

# Pratiques innovatrices en milieu de travail

Bruce Aldridge

Direction de l'information sur les milieux de travail

Programme du travail

Cet aperçu des pratiques innovatrices en milieu de travail est tiré de 81 conventions collectives négociées durant le troisième trimestre 2003. Parmi ces conventions, 43 ententes contiennent des dispositions jugées novatrices ou présentant un intérêt particulier.

## Durée

Sur 81 conventions examinées ce trimestre, environ 34 % (27 conventions collectives) ont une durée allant de 31 à 36 mois. Sept conventions ont une durée de 12 mois. Dix-sept possèdent une durée de 24 à 29 mois, alors que 13 conventions ont une durée allant de 43 à 48 mois. Dix ententes ont une durée de 60 mois et sept conventions comportent la plus longue durée, soit 72 mois :

*Air Canada*  
(3 conventions)  
à l'échelle du  
réseau

Travailleurs et travailleuses  
canadien(ne)s de l'automobile,  
Association des pilotes  
d'Air Canada et Association  
internationale des machinistes  
et des travailleurs de  
l'aérospatiale

*Canada Safeway*  
(2 conventions)  
Calgary et  
à l'échelle de la  
province, Alberta

Syndicat international des  
travailleurs et travailleuses de  
de la boulangerie, confiserie et  
et du tabac et Union interna-  
tionale des travailleurs et  
travailleuses unis de l'alimen-  
tation et du commerce

*Weldwood of  
Canada Limited*  
(2 conventions)  
Williams Lake et  
100 Mile House,  
Colombie-Britannique

Syndicat des travailleurs de  
l'industrie du bois et  
leurs alliés

## Rémunération

Des clauses novatrices relatives à la rémunération figurent dans 13 conventions. Deux d'entre elles ont établi de nouveaux régimes de **participation aux bénéfices**. Weldwood of Canada Limited, à Williams Lake et 100 Mile House en Colombie-Britannique, et le Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés ont introduit un régime fondé sur le rendement du capital investi de l'industrie qui stipule des paiements forfaitaires annuels de 500 \$ au cours des 2<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> années de la convention, et de 1 000 \$ durant la 3<sup>e</sup> année, si le rendement sur le capital investi atteint les niveaux prédéterminés pour chaque année.

Air Canada, à l'échelle du réseau, et quatre syndicats ont négocié des conventions collectives qui ont donné lieu à un gel et des baisses de salaire. Parmi ces ententes, trois conventions signées entre l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, l'Association des pilotes d'Air Canada et le Syndicat canadien de la fonction publique, introduiront un régime de participation aux bénéfices lorsque la compagnie commencera à faire des bénéfices. Ce régime offre 7,5 % de tous les bénéfices avant impôts représentant 7,0 % ou moins des recettes, et 25 % de tous les bénéfices avant impôts représentant plus de 7,0 % des recettes. Le 4<sup>e</sup> agent négociateur, le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, qui représente les employés du service à la clientèle, n'a pas souhaité participer au régime de participation aux bénéfices.

INCO Limitée, de Sudbury et Port Colborne, en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique se sont dotés d'un régime de **rémunération basé sur les revenus**. Chaque trimestre où le revenu atteint 10 millions de dollars américains à la division de l'Ontario, les employés touchent une prime de 25 ¢ pour chaque heure travaillée au cours du trimestre en question. Pour chaque million additionnel, la prime sera augmentée de 2,5 ¢. Il n'y a aucun plafond au montant payable potentiel et aucun versement trimestriel ne sera inférieur à la prime liée au prix du nickel pour ce trimestre. Si l'indemnisation a été payée pour le trimestre, la prime liée au prix du nickel ne sera pas versée pour ce même trimestre.

Un régime de **rémunération variable** se poursuit entre Téléglobe Canada Inc., de Montréal au Québec, et le Syndicat canadien des télécommunications transmarines. Ce régime repose sur l'atteinte des objectifs financiers de l'entreprise et sur l'évaluation du rendement de chaque employé. L'évaluation de rendement est effectuée à l'aide des critères suivants : quantité et qualité du travail, assiduité et l'habileté au travail d'équipe.

Timberjack Inc., de Woodstock en Ontario, et l'Union internationale des travailleurs du verre, mouleurs, poterie, plastique et autres, ont instauré un régime de **prime au rendement** qui offrira aux employés une prime mensuelle fondée sur le partage des gains de productivité qui correspondront à l'accroissement de la production par heure de travail.

La Cariboo Pulp and Paper Company de Quesnel, en Colombie-Britannique ainsi que la Howe Sound Pulp and Paper Limited de Port Melon, en Colombie-Britannique et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont introduit une disposition portant sur une **prime liée au prix de la pâte à papier**. Les employeurs verseront 500 \$ par employé à la section locale du syndicat pour chaque trimestre civil durant lequel le RISI (Resource Information Systems Inc.)

annonce que le prix du NBSK (Northern Bleached Sulfite Kraft) offert dans l'Est des États-Unis atteint une moyenne supérieure à 1 020 \$CAN par tonne métrique pour ce trimestre. La prime servira à mettre sur pied un fonds de fiducie destiné uniquement au financement des prestations de raccordement de pension des retraités de 60 à 61 ans. Les trois premiers versements trimestriels seront affectés à cette fin et les versements subséquents bénéficieront directement aux employés actifs ou retraités.

Le Conseil national de recherches du Canada, à l'échelle du Canada, et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada ont établi une indemnité provisoire afin de résoudre les difficultés de **recrutement et de maintien de l'effectif**. Les employés sont admissibles à une prime annuelle de 8 000 \$ payée toutes les deux semaines. Cette prime n'est pas incorporée au salaire de l'employé mais sert au calcul de la pension. De plus, le Vancouver Police Board, en Colombie-Britannique, et la Fédération des agents de police de la Colombie-Britannique ont déclaré que les seconds rajustements salariaux de 1,75 % par année pour 2003 et 2004, et de 2,0 % pour 2005, s'inscrivent dans le cadre d'objectifs de recrutement et de maintien de l'effectif. Une **prime reliée au marché du travail** a été établie par Regional Health Authorities of Manitoba, à l'échelle de la province, et Manitoba Association of Health Care Professionals. La majorité des classifications auront droit à des rajustements salariaux additionnels allant de 3,0 à 9,5 % afin de régler les problèmes de recrutement et de maintien de l'effectif. L'employeur versera des contributions supplémentaires de 400 000 \$ le 1<sup>er</sup> avril et le 1<sup>er</sup> octobre 2004 et le 1<sup>er</sup> avril 2005. Ces sommes additionnelles ont été attribuées en raison de la nécessité d'étudier probablement les comparaisons salariales et de marché pendant la durée de la convention. Si la mise en oeuvre de ces sommes entraînait un conflit, la question sera renvoyée à l'arbitre qui prendra une décision finale. L'Université Laval, ville de Québec, au Québec et le Syndicat canadien de la fonction publique ont

introduit une **prime de marché du travail**. Les employés qui détiennent la même expertise reconnue comme étant rare ou recherchée sur le marché du travail et justifiant un salaire concurrentiel peuvent recevoir jusqu'à 15 % du niveau maximal de leur échelle salariale.

Une disposition de **rémunération au rendement** a été introduite entre Hamilton Police Services Board, à Hamilton, en Ontario, et Hamilton Police Association. Tous les employés en uniforme sont admissibles à ce paiement qui fera partie du salaire de base et sera inclus dans le calcul des heures supplémentaires, congés annuels payés, jours fériés payés, cotisations au régime de pension, etc., mais ne servira pas au calcul du salaire pour fins de crédits de congé de maladie. Les versements s'effectueront comme suit : à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2003, les paiements équivaldront à 3,0 % du taux salarial d'un agent de 1<sup>re</sup> classe après 8 ans de service; à 4,0 % après 17 ans et à 5,0 % après 23 ans; à compter des 1<sup>ers</sup> juillet 2004 et 2005, 3,0 % après 8 ans; 6,0 % après 17 ans et 9,0 % après 23 ans.

L'Université Laval, ville de Québec, au Québec, et le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval ont négocié deux **rajustements de parité salariale**. Un réexamen des salaires indique que les salaires seront rajustés selon les mêmes pourcentages attribués aux employés des secteurs public et parapublic du gouvernement du Québec.

## Conditions de travail

Fishery Products International Limited, de Bonavista et d'autres localités à Terre-Neuve-et-Labrador, et les Travailleurs canadiens de l'automobile ont négocié une disposition de **reprise du travail**. Les gestionnaires locaux et les dirigeants syndicaux doivent collaborer pour aider les employés à reprendre le travail, le plus tôt possible et de façon sécuritaire, à la suite d'un congé pour blessure ou maladie. Cependant, cet arrangement ne doit pas

donner lieu au déplacement d'un employé plus ancien. L'employeur a également initié une clause sur les **questions féminines**. Dans chaque usine, trois femmes, au maximum, qui forment un comité des questions féminines auront droit à trois heures de salaire par mois pour organiser les réunions.

Une initiative sur la **flexibilité du travail** a été mise en œuvre entre Air Canada, à l'échelle du réseau, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale. Cette initiative permet à un employé d'effectuer des tâches pour lesquelles il possède les compétences requises. Aussi, une entente conclue avec l'Association des pilotes d'Air Canada comporte un **programme d'absence autorisée spéciale** de façon à limiter le surplus de pilotes mis à pied. L'autorisation d'absence volontaire peut aller jusqu'à trois ans ou plus si les deux parties en conviennent. Les pilotes qui prennent cette autorisation conserveront leur ancienneté.

Air Transat A. T. inc., Mirabel, Québec et Airline Pilots Association, International ont introduit une garantie de deux jours de **congé pour affaires personnelles** pouvant être réservés à l'avance pour une occasion spéciale.

## Sécurité d'emploi

Une disposition de **restructuration du travail** a été établie dans le cadre des conventions conclues entre Canada Safeway Limited à Calgary, en Alberta, et le Syndicat international des travailleurs et travailleuses de la boulangerie, confiserie et du tabac, et à l'échelle de la province de l'Alberta, avec l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce. L'employeur offrira une possibilité de **rachat d'emploi** volontaire à un nombre limité d'employés qui touchent un taux horaire supérieur à 14 \$. L'indemnité de départ spéciale se situe entre 700 \$ pour les employés à temps partiel travaillant moins de quatre heures par semaine, et 25 000 \$ pour les employés à plein temps et à temps partiel travaillant plus de 36 heures par semaine. Les employés qui

ont 20 années consécutives de service ou plus bénéficieront d'une possibilité de rachat supplémentaire de 500 \$ pour chaque année d'emploi accumulée après la 20<sup>e</sup> année, jusqu'à un maximum de 5 000 \$. L'employeur se réserve le droit de limiter le nombre d'employés acceptés pour ce rachat par classification, département et unité de négociation de façon à s'assurer que le rachat ne porte pas préjudice au déroulement des activités de l'entreprise.

La Ville de Winnipeg, au Manitoba, et le Syndicat uni du transport ont initié une disposition pour un service d'autobus nolisés **faisant appel à des employés retraités** mais qui protège également **les postes des employés permanents mis à pied**. En cas de mise à pied de chauffeurs permanents, les chauffeurs retraités ne seront employés qu'en cas de nécessité afin de tenir l'engagement du service nolisé qui avait été pris avant la mise à pied et seulement après avoir proposé le travail, au préalable, aux chauffeurs mis à pied.

Des dispositions relatives aux **fermetures d'usine** figurent dans cinq conventions conclues durant le troisième trimestre 2003. Weldwood of Canada Limited, de Williams Lake et 100 Mile House en Colombie-Britannique, et le Syndicat des travailleurs de l'industrie du bois et leurs alliés, ont négocié une disposition stipulant que les employés auront droit à un paiement égal à 10 jours de salaire par année de service continu, en cas de fermeture permanente d'usine ou de chantiers forestiers. Howe Sound Pulp and Paper Limited, de Port Melon en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier offrent une indemnité de départ en paiement forfaitaire égale à deux semaines de salaire par année de service jusqu'à concurrence de 52 semaines. Timberjack Inc., de Woodstock en Ontario, et l'Union internationale des travailleurs du verre, mouleurs, poterie, plastique et autres, ont introduit une disposition selon laquelle les employés ayant de l'ancienneté et mis à pied auraient droit à une formation spécifique en cas de fermeture d'une usine

de fabrication. Les employés moins anciens mis à pied obtiendront une indemnité de départ de 1 500 \$ ainsi que des prestations d'assurance-maladie complémentaires pendant six mois.

## Fonds

Regional Health Authorities of Manitoba, à l'échelle de la province, et Manitoba Association of Health Care Professionals ont créé un **fonds de normalisation des salaires**. Les employeurs y verseront une contribution additionnelle de 1 200 000 \$ afin de régler définitivement les questions de normalisation des salaires pendant la durée de la présente convention collective. Quant aux questions non résolues par rapport à la normalisation, les parties poursuivront les pourparlers pendant une période additionnelle de 60 jours. Après cette période, toute question non résolue sera renvoyée à l'arbitre pour décision finale et exécutoire.

INCO Limitée, de Sudbury et Port Colborne en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique ont établi une caisse **d'aide aux retraités** afin de fournir un soutien financier et moral aux employés retraités. Une déduction de 5 \$ par employé et par année, sera disponible à partir des versements du Régime de rémunération basé sur les revenus.

## Formation

Plusieurs conventions comprennent des dispositions relatives à la **formation des apprentis**. Field Aviation West, de Calgary en Alberta, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale ont convenu de définir les paramètres d'un programme incluant une formation sur l'avionique, les matériaux de synthèse, les intérieurs, l'entretien d'aéronefs et la tôlerie, afin de **former des ouvriers qualifiés en aéronautique**. Une clause de règlement entre Finning (Canada), dans diverses localités de la Colombie-Britannique, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale stipule que l'employeur paiera

**L'ensemble des frais de scolarité et des dépenses** des apprentis qui participent, chaque année, à des cours de formation autorisée dans des écoles professionnelles.

Scott Paper Limited, de New Westminster, et Howe Sound Pulp and Paper Limited, de Port Melon, en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont également instauré le remboursement des **dépenses de formation des apprentis à l'extérieur de la ville**. Après avoir terminé avec succès la période de formation requise à l'école professionnelle, l'employeur remboursera les dépenses engagées à l'extérieur de la ville à concurrence de deux heures de salaire par jour, sur la base d'une semaine de sept jours, au taux accordé aux apprentis de première année. Ces parties élaboreront également une stratégie de maintien des **principes rattachés à la formation des ouvriers qualifiés** de la Colombie-Britannique et offriront aux employés la possibilité de participer à des examens d'aptitude interprovinciaux.

L'Association des hôpitaux de l'Ontario, dans diverses localités, et le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario ont négocié une disposition concernant la **formation préalable à la mise à pied**. Un employé qui a le droit de déplacer un autre employé aura droit à la même période de formation qu'un nouvel employé et pourra débiter cette formation avant la mise à pied prévue.

### **Comités syndicaux-patronaux**

Au cours du troisième trimestre 2003, 14 des 43 conventions contenant des pratiques novatrices comportaient des dispositions stipulant la création de comités chargés de traiter diverses questions.

Fishery Products International Limited, de Bonavista et autres localités de Terre-Neuve-et-Labrador, et TCA-Canada ont introduit un comité sur le **changement technologique et l'ergonomie**. L'employeur fournira 5 000 \$ afin d'aider les membres nommés par le syndicat à acquérir une formation en ergonomie, pour que le travail du comité progresse.

Un comité de **dotation d'agents en première ligne** a été établi entre Hamilton Police Services Board de Hamilton, en Ontario, et l'Association de la police de Hamilton. Ce comité étudiera tous les aspects de la dotation ainsi que l'avantage d'embaucher des agents en première ligne, et l'évaluation du besoin de services de police à temps partiel dans la ville.

L'Université Laval, ville de Québec, au Québec, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont introduit un comité sur le **télétravail**. Ce comité examinera les différents moyens pour décentraliser les tâches d'un employé, afin qu'il puisse travailler à partir de la maison en utilisant les réseaux télématiques.

La Cariboo Pulp and Paper Company de Quesnel, en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont mis sur pied un comité chargé d'étudier les moyens de rehausser les **possibilités d'emploi** par le biais de nouvelles modalités d'emploi, y compris une réduction du temps supplémentaire, et des options concernant le temps de travail. Une fois les recommandations élaborées, le comité les soumettra à l'employeur.

D'autres comités qui figurent dans les conventions traitent de thèmes tels la publicité destinée à la clientèle, les coûts des prestations de santé et de bien-être, la formation et l'ordonnancement des tâches.