relation de travail plus coopérative par l'échange d'information, les parties reconnaissent l'importance de la participation des syndicats dans le processus décisionnel ainsi que dans l'élaboration et la mise en œuvre des résolutions en matière d'exécution de la convention de cadre.
  - les points suivants constitueront les principaux sujets de discussion sans être exhaustifs : réorganisation du milieu de travail, formation, sous-traitance et horaires de travail.



# Comment nous contacter?

- 1 800 567-6866 ou 1 819 997-3117
- 1 819 953-9582 (télécopieur)
- [www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml](http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml) (Internet)