

# Pratiques innovatrices en milieu de travail

Bruce Aldridge

Direction de l'information sur les milieux de travail

Programme du travail, Ressources humaines et Développement des compétences Canada

Cet aperçu des innovations en milieu de travail est basé sur l'examen des 62 conventions collectives négociées au cours du premier trimestre 2004. De ces conventions, un peu plus de la moitié (34 conventions) contenaient des dispositions jugées innovatrices ou d'intérêt particulier.

## Durée

Parmi les 62 conventions examinées au cours du trimestre, plus de la moitié (35 conventions collectives) avaient une durée allant de 30 à 36 mois. Quatre conventions avaient une durée de 12 mois. Huit conventions avaient une durée allant de 24 à 29 mois, tandis que cinq conventions avaient une durée de 48 mois. Dix conventions avaient une durée de 60 mois ou plus. La convention collective la plus longue (83 mois) a été négociée entre les Brasseries Molson de Montréal, au Québec, et la Fraternité internationale des Teamsters. Deux conventions avaient une durée de 72 mois : la convention collective conclue entre West Fraser Mills Ltd., à Smithers, en Colombie-Britannique, et la Northern Interior Woodworkers Association, ainsi que la convention collective ratifiée par Rogers Cable Inc., à Toronto, en Ontario, et la Metro Cable TV Maintenance and Service Employees Association.

## Rémunération

Les régimes de participation aux gains figurent dans plusieurs des conventions collectives conclues pendant la période étudiée. Le régime conclu entre le Canadien Pacifique Limitée, à l'échelle du réseau, et les Métallurgistes unis d'Amérique répond à des critères spécifiques de rendement, et les employés obtiendront une part de 40 % des gains de productivité réalisés en 2003, 2004 et 2005, jusqu'à

concurrence de 5,0 % des salaires. Tout paiement forfaitaire généré sera pris en compte dans les calculs du régime de retraite. British Columbia Assessment Authority, à l'échelle de la province, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont négocié un régime où la part de l'employé, réalisée grâce à une efficacité accrue, s'élèvera à 50 % de tout gain de productivité, jusqu'à concurrence de 5,0 % des salaires payés pendant chaque année. Un autre régime, conclu entre Autoliv Electronics Canada Ltd. et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale, stipule des paiements trimestriels basés sur le salaire de base de l'employé ainsi que des paramètres de qualité et de rendement devant être réalisés mensuellement, à l'échelle de l'usine. Les montants des paiements seront déterminés selon le nombre d'heures de travail, jusqu'à concurrence de 37,5 heures par semaine, à l'exclusion des heures supplémentaires.

Bell Canada, à l'échelle des provinces du Québec et de l'Ontario, et l'Association canadienne des employés en télécommunication possèdent un régime de **primes de vente** qui récompense la contribution individuelle et collective aux objectifs de ventes et de rendement. Si les objectifs de vente sont réalisés à 100 %, le paiement se fera comme suit :

Poste	Pourcentage du salaire de base à la cible		
	2004 %	2005 %	2006 %
Associé aux ventes	20	25	30
Représentant commercial	43	43	43
Chargé principal de compte	51	51	51

La Société d'Électrolyse et de Chimie Alcan Ltée, usine de Jonquière et autres centres, au Québec, et la Fédération des syndicats du secteur de l'aluminium inc., ont négocié des **réexamens des salaires en fonction du marché** pour les deux dernières années de la convention collective. Les rajustements seront basés sur la moyenne pondérée des taux de rémunération de l'industrie de l'aluminium, avec une garantie de 1,0 % de plus que le taux le plus élevé du secteur. Suite à un sondage effectué auprès de 10 sociétés importantes, si la position d'Alcan dans le secteur de l'aluminium, y compris la garantie de 1,0 %, est supérieure au marché global à raison de plus de 3,0 %, les employés recevront 50 % de la différence sous forme de paiements forfaitaires trimestriels. Le rajustement de la dernière année tiendra également

compte des prévisions de l'IPC pour l'année suivante, d'études sur les projections salariales, des rajustements salariaux d'autres sociétés du même secteur et de la situation financière d'Alcan.

Un **régime de primes aux employés** a été instauré entre BC Rail Ltd., à l'échelle de la province, et les Travailleurs canadiens de l'automobile. Les employés seront admissibles à une prime de 1,0 % des salaires de base si le revenu net d'exploitation de BC Rail atteint 68 332 000 \$; de 2,0 % si le revenu net d'exploitation atteint 74 787 780 \$ et de 3,0 % si le revenu net d'exploitation atteint 81 243 558 \$. La société Allstream, à l'échelle du Canada, et les Travailleurs canadiens de l'automobile possèdent une **prime d'entreprise** établie en fonction du rendement de la société et de la satisfaction des clients. La prime offre un maximum de 4,0 % du taux de rémunération de base pour chaque année de la convention. Un **régime de rémunération au rendement** existe entre la Société indépendante de gestion du marché de l'électricité, à l'échelle de la province, en Ontario, et la Society of Energy

Professionals. Ce régime, fondé sur les résultats de la société et des secteurs d'activités, peut donner lieu à un paiement minimal de 1,0 % de la masse salariale de base à chaque année de la convention collective. Le paiement global minimum garanti sera de 2,0 % et ne sera assujéti à aucun plafond. Énergie atomique du Canada Ltée, Chalk River et Deep River, en Ontario, et le Syndicat international des employés professionnels et de bureau ont également instauré un régime de rémunération au rendement qui comporte des augmentations annuelles au mérite, tel qu'indiqué ci-dessous :

#### Coefficient multiplicateur appliqué à la valeur de l'échelon

Niveau	Satisfait la plupart des exigences	Satisfait toutes les exigences	Dépasse les exigences	Exceptionnel	Valeur de l'échelon
7	-	1	1,25	1,5	700 \$
8	-	1	1,25	1,5	800 \$
9	-	1	1,25	1,5	900 \$
10	-	1	1,25	1,5	1 000 \$
11	-	1	1,25	1,5	1 100 \$

Le solde d'une augmentation au mérite qui dépasse le maximum de l'échelle du poste d'un employé sera versé sous forme d'un paiement forfaitaire en tant qu'une prime réoctroyable au mérite.

Deux conventions collectives comprennent une disposition sur les **primes d'ancienneté**. La convention collective entre la ville de Toronto, à Toronto, en Ontario, et l'Association internationale des pompiers stipule une **prime de service**. Les paiements annuels applicables aux pompiers de tous les échelons sont calculés comme suit : 6 années de service, 77 \$ par année; 11 années, 143 \$; 16 années, 205 \$; 21 années, 260 \$; 26 années, 325 \$; 30 années ou plus, 340 \$ par année. Ces montants seront intégrés au salaire lors du calcul des heures supplémentaires, des congés, de la rémunération des jours fériés, des contributions au régime de retraite, de la rémunération des congés de maladie, etc. La Provincial Health Authorities of Alberta, à l'échelle de la province, et la Health Sciences Association of Alberta ont mis sur pied une **augmentation d'ancienneté** en vertu de laquelle l'équivalent de

3,5 % de l'échelon actuel le plus élevé sera ajouté comme 9<sup>e</sup> échelon dans la grille salariale de toutes les classifications professionnelles et techniques de la classe salariale 6 et au-delà. Pour avoir droit à cette augmentation, les employés admissibles doivent compter six années de service au sein de l'échelon supérieur qui précède leur classification.

## Conditions de travail

La ville de New Westminster, en Colombie-Britannique, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont négocié une entente sur les **horaires flexibles** pour les employés de certaines classifications qui ont des journées de travail prolongées afin de participer à des séances ou à des assemblées publiques.

Au cours de la période d'examen, plusieurs dispositions uniques relatives au congé ont été négociées. Air Transat A.T. inc. et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs et travailleuses de l'aérospatiale, dans diverses localités, à l'échelle du Canada et à l'extérieur du Canada, ont négocié une nouvelle disposition de **congé sans solde** en vertu de laquelle les employés enclins à prendre un tel congé, pour éviter que d'autres employés soient mis à pied, continueront à accumuler leur ancienneté aux fins de l'augmentation salariale et du droit aux congés. Les parties ont également instauré un congé d'une journée **après une affectation à l'extérieur de la base** d'une durée de 30 jours consécutifs; un congé de deux jours pour une affectation allant de 30 à 60 jours; un congé de trois jours pour une affectation de 60 à 90 jours; ainsi qu'un congé de quatre jours pour une affectation de 90 à 180 jours consécutifs. Le Gouvernement du Canada, à l'échelle du Canada, et l'Association canadienne des employés professionnels ont négocié une disposition similaire sur les congés pour les **voyages pour affaires du gouvernement**. Un employé recevra un jour de congé après avoir été absent de chez lui pendant 40 nuits par année pour se consacrer aux affaires du gouvernement, hors de la zone de l'administration

centrale. Il y aura une journée de congé supplémentaire pour chaque période additionnelle de 20 nuits, jusqu'à concurrence de cinq journées par année. La Provincial Health Authorities of Alberta, à l'échelle de la province, et la Health Sciences Association of Alberta ont instauré un congé payé spécial à concurrence de quatre jours par année, si un employé est incapable de travailler en raison de **circonstances imprévues d'extrême urgence** qui nécessitent son intervention personnelle. La ville de Toronto, en Ontario, et l'Association internationale des pompiers ont introduit un nouveau **congé de quarantaine** en vertu duquel les périodes de non activité d'un employé mis en quarantaine par un médecin praticien autorisé, en raison d'un incident lié au travail, seront considérées comme un congé payé pendant la durée de la quarantaine.

The College Compensation and Appointments Council, à l'échelle de la province, en Ontario, et le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario ont mis sur pied un groupe de travail sur le **bien-être en milieu de travail**. Dans le but de maintenir un milieu de travail positif, le conseil 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 en milieu de travail, d'examiner les pratiques actuelles des collègues et de recueillir et d'analyser l'information relative aux préoccupations des employés et des instances de direction.

Un nouveau **compte de gestion des dépenses-santé** a été créé entre le gouvernement du Manitoba, à l'échelle de la province, et la Manitoba Government and General Employees' Union. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2005, ce compte individuel offrira un remboursement des dépenses médicales supplémentaires aux employés à temps plein, jusqu'à concurrence de 120 \$ par année, et jusqu'à concurrence de 60 \$ par année pour les employés à temps partiel; à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006, ces montants passeront à 200 \$ et à 100 \$ respectivement.

## Sécurité d'emploi

Trois conventions collectives comportent une disposition relative à la **fermeture d'usines** qui offre diverses indemnités de départ. Autoliv Electronics Canada Inc., à Markham, en Ontario, et l'Association internationale des machinistes et des travailleurs de l'aérospatiale offrent une **indemnité de départ** sous forme d'un paiement forfaitaire équivalent à trois semaines de salaire par année de service, jusqu'à concurrence de 65 semaines de salaire; Tolko Industries Ltd., à The Pas, au Manitoba, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier offrent des paiements forfaitaires correspondant à deux semaines de salaire par année de service, jusqu'à concurrence de 52 semaines; et Tower Automotive, à Toronto, en Ontario, et les Métallurgistes unis d'Amérique offrent également une indemnité de départ aux employés qui ont plus de cinq années de service, et ce à raison d'une semaine par année de service, jusqu'à concurrence de 34 semaines.

The College Compensation and Appointments Council, à l'échelle de la province, en Ontario, et le Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario ont introduit un **programme de retour au travail**. Chaque collègue aura une politique visant à aider les employés blessés ou malades à revenir au travail. Cette politique comprendra les éléments suivants :

- un énoncé d'engagement qui décrit la façon dont le programme fonctionnera, notamment la création d'un comité permanent ou d'un comité spécial;
- des stratégies à l'appui de l'énoncé d'engagement et un cadre de travail officiel traitant des cas individuels de retour au travail;
- une description des rôles et des responsabilités des divers intervenants participant au processus;
- un processus marquant les étapes à suivre pour traiter les cas individuels, dont une composante sur la médiation;

- une composante sur les communications et la formation;
- un processus d'examen régulier du programme.

Overwaitea Food Group, à l'échelle de la province, en Colombie-Britannique, et l'Union internationale des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce ont négocié une disposition sur les **garanties de sécurité d'emploi**. Si un magasin Overwaitea est touché par l'ouverture d'un nouveau magasin Overwaitea dans son voisinage proche, les employés ne feront pas l'objet d'une réduction des heures, de la rémunération ou des avantages sociaux. Si un employé connaît une telle situation, il peut être muté à un autre magasin dans un rayon de 40 kilomètres. La garantie couvre les employés des grilles salariales A et B qui ont au moins quatre années de service ininterrompu, qui sont au sommet de leur classification et ont travaillé en moyenne 24 heures ou plus par semaine pendant une période de trois mois consécutifs.

## Formation

Tolko Industries Ltd., de The Pas, au Manitoba, et le Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier ont une disposition pour couvrir les **dépenses de formation à l'extérieur de la ville** pour les apprentis. Une fois terminée avec succès la période de formation exigée dans une école professionnelle, l'employeur remboursera les dépenses, jusqu'à concurrence de deux heures de salaire par jour sur une semaine de sept jours, selon le taux salarial de la première année de travail de l'apprenti.

Queen's University, de Kingston, en Ontario, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont un **programme d'aide pour frais de scolarité** pour les employés de service et les préposés à l'entretien. Un montant pouvant aller jusqu'à 400 \$ par année sera disponible pour des cours liés au travail, dans un établissement reconnu autre que Queen's

University. Pour les cours suivis à Queen's, le paiement des frais de scolarité sera exonéré jusqu'à concurrence d'une somme correspondant au plein montant de cinq cours avec crédits complets au premier cycle des arts et des sciences. L'université possède également un **régime d'aide pour frais de scolarité** avec un fonds de 70 000 \$ par année. Si la valeur des demandes admissibles est inférieure au montant total disponible, le surplus sera reporté à l'année suivante; mais si la valeur des demandes admissibles est supérieure au montant total disponible, le fonds sera examiné et les montants seront accordés au prorata en fonction du nombre de demandes. Les conjoints d'employés et les enfants naturels, les beaux-enfants par mariage, les enfants de fait et les enfants adoptés de moins de 25 ans qui sont à la charge d'employés sont admissibles à une aide pour frais de scolarité pouvant s'élever jusqu'à 3 000 \$ par année et par personne. Cette aide de soutien est applicable aux étudiants à temps plein ou à temps partiel des programmes de premier cycle, des programmes de cycle supérieur et des programmes de formation professionnelle offerts dans toute université ou tout collège reconnus au Canada ou aux États-Unis.

### **Comités syndicaux-patronaux**

Pendant le premier trimestre 2004, 13 des 34 conventions présentant des pratiques innovatrices comprenaient des dispositions relatives à la formation de comités traitant d'un large éventail de questions.

La ville de Toronto, en Ontario, et l'Association internationale des pompiers ont créé un comité qui examinera les possibilités d'adoption d'un processus de promotion centré sur le **développement professionnel et l'apprentissage continu**, tout en conservant les placements sur une liste basée sur l'ancienneté dans une période de qualification. Le comité se penchera sur les possibilités offertes pour engager un processus modulaire de qualification et de re-qualification. Les parties ont également formé des comités sur les politiques relatives à la toxicomanie, à l'examen des avantages sociaux, aux heures de travail et à l'examen de la dotation en personnel.

La British Columbia Assessment Authority, à l'échelle de la province, et le Syndicat canadien de la fonction publique ont constitué un comité sur la **productivité** pour identifier 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.

D'autres comités stipulés par les conventions collectives traitent de questions telles l'évaluation des classifications, les profils d'emploi, les prestations de santé et de bien-être, les prestations aux personnes retraitées, l'examen des régimes de retraite et les modifications apportées au travail en vue de l'adapter aux employés malades ou blessés.

### *Pratiques innovatrices en milieu de travail*

*Les pratiques innovatrices en milieu de travail, publiées dans les précédents numéros de la Gazette du travail, sont disponibles sur le site Web de la Direction de l'information sur les milieux de travail à*

<http://www.rhdcc.gc.ca/fr/pt/imt/info.shtml>.