

Université de Montréal

**Compréhension des conditions de l'inclusion et de la non-inclusion  
de clauses orphelin dans les conventions collectives**

par

**Rock R. Beudet**

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Travail dirigé

présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)

Le 19 avril 2000

© Rock R. Beudet, 2000

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce travail dirigé intitulé :

**Compréhension des conditions de l'inclusion et de la non inclusion  
de clauses orphelins dans les conventions collectives**

présenté par  
**Rock R. Beaudet**

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Michel Brossard : Directeur de recherche

Gilles Trudeau : Membre du jury

Travail dirigé accepté le : 4 juillet 2000.....

## SOMMAIRE

Dans les milieux de travail nord-américains et, dans une moindre mesure, ailleurs en Occident, on observe, depuis vingt-cinq ans, une tendance à réduire les coûts de la main-d'œuvre afin de faire face à une compétitivité accrue ou à des déficits jugés trop élevés. Pour y parvenir, les employeurs, tant du secteur privé que du secteur public, ont recours à différentes méthodes telles que la réorganisation du travail, la mise sur pied de programmes de retraite massive, ou l'inclusion de clauses dites «orphelin» (CO) dans les conventions collectives.

Une CO impose de façon temporaire ou permanente, à partir d'une date déterminée, des conditions de travail et de rémunération inférieures (échelle salariale, avantages sociaux, etc.) aux nouveaux employés par rapport à ce qui est offert aux anciens.

L'étude de l'ampleur du phénomène a révélé que c'est à la suite de la récession économique du début des années 1980 que le nombre d'entreprises recourant aux CO a augmenté. Aux États-Unis, les CO ont vu leur présence passer de 5 % à 11 % entre 1983 et 1985, avant d'enregistrer une diminution significative de 1986 à 1990, se stabilisant à 4 %. Au Canada, le taux de CO a varié en dents de scie, passant de 4 à 8 % selon les années pour la période allant de 1985 à 1997. Pour le Québec, le taux de CO est passé de 1 % en 1984 à un sommet de 8 % en 1989 et 1990. Ce taux a ensuite diminué pour se maintenir aux environs de 6 % jusqu'à 1997.

Bien qu'employeurs, syndicats et travailleurs associés à la recrudescence des CO considèrent que la compétitivité de l'entreprise et la création d'emplois justifient cette stratégie, nous avons tenté d'identifier quelles conditions permettent de comprendre l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives?

Ainsi, le chapitre 1 présente une revue de la littérature sur l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives. Il définit l'ampleur du phénomène et se penche sur les facteurs explicatifs qui sont identifiés pour l'expliquer.

Après avoir, au chapitre 2, expliqué notre méthodologie de recherche, le chapitre 3 présente une vue d'ensemble des facteurs explicatifs pour chacun des phénomènes et l'étude de deux cas particuliers.

Nous avons identifié dix facteurs explicatifs associés à l'inclusion de CO. Cinq sont reliés à l'employeur : le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de l'entreprise; la stratégie de gestion, la restructuration des emplois, l'utilisation préalable de CO et le rapport de force créé par la menace de fermeture d'entreprise ou de loi spéciale. Cinq autres sont associés au syndicat : l'acceptation des employés et de leurs syndicats après avoir fait des concessions, la protection des acquis des anciens sans concession, la volonté d'éviter la soustraction et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux, le rapport de force à l'interne, et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux.

Par ailleurs, dix facteurs explicatifs ont été associés au phénomène de la non-inclusion de CO. Quatre sont reliés à l'employeur : le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de l'entreprise; l'utilisation préalable de CO lorsqu'elles ont entraîné des effets négatifs, la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO et une gestion des ressources humaines responsable. Six autres sont associés au syndicat : l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale, la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO, l'information sur le phénomène des CO en temps opportun, des membres ayant des valeurs fortes de solidarité, une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat, et une proposition de CO rejetée par l'exécutif syndical.

L'étude se conclut sur une réflexion à propos des limites et de l'avenir des CO, dont principalement, la présentation des facteurs jugés plus importants. Enfin, notons qu'en décembre 1999, le gouvernement du Québec a adopté des dispositions modifiant la *Loi sur les normes du travail* destinées à interdire les disparités de traitement. Cette loi, qui n'interdira que l'inclusion de CO permanentes, ne fait qu'augmenter l'intérêt de bien connaître et saisir les conséquences possibles des facteurs explicatifs liés aux CO.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b>   | <b>8</b>  |
| <b><u>INTRODUCTION</u></b>  | <b>11</b> |
| <b><u>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE</u></b>  |           |
| <b>L'INCLUSION ET LA NON-INCLUSION DE CO DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES : DESCRIPTION DU PHÉNOMÈNE ET SON EXPLICATION</b> | <b>14</b> |
| <b><u>A) L'INCLUSION DE CO</u></b>  | <b>14</b> |
| 1) Définition d'une clause dite «orphelin»  | 14        |
| 2) Ampleur et évolution du phénomène en Amérique du Nord  | 18        |
| 2.1) Les États-Unis   | 18        |
| 2.2) Le Canada  | 20        |
| 2.3) Le Québec  | 21        |
| 3) Facteurs explicatifs du phénomène  | 25        |
| 3.1) La situation économique de l'entreprise  | 25        |
| 3.2) L'initiative de l'employeur  | 27        |
| 3.3) La volonté du syndicat   | 29        |
| <b><u>B) LA NON-INCLUSION DE CO</u></b>   | <b>33</b> |
| 1) Définition   | 33        |
| 2) Ampleur du phénomène   | 33        |
| 3) Facteurs explicatifs du phénomène  | 33        |
| 3.1) La situation économique de l'entreprise  | 34        |
| 3.2) L'initiative de l'employeur  | 34        |
| 3.3) La volonté du syndicat   | 35        |
| <b><u>C) CONCLUSION DU CHAPITRE 1</u></b>   | <b>37</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b><u>CHAPITRE 2 : MODÈLE D'ANALYSE ET MÉTHODOLOGIE</u></b>   | <b>39</b> |
| <b>Méthodologie de recherche</b>  | <b>39</b> |
| <b>L'approche</b>   | <b>40</b> |
| <b>Les méthodes de cueillette des données</b>   | <b>40</b> |
| <b><u>CHAPITRE 3 : LES CONDITIONS DE L'INCLUSION ET DE LA NON-<br/>INCLUSION DE CO DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES</u></b> | <b>42</b> |
| <b><u>A) VUE D'ENSEMBLE DES PHÉNOMÈNES</u></b>  | <b>42</b> |
| <b>1) Validation des facteurs explicatifs</b>   | <b>44</b> |
| 1.1) L'inclusion de CO  | 46        |
| 1.2) La non-inclusion de CO   | 51        |
| <b>2) Nouveaux facteurs explicatifs identifiés</b>  | <b>53</b> |
| 2.1) L'inclusion de CO  | 56        |
| 2.2) La non-inclusion de CO   | 58        |
| <b>3) Résumé de la section A</b>  | <b>60</b> |
| <b><u>B) DEUX ÉTUDES DE CAS</u></b>   | <b>62</b> |
| <b>1) Cas d'inclusion d'une CO</b>  | <b>62</b> |
| 1.1) Facteurs explicatifs présents  | 67        |
| 1.2) Nouveaux facteurs explicatifs identifiés   | 70        |
| <b>2) Cas de non-inclusion d'une CO</b>   | <b>71</b> |
| 2.1) Facteurs explicatifs présents  | 75        |
| 2.2) Nouveaux facteurs explicatifs identifiés   | 78        |
| <b>3) Résumé de la section B</b>  | <b>79</b> |
| <b><u>C) CONCLUSION DU CHAPITRE 3</u></b>   | <b>82</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE, DISCUSSION ET PERSPECTIVE D'AVENIR</u></b> | <b>87</b>  |
| <b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>   | <b>95</b>  |
| <b><u>ANNEXE</u></b>  | <b>100</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tableau 1 Salaire et ancienneté dans un double palier salarial</b>   | <b>15</b> |
| <b>Tableau 2 L'incidence des systèmes de rémunération à double échelle<br/>aux États-Unis par secteurs d'activités, 1985-1992, en pourcentage</b>   | <b>19</b> |
| <b>Tableau 3 L'incidence des systèmes de rémunération à double échelle : une<br/>comparaison Québec, Canada, États-Unis, 1984-1997, en pourcentage</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>Tableau 4 Répartition en pourcentages des systèmes de rémunération<br/>différenciés selon la date d'embauche, conventions collectives<br/>de 500 employés et plus, 1992-1997, Canada</b> | <b>21</b> |
| <b>Tableau 5 Pourcentage de conventions collectives comportant une CO (1985-97)</b>   | <b>22</b> |
| <b>Tableau 6 Pourcentage de conventions collectives comportant une CO<br/>et ventilé par secteurs d'activités (1985-97)</b>   | <b>23</b> |
| <b>Tableau 7 Pourcentage de conventions collectives comportant une CO<br/>selon l'affiliation syndicale (1985-90)</b>   | <b>30</b> |
| <b>Tableau 8 Pourcentage de conventions collectives du secteur municipal<br/>québécois comportant une CO selon la catégorie d'emplois (1998)</b>  | <b>31</b> |
| <b>Tableau 9 Validation des facteurs explicatifs de la littérature</b>  | <b>45</b> |
| <b>Tableau 10 Validation des nouveaux facteurs explicatifs</b>  | <b>55</b> |

**À la mémoire de Marcel Pepin**

**Remerciements :**

L'auteur tient à remercier monsieur Michel Brossard pour son soutien, sa disponibilité et sa grande rigueur et, plus particulièrement, Johanne, les membres de sa famille et ses amis qui ont eu à supporter ses interminables questionnements sur le phénomène des clauses «*orphelin*». Enfin, un remerciement particulier à Jean-Guy Bergeron pour avoir permis à un orphelin de retrouver sa famille.

## Introduction

Dans les divers milieux de travail, tant aux États-Unis qu'au Canada ou ailleurs en Occident, on observe, depuis vingt-cinq ans, une tendance à réduire les coûts de la main-d'œuvre afin de faire face à une compétitivité accrue ou à des déficits jugés trop élevés. Pour y parvenir, les employeurs, tant du secteur privé que du secteur public, ont utilisé différentes méthodes telles que la réorganisation du travail, la mise sur pied de programmes de retraite massive et même la réduction des salaires de l'ensemble des travailleurs d'une usine ou d'une organisation.

Après la récession économique du début des années 1980, on a pu observer une augmentation du recours à des clauses «orphelin» (CO). Celles-ci visent les nouveaux employés, et donc le plus souvent les jeunes, dans le but de réduire les coûts pour parvenir à maintenir ou à améliorer la rentabilité.

Une clause dite «orphelin» s'insère dans une convention collective; elle impose aux nouveaux employés, à partir d'une date déterminée, des conditions de travail et de rémunération inférieures à celles offertes aux employés déjà en place. Il existe deux types de CO : la permanente, qui crée une échelle salariale distincte inférieure pour les nouveaux employés, et la temporaire, par laquelle les nouveaux employés mettent davantage d'années à accéder à l'échelon le plus élevé de la grille de salaires. La diminution du nombre d'avantages sociaux ou leur abolition pure et simple pour les nouveaux employés peuvent aussi être associées à ces clauses (Hébert, 1992; Martin et Heetderks, 1991).

Le phénomène apparaît aux États-Unis autour des années 1930. Il faudra cependant attendre les années 1960 avant que les accords sur la double structure salariale se multiplient jusqu'à devenir une pratique courante comme on a pu l'observer notamment dans de nombreuses conventions collectives de grandes chaînes de restauration (Martin et Lee, 1992).

Même si le phénomène n'est pas nouveau, les pressions exercées par la mondialisation des marchés ainsi que par la réduction des budgets gouvernementaux des deux dernières décennies semblent en raviver l'usage dans les milieux de travail nord-américains, tant dans les secteurs public que privé.

Bien que bon nombre d'acteurs (employeurs, négociateurs et personnel des ressources humaines, syndicats et travailleurs) associés à la recrudescence des CO considèrent que certains éléments (améliorer la compétitivité de l'entreprise, protéger le pouvoir d'achat des travailleurs, conserver les emplois et même en créer, etc.) militent en faveur de leur adoption, nous préférons questionner leur option et nous pencher sur ce problème pour en analyser la véritable portée.

D'autres options s'offrent aux parties patronale et syndicale qui concluent de telles ententes. C'est pourquoi nous souhaitons étudier les conditions dans lesquelles apparaissent l'inclusion et la non-inclusion de CO. En effet, certains renoncent à cette clause et atteignent néanmoins les divers objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre.

Nous chercherons donc à répondre à la question suivante :

Quelles conditions permettent de comprendre l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives?

Le chapitre 1 présente une revue de la littérature sur l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives. Après avoir défini le phénomène et précisé son ampleur, il présentera les facteurs explicatifs de l'inclusion et de la non-inclusion de CO dans les c.c.

Le chapitre 2, porte sur notre méthodologie de recherche. Il présente d'abord le modèle d'analyse retenu et ensuite la méthodologie utilisée et finalement l'approche et la méthode de cueillette des données.

Le chapitre 3 se compose de deux volets : l'un est une vue d'ensemble des facteurs explicatifs pour chacun des phénomènes et l'autre analyse deux cas particuliers. Cette analyse est basée sur des entrevues réalisées auprès des président(e)s de deux syndicats; dont l'un a accepté d'insérer une CO dans sa convention collective contrairement à l'autre qui a refusé une CO tout en trouvant néanmoins d'autres façons de réduire les coûts de la main-d'œuvre.

Enfin, après un bref rappel des résultats de la recherche, nous en précisons les limites et les perspectives. Une brève discussion suit où sont tirées les conclusions entourant les phénomènes de l'inclusion et de la non-inclusion de CO.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature

### **L'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives : description du phénomène et son explication**

Ce chapitre présente une revue de la littérature sur l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives. Pour chacun des phénomènes, nous présentons (1) une définition, (2) une évaluation de son ampleur et (3) des facteurs explicatifs. Enfin, pour souligner la pertinence de la recherche, nous dressons en conclusion, le rapport entre l'inclusion et la non-inclusion de CO et leurs facteurs explicatifs.

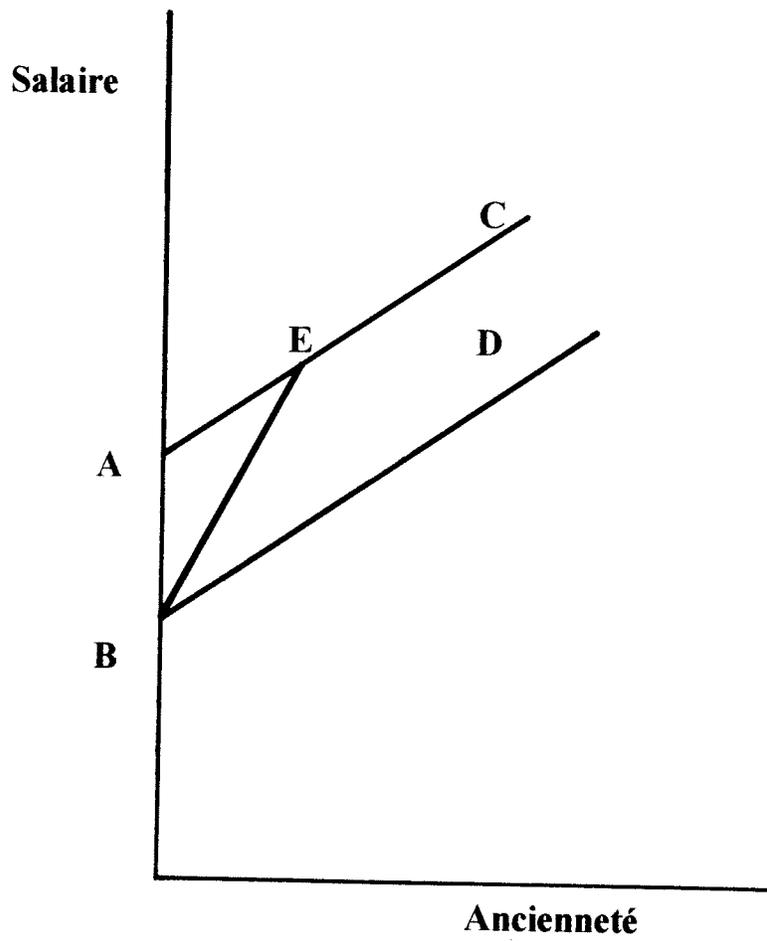
#### A) L'inclusion de CO

##### *1) Définition d'une clause dite «orphelin»*

Une clause dite «orphelin» s'insère dans une convention collective. Elle peut être définie comme une clause imposant aux nouveaux employés, à partir d'une date déterminée, des conditions de travail et de rémunération inférieures à celles offertes aux employés en place (Hébert, 1992). La date d'embauche demeure le seul critère pour placer un employé dans le plan supérieur ou inférieur (Martin et Heetderks, 1991).

Les auteurs, dont Capelli et Sherer (1990), distinguent deux types de CO : (1) **la CO permanente**, représentée par la création d'une échelle salariale distincte qui condamne de façon permanente les nouveaux employés à un salaire inférieur à celui des anciens, et (2) **la CO temporaire** qui impose aux nouveaux employés de travailler plusieurs années avant de rejoindre l'échelle précédente ou accéder au plafond salarial.

**Tableau 1 Salaire et ancienneté dans un double palier salarial**  
(tiré de Capelli et Sherer, 1990)



Le tableau précédent présente les composantes d'une double structure salariale. Le segment AC symbolise une échelle salariale conventionnelle (échelle 1, celle des anciens), alors que la nouvelle structure salariale permanente est illustrée par BD (échelle 2, celle des nouveaux).

Dans le cas d'une structure permanente, tous les nouveaux employés débiteront à B et ils progresseront sur la droite BD. Ils seront toujours moins rétribués que ceux embauchés avant la date d'entrée en vigueur de la clause, qui eux progressent sur la droite AC. Lorsque tous les employés de l'échelle 1 auront quitté l'entreprise, l'échelle AC disparaîtra pour ne laisser que les salariés de l'échelle 2, sur la droite BD. Cette échelle pourra ainsi devenir la norme au bout d'un certain temps.

Le segment BEC représente quant à lui l'introduction d'une double structure salariale temporaire. Dans ce cas, les employés embauchés avant l'entrée en vigueur de la clause continuent de progresser sur la droite AC, pendant que les nouveaux progresseront sur la nouvelle échelle 3 (BEC). Lorsque le dernier «ancien», parti du point A, franchira le point E, tous les nouveaux employés seront sur la même nouvelle échelle 3 (BEC).

Certains auteurs considèrent comme une CO la création de nouvelles catégories d'emplois moins rémunérés mais où le même travail reste à accomplir, de même que l'abolition de la sécurité d'emploi pour les employés embauchés après l'entrée en vigueur d'une clause de ce type.

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), par exemple, dans un avis datant de 1998, a inclus à sa définition d'une CO : «toute autre mesure comportant un désavantage pour les nouveaux salariés» (CDPDJ, 1998, p. 5). Dans le présent document, nous ne retiendrons pas cette définition puisqu'il n'en est fait mention nulle part ailleurs dans la littérature. De plus, même la Commission n'est pas assurée de la portée exacte de cette extension de la définition.

Nous reconnaissons donc deux types de CO : (1) **la CO permanente** qui crée une double échelle salariale à laquelle peuvent aussi s'ajouter certaines conditions de travail et avantages sociaux révisés à la baisse. Dans ce type de CO, les nouveaux employés ne rejoindront jamais les anciens; et (2) **la CO temporaire** où en vertu de l'ajout d'échelons inférieurs, il faut travailler pendant davantage d'années pour atteindre l'échelle précédente, accéder au plafond salarial ou obtenir certaines conditions de travail et certains avantages sociaux dont profitent les plus anciens.

## *2) Ampleur et évolution du phénomène en Amérique du Nord*

### **2.1) Les États-Unis**

Aux États-Unis, les CO existent depuis les années 1930. Les CO permanentes, qui ne sont que des cas isolés jusque dans les années 1960, se multiplient alors dans les conventions collectives de grandes chaînes de restauration (Martin et Lee, 1992).

La récession économique de 1981-1982 (Martin et Heetderks, 1991) provoque une véritable explosion du nombre de CO affectant les nouveaux employés, le plus souvent les jeunes (Bowers et Roderick, 1987; Jacoby et Mitchell, 1986).

Alors que seulement 5 % des conventions collectives américaines contiennent des CO en 1983, cette proportion passe à 11 % deux ans plus tard (Bureau of National Affairs, 1987) pour atteindre 20 % en 1985, dans les secteurs non-manufacturiers. C'est le secteur de l'aviation, aux prises avec la récession conjuguée à une déréglementation du transport aérien, qui en fait la plus grande utilisation. Alors que les CO sont pratiquement inexistantes en 1982, elles sont pratique courante en 1986, année où leur taux de pénétration atteint 70 % (Bureau of National Affairs, 1987).

Selon le Bureau of National Affairs (BNA) (1987), la décennie 1980 est celle des CO temporaires. Sur l'ensemble des entreprises qui y ont recours, 86 % optent pour les temporaires et 14 % pour les permanentes. À la fin des années 1980, le BNA (1988) note une diminution significative de l'usage des CO. Entre 1987 et 1988, elles connaissent une baisse de près du tiers.

Plus récemment, Cousineau et Poulet (1999) ont élaboré un tableau intégrant les plus récentes données du BNA. Le tableau 2 permet de constater que les systèmes de rémunération à double échelle se concentrent dans certains secteurs d'activités tels le commerce de gros et de détail, le transport aérien et l'industrie des produits alimentaires et de boissons.

**Tableau 2 L'incidence des systèmes de rémunération à double échelle aux États-Unis par secteurs d'activités, 1985-1992, en pourcentages**

| <b>Secteurs d'activités</b>   | <b>1985</b> | <b>1986</b> | <b>1987</b> | <b>1988</b> | <b>1989</b> | <b>1990</b> | <b>1991</b> | <b>1992</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tous secteurs                 | 11          | 10          | 9           | 5           | 6           | 4           | 4           | 4           |
| <b>Manufacturier</b>          |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Produits chimiques            | 0           | 2           | 5           | 0           | 3           | 2           | 0           | 0           |
| Machines électriques          | 16          | 3           | 3           | 0           | 8           | 0           | 0           | 5           |
| Produits métalliques          | 0           | 10          | 0           | 0           | 4           | 0           | 2           | 0           |
| Aliments et boissons          | 17          | 4           | 24          | 14          | 6           | 14          | 4           | 3           |
| Meubles                       | 0           | 6           | 0           | 0           | 0           | 11          | 0           | 0           |
| Instruments                   | 0           | 0           | 8           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Bois                          | 20          | 19          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Mach. non électriques         |             | 10          | 5           | 8           | 3           | 3           | 3           | 4           |
| Divers                        | 0           | 0           | 33          | 11          | 14          | 0           | 0           | 0           |
| Papier                        | 8           | 6           | 4           | 1           | 3           | 0           | 0           | 0           |
| Pétrole                       | 0           | 4           | 25          | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Imprimerie                    | 0           | 5           | 8           | 2           | 5           | 8           | 0           | 0           |
| Minéraux                      | 14          | 10          | 7           | 8           | 0           | 10          | 0           | 0           |
| Textiles                      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Équip. de transport           | 20          | 24          | 11          | 10          | 0           | 0           | 0           | 12          |
| <b>Non manufacturier</b>      |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Transport aérien              | 62          | 70          | 20          | 33          | 25          | 30          | 30          | 33          |
| Communications                | 0           | 2           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| Santé                         | 7           | 12          | 5           | 3           | 4           | 8           | 1           | 0           |
| Finances et assurances        | 0           | 27          | 14          | 0           | 25          | 0           | 0           | 0           |
| Transports                    | 16          | 20          | 10          | 6           | 0           | 2           | 8           | 0           |
| Postes                        | 100         | 0           | 100         | 0           | 0           | 0           | 100         | 0           |
| Chemins de fer                | 100         | 50          | 44          | 0           | 33          | 0           | 0           | 0           |
| Services                      | 5           | 22          | 4           | 5           | 11          | 0           | 0           | 3           |
| Unités publiques              | 0           | 2           | 13          | 11          | 0           | 2           | 0           | 2           |
| Commerce de gros et de détail | 37          | 25          | 20          | 20          | 26          | 12          | 19          | 22          |

**Source : Cousineau et Poulet (1999)**

Se basant sur plusieurs sources (Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail [1988], ministère du Travail [1998a], Travail Canada [1983-1998], Bureau of National Affairs [diverses années]) et en tenant compte de leurs propres estimations, les mêmes auteurs (Cousineau et Poulet, 1999) ont également analysé l'incidence des systèmes de rémunération à double échelle pour le Québec, le Canada et les États-Unis pour la période allant de 1984 à 1997. Le tableau 3 présente leurs résultats.

**Tableau 3 L'incidence des systèmes de rémunération à double échelle : une comparaison Québec, Canada, États-Unis, 1984-1997, en pourcentage**

| Années | Québec | Canada | États-Unis |
|--------|--------|--------|------------|
| 1984   | 1      | 2      | 8          |
| 1985   | 2      | 6      | 11         |
| 1986   | 4      | 6      | 10         |
| 1987   | 7      | 4      | 9          |
| 1988   | 7      | 7      | 5          |
| 1989   | 8      | 5      | 6          |
| 1990   | 8      | 5      | 4          |
| 1991   | 3      | 5      | 4          |
| 1992   | 3      | 4      | 4          |
| 1993   | 5      | 8      | 3          |
| 1994   | 6      | 7      | 4          |
| 1995   | 6      | 7      | 8          |
| 1996   | 6      | 4      | 7          |
| 1997   | 6      | 6      | 7          |

Source : Cousineau et Poulet (1999)

## 2.2) Le Canada

Au Canada, il faut attendre 1987 pour que le Bureau des renseignements sur le travail (B.R.T.) amorce la recension des systèmes à double palier dans les conventions collectives. De ce fait, on ne peut malheureusement connaître la situation avant cette date.

L'analyse d'une base de données révèle que sur 941 conventions couvrant plus de 500 employés en vigueur en décembre 1989, 45 (soit 4,8 % des ententes) comprennent une clause de rémunération à double palier. Notons que dans la seule analyse du phénomène effectuée par Travail Canada (1988), le B.R.T. soulignait une importante perte de popularité des CO en cinq ans.

Plus récemment, Cousineau et Poulet (1999) ont examiné 5 558 conventions collectives d'entreprises de 500 employés et plus déposées à Travail Canada. Les tableaux 3 et 4 présentent les statistiques globales qui en résultent. Le tableau 4 dresse une analyse par secteurs d'activités pour la période 1992-1997. On y note une importante concentration

(44,7 %) des systèmes de rémunération à double échelle dans le secteur du commerce (de détail-alimentation plus précisément), ainsi que dans le secteur manufacturier (23,7 %), fortement représenté par le sous-secteur aliments et boisson. Enfin, les auteurs observent qu'il y a eu un déplacement dans le temps (entre 1992-1994 et 1995-1997) du secteur manufacturier et des municipalités (administration publique) vers le commerce et les transports.

**Tableau 4 Répartition en pourcentages des systèmes de rémunération différenciés selon la date d'embauche, conventions collectives de 500 employés et plus, 1992-1997, Canada**

| <b>Secteurs d'activités</b>                                    | <b>1992-1994</b> | <b>1995-1997</b> |
|--|------------------|------------------|
| <b>Primaire</b>  | 0                | 0                |
| <b>Manufacturier</b>   | 26,9             | 19,1             |
| <b>Transports, communications et autres utilités publiques</b> | 6,0              | 10,6             |
| <b>Finances</b>  | 0                | 0                |
| <b>Commerce</b>  | 41,8             | 48,9             |
| <b>Services</b>  | 13,4             | 14,9             |
| <b>Administration publique</b>                                 | 10,4             | 4,3              |

Source : Cousineau et Poulet (1999)

Malheureusement, il semble qu'il n'existe aucune autre étude traitant du phénomène pour les périodes précédant 1992.

### **2.3) Le Québec**

Comme l'indique le ministère du Travail (1998), bien qu'on ne puisse déterminer avec précision les premières CO du Québec, le phénomène y était déjà observable vers le milieu des années 1980.

Depuis 1985 (année où de telles données sont devenues disponibles), parmi les

conventions collectives en vigueur pour des unités de 100 salariés et plus, on constate que le pourcentage de conventions comportant des clauses de rémunération à double ou à multiples paliers n'a jamais dépassé 8 %, sommet atteint en 1989 (Ministère du Travail, 1998; Turcot, 1992).

«Même si la base d'observation retenue par le ministère du Travail, à savoir les conventions collectives de 100 employés et plus, ne couvre que 14,8 % des conventions collectives (soit 1 248 conventions sur les 8 437 inscrites au fichier du ministère), les unités de négociation concernées regroupent 78 % des salariés syndiqués (soit 733 800 des 938 600 salariés syndiqués)» (Ministère du Travail, 1998, p. 3).

De 1985 à 1997, les données du ministère du Travail (1998), contenues dans le tableau 5, indiquent que, parmi les conventions collectives faisant partie de la base d'observation, le taux de conventions comportant des CO permanentes ou temporaires est passé de 1,9 % en 1985 à 6,4 % en 1997, avec un sommet en 1989 (8 %).

**Tableau 5 Pourcentage de conventions collectives comportant une CO (1985-97) (Québec)**

|      |       |      |       |
|------|-------|------|-------|
| 1985 | 1,9 % | 1992 | 3,2 % |
| 1986 | 4,2 % | 1993 | 4,8 % |
| 1987 | 6,5 % | 1994 | 5,9 % |
| 1988 | 7,3 % | 1995 | 5,5 % |
| 1989 | 8,0 % | 1996 | 5,8 % |
| 1990 | 7,9 % | 1997 | 6,4 % |
| 1991 | 2,6 % |      |       |

Pour les années 1985 à 1997, Turcot (1992) et le ministère du Travail (1998) ont ventilé ces données selon les secteurs d'activités. Nous remarquons que l'évolution de ces taux varie considérablement d'un secteur à l'autre et que les données concernant l'administration municipale ne comprennent pas les plus récents changements survenus suite à l'adoption de nouvelles conventions collectives depuis le début de l'année 1998.

Nous y reviendrons à la fin de cette section. L'évolution de ces taux par secteur d'activités économiques est présentée au tableau 6.

**Tableau 6 Pourcentage de conventions collectives comportant une CO et ventilé par secteurs d'activités (1985-97)**

|      | <u>Manufacturier</u> | <u>Commerce</u> | <u>Administration<br/>municipale</u> | <u>Autres</u> |
|------|----------------------|-----------------|--------------------------------------|---------------|
| 1985 | 1,2 %                | 0,0 %           | 6,3 %                                | 2,7 %         |
| 1986 | 1,5 %                | 28,9 %          | 7,7 %                                | 1,9 %         |
| 1987 | 2,5 %                | 38,6 %          | 11,9 %                               | 4,5 %         |
| 1988 | 3,5 %                | 31,3 %          | 16,4 %                               | 4,7 %         |
| 1989 | 3,8 %                | 32,6 %          | 22,0 %                               | 5,2 %         |
| 1990 | 4,4 %                | 37,1 %          | 17,2 %                               | 3,6 %         |
| 1991 | 1,4 %                | 6,3 %           | 8,3 %                                | 2,2 %         |
| 1992 | 2,2 %                | 6,9 %           | 8,9 %                                | 1,8 %         |
| 1993 | 4,3 %                | 6,3 %           | 13,6 %                               | 2,5 %         |
| 1994 | 5,8 %                | 6,9 %           | 19,4 %                               | 2,4 %         |
| 1995 | 5,0 %                | 14,3 %          | 12,9 %                               | 3,0 %         |
| 1996 | 4,8 %                | 13,3 %          | 11,4 %                               | 5,0 %         |
| 1997 | 5,7 %                | 16,1 %          | 9,7 %                                | 4,6 %         |

On observe que les secteurs du commerce et de l'administration municipale affichent les taux les plus élevés de CO. Selon l'étude de Cousineau et Poulet (1999) sur la période 1983-1998, la presque totalité des CO en vigueur dans le secteur du commerce proviennent de la vente au détail de produits alimentaires.

L'enquête effectuée par Turcot (1992) révèle que les doubles paliers de rémunération ont connu une augmentation importante entre le 1<sup>er</sup> janvier 1985 et le 31 décembre 1990. Alors que seulement 1,9 % des conventions collectives incluent une CO en 1985, 7,9 % des conventions en contiennent au moins une en 1990. Par contre, le phénomène semble plafonner à partir de cette date. Selon une étude menée auprès du personnel du ministère

du Travail, cette pratique récoltait toujours la même proportion huit ans plus tard (Beaudet, 1998).

Par ailleurs, l'étude de Turcot (1992) permet d'observer que le taux de CO temporaires aurait évolué à la hausse comparativement aux permanentes. Sur 100 CO introduites entre 1985 et 1990, 59,3 avaient un caractère permanent alors que 40,7 % étaient temporaires.

Entre 1991 et 1997, cette tendance s'est maintenue, comme le note le ministère du Travail. «En ce qui concerne les conventions collectives signées pour des unités de 100 salariés et plus, dans le secteur du commerce et dans le secteur manufacturier, le taux de clauses à double ou à multiples paliers ayant un caractère permanent était respectivement de 60 % et de 51,4 %, alors que, au contraire 85,7 % des clauses à double ou à multiples paliers dans le secteur de l'administration municipale avaient un caractère temporaire.» (Ministère du Travail, 1998, p. 5)

Pour faire suite à notre présentation de l'ampleur du phénomène et de son évolution en Amérique du Nord, nous poursuivons en présentant les facteurs décrits dans la littérature comme explicatifs de l'usage de ces clauses.

### 3) Facteurs explicatifs du phénomène

Plusieurs facteurs expliquent l'inclusion de CO dans les conventions collectives. Ils résultent de (3.1) la situation économique de l'entreprise, de (3.2) l'initiative de l'employeur ou de (3.3) de la volonté du syndicat.

#### 3.1) La situation économique de l'entreprise

La littérature décrit comment l'usage de CO va à contre-courant des cycles économiques, et est plus présent dans certains secteurs d'exploitation d'entreprises que dans d'autres.

On pourrait croire que le phénomène des CO s'accroît en période de crise économique. Or, c'est plutôt le contraire qui se produit. Après avoir analysé 1 248 conventions collectives touchant au moins 100 employés, le groupe de réflexion du ministère du Travail évalue que les CO fluctuent au rythme de l'économie (voir le tableau 5). Un sommet a été atteint en 1989 alors que 8 % des conventions collectives comportent des CO; dans les années 1990, après une baisse importante à 2,6 % en 1991 (année de crise), le pourcentage remonte graduellement à 6,4 % en 1998 (Ministère du Travail, 1998).

Le secteur d'exploitation influence également la décision d'inclure une CO dans une convention collective. Tel que démontré par Turcot (1992) (voir le tableau 6), l'usage de CO serait plus marqué dans les secteurs du commerce et de l'administration municipale que partout ailleurs. Le fait que ces secteurs soient soumis à une compétitivité accrue ou à de sévères compressions budgétaires qui les obligent à réduire les coûts de la main-d'œuvre, n'y serait sans doute pas étranger.

La situation économique difficile de bon nombre d'entreprises privées ou publiques est régulièrement présentée comme un des plus importants facteurs explicatifs de l'inclusion de CO dans les conventions collectives. D'autres variables sont associées à ce facteur pour permettre aux entreprises de réduire les coûts relatifs à la main-d'œuvre.

En ce qui a trait à la situation économique de l'entreprise, le premier des facteurs

explicatifs de l'inclusion de CO est le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité ou pour faire face à des compressions budgétaires.

C'est de ce facteur que découlent certaines variables incitant à faire usage de CO comme par exemple, le nombre prévu d'embauches pour remplacer les retraités, le besoin d'avoir une masse salariale compétitive avec les entreprises non syndiquées, la nécessité d'embaucher de nouveaux travailleurs à un salaire inférieur pour permettre l'expansion de l'entreprise ou pour restructurer les emplois lors des fusions.

Jumelées à des programmes de retraite et de préretraite visant à rajeunir la main-d'œuvre, les CO permettent de réduire davantage les coûts de main-d'œuvre. Comme le simple fait de remplacer les anciens travailleurs ne suffit pas pour réaliser l'économie souhaitée, l'entreprise inclut une CO dans sa convention collective.

Pour améliorer leur compétitivité, c'est lors de la récession de 1981-1982 aux États-Unis que bon nombre de directions d'entreprises ont proposé des CO aux tables de négociation; on a alors assisté à une véritable flambée d'inclusions de CO (Bowers et Roderick, 1987; Jacoby et Mitchell, 1986; Martin et Lee, 1991; Martin et Heetderks, 1991; Ploscowe, 1986; Ruben, 1987; Walsh, 1988; Wessel, 1985).

Une entreprise est d'autant plus tentée d'introduire une CO qu'elle a l'intention d'embaucher de nouveaux salariés (Jacoby et Mitchell, 1986; Martin et Lee, 1991; ministère du Travail, 1998). Le nombre prévu d'embauches influence donc l'intérêt pour l'inclusion d'une CO dans une convention collective. Notons à titre d'exemple la hausse marquée de CO dans le secteur municipal au Québec à la suite de la vague de compressions budgétaires imposées par le gouvernement en vue de réduire à zéro le déficit provincial. Dans le cadre de la *réforme sur la fiscalité municipale (Trudel)* prescrivant une réduction de la masse salariale du secteur public de l'ordre de 6 %, les parties concernées ont conclu un nombre important d'ententes qui reposent sur l'utilisation de CO (surtout temporaires) – d'où une économie accrue (relativement aux nombreuses embauches prévues) (Beaudet, 1998).

L'inclusion d'une CO peut aussi avoir pour objectif de diminuer la masse salariale dans le but de réduire la sous-traitance et ainsi rendre accessibles aux travailleurs des emplois syndiqués et de qualité (Premeaux *et al.*, 1986).

De plus, en introduisant une CO dans une convention collective, les négociateurs peuvent avoir pour dessein de permettre l'expansion de l'entreprise, celle-ci étant irréalisable avec les anciennes échelles salariales (Harris, 1983). Grâce à des nouveaux employés moins coûteux, l'entreprise pourrait augmenter sa production.

Selon Turcot (1992), les taux d'utilisation de CO ou de clauses similaires auraient tendance à augmenter lors des fusions d'entreprises, en particulier lors de restructurations d'emplois visant à réduire les coûts de la main-d'œuvre (Ministère du Travail, 1998).

On recense dans la littérature d'autres facteurs explicatifs découlant des objectifs recherchés par les parties qui font usage de CO. La situation économique de l'entreprise n'expliquant pas tout, qu'en est-il des besoins, des décisions et des actions de l'employeur?

### **3.2) L'initiative de l'employeur**

Rappelons d'entrée de jeu qu'une étude du ministère québécois du Travail et plusieurs textes émanant de sources syndicales mentionnent que ce serait le plus souvent l'employeur (dans plus de 94 % des cas) qui proposerait d'inclure une CO lors des négociations collectives (ministère du Travail, 1988; Turcot, 1992; CSN, 1990; CSN, 1994; CSN, 1997). Les facteurs explicatifs reliés à l'employeur retenus par la littérature sont : (2) la stratégie de gestion et (3) la restructuration des emplois.

Selon Walsh (1988) et Capelli et Sherer (1990) les employeurs voient dans l'introduction de CO (2) une stratégie de gestion pour améliorer la gestion de leurs ressources humaines. Cela permet (i) d'éviter les conflits avec les employés présents dans

l'entreprise lors de la négociation collective, (ii) d'influencer positivement la satisfaction des anciens face à leurs conditions de travail, tout en sachant que (iii) les nouveaux employés auront tendance à accepter un emploi comportant une échelle inférieure si celui-ci se compare avantageusement à leur situation précédente, et (iiii) de diminuer la participation ou la confiance des nouveaux employés dans le syndicalisme.

Les employeurs considèrent que les CO permettent (i) d'éviter les conflits avec les employés présents dans l'entreprise lors de la négociation parce qu'elles n'ont aucune répercussion sur eux. Elles pourraient du même coup avoir l'avantage, toujours d'après les employeurs, (ii) d'influencer positivement la satisfaction des anciens face à leurs conditions de travail, ceux-ci se sentant privilégiés par rapport aux nouveaux. De plus, comme l'ont démontré Capelli et Sherer (1990), les employeurs ne sont pas sans savoir que les nouveaux se satisferont de leur salaire puisqu'ils auront choisi cet emploi et ce, dans un contexte où le taux de chômage est élevé. Une étude menée par Martin et Lee (1992) démontre que les employeurs savent que (iii) les nouveaux employés auront tendance à accepter un emploi comportant une échelle inférieure si celui-ci se compare avantageusement à leur situation précédente. Enfin, l'introduction de CO viserait à (iiii) diminuer la participation des nouveaux employés dans le syndicalisme parce qu'ils se sentiront dès le départ trahis par leurs représentants (Walsh, 1988).

Par ailleurs, selon le ministère du Travail (1998), légiférer contre l'introduction de CO serait une arme à double tranchant car, de l'avis de certains représentants patronaux et syndicaux, ces clauses ont souvent pour objet de permettre (3) la restructuration des emplois et donc la restructuration des politiques concernant la main-d'œuvre, tout en permettant la création d'emplois, en évitant des mises à pied ou une précarisation croissante du travail (recours à la sous-traitance, au travail à la pige, etc.).

L'inclusion de CO nécessitant une entente entre deux parties, l'étude des facteurs explicatifs entourant le syndicat sera révélatrice. Nous poursuivons donc avec cet aspect.

### 3.3) La volonté du syndicat

En ce qui a trait aux syndicats, la revue de la littérature souligne comme facteurs explicatifs : (4) l'acceptation des employés et de leurs syndicats après avoir fait des concessions, et (5) la protection des acquis des anciens sans concession.

Du côté syndical, les avis sont partagés sur la concession salariale qu'impose l'introduction de CO. Plusieurs syndicats et leurs membres ont bravé cette pratique de rémunération. Pour la majorité, ce mouvement d'opposition a cependant été sans suite.

Il y aurait une première tendance où (4) les employés et leurs syndicats acceptent d'inclure une CO après qu'il y ait eu des concessions. On observe que suite à des concessions qui se sont matérialisées par des gels ou des diminutions de salaires, voire par des abolitions de postes, les travailleurs et leurs représentants semblent prêts à accepter des demandes n'ayant aucun effet sur eux. En effet, l'inclusion de CO n'a aucune retombée sur les conditions de travail des employés en place et peut même leur permettre d'améliorer leur propre sort (Bowers et Roderick, 1987; McFarlin et Frone, 1990; Milkovich et Newman, 1996).

Il semble qu'une seconde tendance expliquerait l'inclusion de CO : (5) la protection des acquis des anciens sans concession. En effet, l'inclusion de CO viserait soit à augmenter la sécurité d'emploi et les conditions de travail des employés en place, ceux-ci pouvant, dans le cas contraire, faire face à une menace de fermeture ou à des mises à pied éventuelles (Capelli, 1985) ou soit, au minimum, à protéger leurs salaires, leurs avantages sociaux et leurs conditions de travail, qu'ils aient ou non accepté des concessions au préalable (Walsh, 1988).

Plusieurs auteurs identifient deux autres variables comme des facteurs explicatifs de l'inclusion de CO par les syndicats : l'affiliation syndicale et la catégorie d'emploi. Pour notre part, nous croyons que ce sont plutôt des variables secondaires.

Turcot (1992) dresse un portrait qui révèle les tendances selon l'affiliation syndicale

(tableau 7).

**Tableau 7 Pourcentage de conventions collectives comportant une CO selon l'affiliation syndicale (1985-90)**

|      | <u>CSN</u> | <u>CSD</u> | <u>FTQ</u> | <u>Indépendants</u> | <u>Autres</u> |
|------|------------|------------|------------|---------------------|---------------|
| 1985 | 2,4 %      | 2,6 %      | 0,6 %      | 5,1 %               | 0,0 %         |
| 1986 | 3,2 %      | 2,0 %      | 4,8 %      | 5,9 %               | 0,0 %         |
| 1987 | 4,0 %      | 3,2 %      | 7,4 %      | 11,9 %              | 0,0 %         |
| 1988 | 3,9 %      | 5,1 %      | 6,6 %      | 17,5 %              | 7,4 %         |
| 1989 | 3,4 %      | 1,8 %      | 6,7 %      | 24,1 %              | 12,5 %        |
| 1990 | 2,4 %      | 4,1 %      | 7,1 %      | 20,5 %              | 14,3 %        |

Pour la CSN et la CSD, le phénomène est relativement marginal. Quant aux conventions de la FTQ, en raison du grand nombre de cols bleus qui y sont affiliés, elles contiennent plus de CO. Pour la période débutant en janvier 1991 et se terminant en décembre 1997, les taux se situent en moyenne à 2,7 % pour la CSN, 2,6 % pour la CSD et 5,1 % pour la FTQ (Ministère du Travail, 1998). Il faut préciser qu'on assiste à une progression marquée entre 1991 et 1997 à la FTQ alors qu'on passe de 1,8 % à 6,8 % de CO.

Ce phénomène semble se maintenir, et même s'accroître, du moins dans le secteur municipal, lors des négociations tenues en 1997 et 1998. Comme l'étude de Turcot (1992), celle de Beudet (1998) démontre que la FTQ, par l'entremise du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP-FTQ), fait un usage relativement élevé de CO. De plus, certaines des unités d'accréditation de cols blancs y sont aussi rattachées ce qui ramène leur taux à 27 %. Néanmoins, certaines unités sont affiliées à la CSD (8 %), à la CSN (10 %), à la Fédération indépendante des syndicats autonomes (FISA) (10 %), et majoritairement, à des syndicats indépendants (45 %) dont, principalement, les unités représentant des policiers (18 %) et des pompiers (16 %).

Pour les syndicats indépendants et la catégorie *autres*, incluant surtout des syndicats affiliés à l'AFL-CIO (Turcot mentionne qu'il s'agirait principalement des organisations internationales), l'augmentation est constante. Il importe de rappeler que les syndicats

indépendants ayant permis l'usage de CO sont majoritairement des associations de policiers et de pompiers dont le contrat de travail comprend des clauses temporaires souvent semblables (Turcot, 1992).

Les taux d'utilisation chez les syndicats indépendants et de la catégorie *autres* se chiffrent en moyenne respectivement à 12,7 % et 1,9 % (Ministère du Travail, 1998). On observe donc une baisse significative de la catégorie *autres*. Cela est peut-être dû à la disparition de CO temporaires lors du renouvellement de certaines conventions collectives. En effet, l'ajout d'échelons inférieurs n'apparaît qu'une seule fois.

En plus de l'affiliation syndicale, l'étude de Turcot (1992) démontre que la catégorie d'emplois serait un facteur explicatif; c'est le cas pour la très large majorité des cols bleus auxquels s'adresse l'introduction de CO (95,6 %). Le ministère du Travail (1998) explique que pour la période allant de janvier 1991 à décembre 1997, les CO visent les cols bleus dans 85,6 % des cas. Même si on remarque une baisse de 10 % dans le taux de la répartition des CO, force est de constater que les cols bleus sont toujours la première catégorie visée par ce type de clauses.

Dans une étude visant le secteur municipal, Beudet (1998) identifie que 71 % des conventions collectives observées renferment une CO. Bien que les syndicats indépendants représentant les policiers et les pompiers du Québec ont conclu récemment plusieurs ententes visant l'inclusion d'une CO, on observe que le taux des cols bleus, dans ce secteur, est beaucoup plus faible. Le tableau 8 présente la répartition par catégorie d'emplois.

**Tableau 8 Pourcentage de conventions collectives du secteur municipal québécois comportant une CO selon la catégorie d'emplois (1998)**

|      | <u>Col Bleu</u> | <u>Col Blanc</u> | <u>Policier</u> | <u>Pompier</u> | <u>Cadre</u> |
|------|-----------------|------------------|-----------------|----------------|--------------|
| Taux | 35 %            | 29 %             | 18 %            | 16 %           | 2 %          |

Alors que l'étude de Turcot (1992) explique que l'usage de CO est principalement relié à la catégorie cols bleus, avec un taux de 95,6 %, et que l'étude du ministère du Travail (1998) ramène ce taux à 85,6 %, le taux de Beaudet (1998) relatif à cette catégorie d'emplois, du moins à l'égard du secteur municipal, est de 35 % seulement. Cela est peut-être dû à une nouvelle tendance mais que rien ne nous permet d'identifier pour l'instant.

L'étude de Beaudet (1998) montre que les cols blancs (29 %), les policiers (18 %) et les pompiers (16 %) ont eux aussi utilisé les CO à un niveau non négligeable. Ce qui nous amène à nous interroger sur la pertinence de définir la catégorie d'emplois comme un facteur pouvant expliquer l'usage de CO, ou son refus, par une unité d'accréditation.

Les cols bleus sont tout de même majoritaires avec un taux élevé de 35 %. Il faut préciser que l'étude de Turcot (1992) désigne aussi les policiers et les pompiers comme deux catégories sujettes aux CO (voir tableau 7, catégorie *indépendants*). Seule l'émergence des cols blancs, avec un taux de 29 %, semble donc trancher avec les études précédentes.

La littérature ne distinguant pas les facteurs explicatifs selon qu'il s'agit de CO permanentes ou temporaires, nous pouvons croire qu'ils sont les mêmes, sans égard à la nature des CO visées. Selon nous, les probabilités sont fortes que le phénomène de l'inclusion de CO comprenne certains facteurs explicatifs additionnels. Nous y reviendrons aux chapitres 2 et 3.

Pour en arriver à établir un rapport entre, d'une part, l'inclusion et, d'autre part, la non-inclusion de CO, nous poursuivons avec une définition de ce dernier phénomène suivie d'une discussion sur son ampleur et sur les facteurs explicatifs qui y seraient rattachés.

## **B) La non-inclusion de CO**

### ***1) Définition***

Nous n'avons relevé dans la littérature aucune définition de la non-inclusion de CO. On peut retenir qu'elle correspond au refus de la partie patronale ou syndicale d'inclure une CO dans une convention collective, alors qu'elle est proposée par la partie adverse. Les acteurs, bien que soumis aux mêmes conditions économiques que ceux qui acceptent des CO, cherchent à atteindre le(s) même(s) objectif(s) en recourant à d'autres moyens.

### ***2) Ampleur du phénomène***

Que ce soit dans l'étude de Turcot (1992) ou dans celle du ministère du Travail (1998), aucune mesure n'avait été choisie pour observer le phénomène de la non-inclusion de CO.

L'étude du secteur municipal (Beudet 1998), n'a révélé que deux cas où des unités d'accréditation syndicale auraient fait ce choix. Dans le premier, le Syndicat des pompiers de Montréal-Est a proposé une CO que les gestionnaires de la ville ont refusé cependant, lui préférant d'autres options. Le deuxième cas est celui du Syndicat des employés du service des loisirs d'une municipalité québécoise. La partie patronale a proposé une CO ou des mises à pied; le syndicat a préféré répartir le fardeau de la compression budgétaire sur chacun des employés. Les membres ont refusé la CO même si certains de leurs collègues, de la même ville mais d'une unité différente, y avaient agréé. Nous reviendrons sur ce cas au chapitre 3.

### ***3) Facteurs explicatifs du phénomène***

Le phénomène de la non-inclusion de CO dans les conventions collectives a été très peu étudié. À notre connaissance, aucun auteur n'aurait analysé le fait d'opter pour d'autres solutions permettant aux entreprises d'atteindre leurs objectifs. Ils sont également peu nombreux à expliquer les facteurs amenant employeurs et syndicats à en rejeter l'usage.

Comme pour le phénomène de l'inclusion, nous avons divisé la non-inclusion de CO en trois sous-groupes soit : (3.1) la situation économique de l'entreprise, (3.2) l'initiative de l'employeur et (3.3) la volonté du syndicat.

### **3.1) La situation économique de l'entreprise**

La littérature ne mentionne rien à ce sujet. Nous tenons cependant à rappeler que l'entreprise qui rejette les CO est soumise aux mêmes demandes de réduction des coûts relativement à la compétition, et fait face à la même demande découlant de la mondialisation des marchés ou des compressions budgétaires du secteur public.

### **3.2) L'initiative de l'employeur**

En ce qui a trait à l'employeur, la revue de la littérature ne nous a permis de répertorier qu'un seul facteur explicatif : (6) la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO. Cette connaissance peut amener les employeurs et leurs représentants (gestionnaires et négociateurs) à refuser une CO, sachant qu'ils n'y gagneront rien (Capelli et Sherer, 1990; Fehr et Kirchsteiger, 1994; Hébert, 1992; Lee et Martin 1996; Walsh, 1988). La littérature n'indique malheureusement pas ce qui arrive après un refus ni ce qui pourrait expliquer le choix d'autres options. Nous y reviendrons aux chapitres 2 et 3.

Selon ces auteurs, les effets négatifs sont : (a) la diminution de la satisfaction des nouveaux employés devant subir les effets d'une CO sur leur rémunération; (b) la baisse de la productivité et de la qualité de la production de l'entreprise jumelée à une augmentation des difficultés avec les attitudes des nouveaux employés qui, après quelques années, se comparent aux anciens et perçoivent une iniquité dans leurs conditions de travail – d'où un sentiment d'injustice; (c) l'augmentation des coûts entraînés par l'arrivée de nouveaux employés (prime de départ des anciens, recrutement, formation, augmentation du personnel en dotation, productivité en baisse); (d) la difficulté de recruter de nouveaux employés si la nouvelle échelle salariale est inférieure aux prix du marché pour des emplois semblables, surtout si l'entreprise évolue dans un environnement où le taux de chômage est faible et enfin, (e) une baisse significative de la

satisfaction des anciens employés, ceux-ci ayant l'impression que la direction de l'entreprise les pousse à quitter pour laisser leur place à de nouveaux travailleurs moins onéreux; cela s'accompagne du fait qu'ils ne se sentent plus aussi importants qu'auparavant pour l'entreprise (Bowers et Roderick, 1987; Martin et Heetderks, 1991; Martin et Peterson, 1987; Premeaux et al. 1986; Comité national des jeunes CSN, 1990).

### **3.3) La volonté du syndicat**

La littérature répertorie deux facteurs explicatifs affectant la décision syndicale : (7) le syndicat refuse car l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale et (8) la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO.

Les syndicats estiment qu'accepter une CO va à l'encontre d'un de leurs principes fondamentaux : la parité salariale pour un travail équivalent (Turcot, 1992). Les syndicats qui ratifieraient de telles ententes contredisent leurs valeurs d'égalité, d'équité, de justice sociale et de solidarité qui se traduisent par le fait d'assurer la promotion socio-économique de tous les membres (Comité national des jeunes CSN, 1997; Lepage, 1989). Enfin, certains syndicats, comme la CSN, ont pris des résolutions fermes à l'égard des CO. À deux reprises lors de congrès, cette centrale s'est prononcée contre les CO, s'engageant à prôner le refus de pareilles clauses dans les conventions qu'elle négocie (Comité national des jeunes CSN, 1997). Nous reviendrons au chapitre 3 sur le cas d'un syndicat affilié à la CSN qui a refusé une proposition de CO et des congédiements pour plutôt répartir sur chacun des employés une diminution de travail et de salaire équivalent à 15 minutes par quart de travail. Ces syndiqués ont ainsi évité 21 mises à pied.

Il faut se garder de croire que le refus d'inclure une CO équivaut dans tous les cas à accepter une baisse générale des conditions de travail. Ici encore, la littérature n'élabore pas sur le sujet, nous tenterons donc d'isoler les facteurs explicatifs du choix d'autres options au chapitre 3.

Par ailleurs, les syndicats et leurs représentants (conseillers et négociateurs) sont

influencés par (8) la connaissance des effets négatifs que peut avoir l'inclusion de CO sur leur syndicat (Levine, 1989). Connaissant l'impact négatif qu'elles peuvent avoir sur eux, leur image et leur capacité d'adhésion, ils peuvent résister à leur introduction, tout en ratifiant une baisse générale des conditions de travail (Levine, 1989). Les syndicats ont constaté le potentiel de discordance de ces clauses et ont perçu les effets négatifs de l'attitude du « nous contre eux » qui s'est développée entre employés rémunérés selon des échelles différentes. Ils craignent que, consécutivement à l'adoption de CO, les nouveaux salariés rejettent un syndicat qui a sacrifié leurs intérêts au profit des plus anciens. Ils considèrent avoir tout avantage à refuser de telles clauses (Comité national des jeunes CSN, 1997).

Nous croyons avoir identifié les conditions permettant de comprendre pourquoi les syndicats refusant des CO ont davantage tendance à se tourner vers la diminution des conditions de travail de l'ensemble des travailleurs que vers toute autre solution. Nous vérifierons ces conditions reliées aux facteurs explicatifs au chapitre 3.

### C) Conclusion du chapitre 1

À l'aide des facteurs explicatifs de l'inclusion et la non-inclusion de CO, nos observations sur ces phénomènes et le rapport qu'ils entretiennent nous permettent de démontrer la pertinence de la recherche à la base de cette étude.

Dans une convention collective, les clauses dites «orphelin» imposent aux nouveaux employés, à partir d'une date déterminée, des conditions de travail et de rémunération inférieures à celles offertes aux anciens. Elles sont de deux types : la permanente (une double échelle salariale qui ne permettra jamais aux nouveaux de rejoindre les anciens) et la temporaire (un accroissement du nombre d'années avant que les nouveaux n'accèdent au plafond salarial). Enfin, ces deux formes de CO peuvent comprendre une diminution ou une abolition de divers avantages sociaux pour les nouveaux employés.

Diverses pressions exercées par la mondialisation des marchés et de la production ainsi que par la réduction des budgets gouvernementaux, semblent favoriser l'usage croissant de CO dans les accords conclus entre les divers acteurs des milieux de travail, tant dans les secteurs public que privé, et ce, aussi bien au Canada qu'au Québec.

La littérature nous a permis d'observer que cinq facteurs expliquent l'inclusion de CO : (1) le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de l'entreprise; (2) la stratégie de gestion et (3) la restructuration des emplois relativement à l'employeur; (4) l'acceptation des employés et de leur syndicat après avoir fait des concessions et (5) la protection des acquis des anciens, sans concession pour ce qui est du syndicat.

Par ailleurs, même si bon nombre d'acteurs (employeurs, négociateurs et personnel des ressources humaines, syndicats et travailleurs) associés à la recrudescence des CO tiennent pour facteurs explicatifs plusieurs des éléments précédemment mentionnés, nous

croyons plus que jamais qu'il est important de s'attarder à l'étude de ce problème car sa contrepartie, la non-inclusion de CO, demeure très peu documentée – d'où notre intérêt pour approfondir la recherche sur cette question.

D'autres options s'offrent aux parties patronale et syndicale pour pallier à l'usage de CO, et de celles-là découlent les divers facteurs explicatifs du phénomène de la non-inclusion de CO. La littérature répertorie les facteurs suivants : pour l'employeur, (6) la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO et, pour le syndicat, (7) l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale et (8) la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO.

Ce chapitre présentait une définition des phénomènes de l'inclusion et de la non-inclusion de CO de même qu'une discussion sur leur ampleur et sur les facteurs explicatifs tels qu'on les retrouve dans la littérature. Le prochain chapitre introduit la méthodologie retenue pour creuser la question des facteurs explicatifs en interviewant des représentants syndicaux et patronaux impliqués dans le phénomène de l'inclusion et de la non-inclusion de CO et en faisant une analyse approfondie de deux cas.

## **Chapitre 2 : Modèle d'analyse et méthodologie**

Bien que nous désirions contribuer à améliorer la connaissance de l'inclusion de CO dans les conventions collectives et vérifier la portée des facteurs explicatifs associés au phénomène, c'est principalement le manque de connaissances relativement aux facteurs explicatifs de la non-inclusion de CO qui représente l'intérêt principal de la recherche.

À la section A du chapitre 3, nous avons pour objectif de tester les huit facteurs explicatifs associés aux deux phénomènes, en fonction d'une vue d'ensemble obtenue par des entrevues réalisées auprès de deux témoins privilégiés. À l'aide des données recueillies auprès de ces personnes, notre objectif est d'isoler et de comparer les facteurs explicatifs, pour ensuite tenter d'en tirer les conclusions les plus appropriées.

L'inclusion et la non-inclusion de CO représentent nos variables dépendantes alors que les facteurs explicatifs identifiés par la revue de la littérature sont les variables indépendantes. C'est avec l'ensemble de ces variables que nous avons élaboré notre grille d'analyse visant à les tester auprès de personnes clés.

À la section B du chapitre 3, nous procédons à l'étude de deux cas particuliers. Des entrevues ont été réalisées auprès des présidents de deux syndicats, l'un ayant inclus une CO dans sa convention collective et l'autre s'y étant opposé tout en trouvant d'autres façons d'atteindre les divers objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre.

À l'aide des données recueillies, nous souhaitons voir de quelle façon les facteurs explicatifs interagissent, tant dans un cas d'inclusion de CO que dans un cas de non-inclusion, pour ensuite tenter de tirer les conclusions les plus appropriées.

### ***Méthodologie de recherche***

Dans un premier temps, cette étude observe les facteurs explicatifs tirés de deux entrevues réalisées auprès d'acteurs d'expérience ayant observé ou participé à des

négociations qui ont mené à l'inclusion et à la non-inclusion de CO dans les conventions collectives. Les facteurs explicatifs recueillis sont ensuite comparés à ceux relevés dans la littérature afin de corroborer ou d'infirmer ce qui a été écrit sur le sujet en plus, peut-être, de nous permettre d'en identifier de nouveaux.

Nous procédons ensuite à l'observation et à l'étude de deux cas particuliers (un cas d'inclusion et un de non-inclusion de CO) de manière à analyser et à mieux comprendre les facteurs explicatifs associés à ces phénomènes ainsi que leur interaction.

### ***L'approche***

À partir de la revue de la littérature et des entrevues, il nous semble approprié d'analyser les conditions permettant de comprendre l'inclusion et la non-inclusion de CO dans une convention collective. Nous tentons de répondre à notre question de départ qui est :

Quelles conditions permettent de comprendre l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives?

Nous cherchons à exposer les raisons fondamentales, du moins certaines d'entre elles, qui amènent les acteurs de la négociation à inclure ou à rejeter l'usage de CO, en choisissant dans ce cas d'autres options menant aux mêmes objectifs. Finalement, c'est en procédant à la validation des divers facteurs explicatifs des deux alternatives que nous serons en mesure de tirer les conclusions les plus justes et appropriées.

### ***Les méthodes de cueillette des données***

Pour étudier les conditions entourant l'inclusion et la non-inclusion de CO, nous nous sommes basés sur les données tirées de la littérature et des entrevues effectuées. Pour vérifier les conditions de l'inclusion de CO permanentes, ou temporaires, et de la non-inclusion de celles-ci dans les conventions collectives, nos observations porteront sur l'analyse des différents facteurs explicatifs liés à (1) la situation économique de l'entreprise (coût de la main-d'œuvre versus compétition), (2) l'employeur (stratégie de

gestion, restructuration des emplois, connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO), et (3) le syndicat (concessions des anciens, protection des acquis et de l'emploi, CO versus parité salariale, et connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO).

Les données ont été recueillies lors d'entretiens semi-dirigés. Le premier interlocuteur, membre de la direction du SCFP-FTQ et de la supervision des équipes de conseillers syndicaux pour les négociations du secteur municipal, a négocié ou observé des dizaines de cas tant d'inclusion que de non-inclusion de CO dans les conventions collectives et ce, tant au sein d'organisations publiques que privées. La seconde interlocutrice est conseillère syndicale de la Fédération des employés et employées des services publics de la CSN auprès de 12 unités d'accréditation. Dans l'exercice de ses fonctions, elle a participé à des négociations qui ont mené à deux reprises à l'inclusion de CO et dans six autres cas à la non-inclusion de CO.

La cueillette des données se poursuit par l'étude de deux cas particuliers. L'un porte sur le refus d'une CO combiné à l'adoption d'une diminution générale des conditions de travail des membres; dans l'autre cas, une CO a été incluse dans la convention collective.

Au chapitre 3, nous présentons les résultats découlant de cette cueillette de données visant à répondre à notre question de recherche. L'objectif principal de ce chapitre est de tester nos facteurs explicatifs associés aux deux phénomènes en rapport à (1) une vue d'ensemble des facteurs explicatifs, dressée à l'aide d'entrevues réalisées auprès de deux témoins privilégiés et à (2) l'étude de deux cas particuliers, détaillés à l'aide d'entrevues réalisées auprès de deux président(e)s de syndicats.

### **Chapitre 3 : Les conditions de l'inclusion et de la non-inclusion de CO dans les conventions collectives**

#### **A) Vue d'ensemble des phénomènes**

Comme le fait remarquer le ministère du Travail (1998, p. 6) : «Outre des remarques d'ordre général sur le contexte à l'intérieur duquel s'est développé le phénomène des clauses "orphelin", il est extrêmement difficile d'identifier les causes exactes qui sont à l'origine de l'introduction de clauses "orphelin" dans une convention collective». Il n'en demeure pas moins qu'il est intéressant de tenter l'expérience.

Pour certains acteurs, dont Émile Vallée, conseiller syndical à la FTQ, le phénomène serait principalement attribuable à la restructuration des entreprises. M. Vallée souligne : «Au Québec, la vague est beaucoup moins forte [comparativement aux États-Unis] et les clauses "orphelin" ont généralement tendance à disparaître lors des renouvellements des conventions collectives»<sup>1</sup>. Dans le même article, Gilles Taillon, président du Conseil du patronat du Québec, rappelle que les positions antérieures de l'organisme qu'il représente ont toujours été de ne pas encourager les clauses à double palier; il reconnaît cependant que les CO procurent aux entreprises une certaine flexibilité dans des situations difficiles.

À la ville de Pierrefonds, pour répondre à la demande de réduction de 6 % de la masse salariale imposée par le ministère des Affaires Municipales, 38 des 43 employés temporaires n'ont pas été embauchés durant la période estivale de 1998. Or, à l'automne, ils étaient réembauchés comme nouveaux employés; on leur offrait 80 % de leur salaire antérieur. Certains de ces travailleurs avaient jusqu'à 8 ans d'ancienneté. Voilà qui illustre comment une ville peut traverser une situation difficile grâce à une «certaine»

---

<sup>1</sup> Claude-V. Marsolais, «Abolir les CO?», *La Presse*, 8 août 1998, p. B-4.

flexibilité octroyée par l'usage d'une CO<sup>2</sup>.

Suivant l'explication de Claude Picher<sup>3</sup>, on peut comprendre que les employés syndiqués déjà en place ne sont pour la plupart pas prêts à accepter de modifier leurs conditions de façon à permettre l'embauche de nouveaux employés à des conditions identiques aux leurs. En dépit des positions officielles, les CO sont utilisées puisque les travailleurs déjà en place ont des obligations financières à rencontrer et qu'une diminution de leurs conditions de travail pourrait les mettre dans une position précaire.

Tel que nous l'avons observé dans notre revue de littérature, plusieurs facteurs explicatifs peuvent aider à mieux comprendre les conditions de l'inclusion et de la non-inclusion de CO dans les conventions collectives. Mais qu'en disent les deux personnes interviewées?

La première entrevue (E1 dans le tableau 9) a été réalisée avec un membre de la direction du SCFP-FTQ et de la supervision des équipes de conseillers syndicaux pour les négociations du secteur municipal regroupant 270 unités d'accréditation, soit 24 000 membres, totalisant, en terme de représentativité, 51 % de l'ensemble du secteur municipal. Cet interlocuteur a négocié ou observé des dizaines de cas tant d'inclusion que de non-inclusion de CO, aussi bien dans des organisations publiques que privées.

La deuxième entrevue (E2 dans le tableau 9) s'est tenue avec une conseillère syndicale de la Fédération des employés et employées des services publics de la CSN auprès de 12 unités d'accréditation comprenant 1 200 membres, et entre autres, trois unités d'accréditation des villes de Hull et de Gatineau. Elle a participé à des négociations qui, dans deux cas, ont mené à l'inclusion de CO et dans six cas à la non-inclusion de CO.

---

<sup>2</sup>Groupe d'étude sur les conditions de travail dans le secteur municipal, 11 août 1998, Laval : indépendant, p. 3.

<sup>3</sup> Claude Picher, «Le retour des clauses orphelin», *La Presse*, 21 mai 1998, p. E-5.

Notre grille d'entrevue, présentée en annexe, repose sur un modèle d'analyse développé à partir des facteurs explicatifs identifiés dans la revue de la littérature.

Enfin, nous présentons nos résultats d'analyse des entrevues. Cette section se divise en deux : (1) le test des facteurs explicatifs déjà identifiés et (2) les nouveaux facteurs explicatifs. Ces deux sous-sections présentent la situation générale. Mais voici d'abord le tableau des résultats cumulés suivant les réponses obtenues après l'introduction des facteurs explicatifs de la première section.

### *1) Validation des facteurs explicatifs*

Le tableau 9 réunit les réponses obtenues en entrevues (représentées par E1 et E2). Il introduit les facteurs explicatifs tant pour le phénomène de l'inclusion que pour celui de la non-inclusion de CO. Deux lettres identifient les facteurs : F (pour facteur explicatif) et L (pour provenant de la littérature). Enfin, un chiffre correspond à leur ordre d'apparition dans le présent travail.

La littérature associe cinq facteurs explicatifs au phénomène de l'inclusion de CO : le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité (FL1) relève de la situation économique de l'entreprise; la stratégie de gestion (FL2) et la restructuration des emplois (FL3) concernent l'employeur; quant à l'acceptation des employés et de leurs syndicats après avoir fait des concessions (FL4), et la protection des acquis des anciens sans concession (FL5), ils se rapportent au syndicat.

Enfin, la littérature associe à la non-inclusion de CO trois (3) facteurs explicatifs qui sont, pour l'employeur, la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6) et, pour le syndicat, l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7), de même que la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8).

**Tableau 9 Validation des facteurs explicatifs de la littérature**

| <b>Entrevues</b>                            |           |           |
|---|-----------|-----------|
|   | <b>E1</b> | <b>E2</b> |
| <b>Inclusion de CO</b>                      |           |           |
| <u>Situation économique de l'entreprise</u> |           |           |
| <b>FL1</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |
| <br>  |           |           |
| <u>Employeur</u>                            |           |           |
| <b>FL2</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |
| <b>FL3</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |
| <br>  |           |           |
| <u>Syndicat</u>                             |           |           |
| <b>FL4</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |
| <b>FL5</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |
| <br>  |           |           |
| <b>Non-inclusion de CO</b>                  |           |           |
| <u>Situation économique de l'entreprise</u> |           |           |
| <b>Nil</b>                                  |           |           |
| <br>  |           |           |
| <u>Employeur</u>                            |           |           |
| <b>FL6</b>                                  | <b>N</b>  | <b>N</b>  |
| <br>  |           |           |
| <u>Syndicat</u>                             |           |           |
| <b>FL7</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |
| <b>FL8</b>                                  | <b>O</b>  | <b>O</b>  |

N = non, O = oui

On peut observer que tous les facteurs explicatifs, sauf FL6, ont été validés en entrevue. Nous poursuivons en explicitant les raisons invoquées par les personnes interrogées.

### 1.1) L'inclusion de CO

En ce qui a trait à l'inclusion de CO en rapport avec la situation économique de l'entreprise, les deux personnes interrogées ont validé le facteur explicatif FL1, c'est-à-dire le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de celle-ci.

Le dirigeant syndical rappelle que plusieurs CO ont vu le jour en période de crise économique, suite à la demande de l'employeur de rouvrir une convention collective (FL1 et FL2). Imposées par les employeurs, les CO seraient la réponse des syndicats face aux conditions, forces et lois du marché économique qui entraînent avec elles des pressions à la baisse sur les salaires et autres conditions de travail (FL1, FL4 et FL5).

Selon le dirigeant syndical, la CO est souvent une solution trouvée à la table de négociation afin de créer des emplois (lors de l'expansion d'une entreprise), éviter la fermeture d'une usine, ou réduire la masse salariale pour atteindre le niveau des entreprises non syndiquées.

Tant pour la conseillère que pour le dirigeant syndical, les objectifs de réduction budgétaire, ou de croissance de profits, de la part des employeurs tant publics que privés constituent un des facteurs explicatifs importants justifiant l'inclusion de CO dans les conventions collectives.

Les deux personnes ressources s'entendent pour ajouter que plus le taux prévu de remplacement des ressources humaines sera élevé, plus l'économie réalisée par l'entreprise sera avantageuse, et donc plus l'inclusion de CO apparaîtra comme une solution.

Enfin, contrairement à ce que l'on retrouve dans la littérature (Turcot, 1992), selon le dirigeant syndical, le phénomène à la hausse des fusions d'entreprises, tant dans les

secteurs privé que public, ne ferait pas augmenter l'utilisation de CO. À son avis, les salaires des plus bas salariés croissent plutôt, pour rejoindre ceux bénéficiant de meilleures conditions de travail. Par contre, le nombre d'emplois serait révisé à la baisse lors de fusions.

Les acteurs clés corroborent les facteurs explicatifs testés en ce qui a trait à l'employeur, c'est-à-dire la stratégie de gestion (FL2) et la restructuration des emplois (FL3).

Selon la conseillère syndicale, la culture de l'entreprise de laquelle découle la stratégie de gestion doit être fortement prise en considération car elle influence les agissements des protagonistes et donc la prise de décision tant de l'offre d'une CO par l'employeur que de l'inclusion de clauses de ce type dans une convention collective.

Selon le dirigeant syndical, l'offre de CO peut s'avérer une stratégie de l'employeur visant non seulement à réduire les coûts associés aux salaires mais aussi à diminuer la participation et la foi des nouveaux employés dans le syndicalisme puisque les CO ont un impact diviseur chez les membres d'une même unité d'accréditation. Il note aussi que l'employeur tente d'éviter le conflit avec les employés en place et d'utiliser le rapport de force à son avantage.

La conseillère mentionne qu'en fonction de l'état actuel du marché du travail (un grand nombre de travailleurs à la recherche d'un emploi semblent prêts à accepter de médiocres conditions de travail, y compris des CO, sans mot dire), plusieurs employés déjà en place accepteraient les conditions de travail offertes. Le sachant, l'employeur en profite pour introduire des CO. Il semble ainsi oublier que c'est à moyen et long termes que l'entreprise, tant publique que privée, verra poindre les effets négatifs de l'inclusion de CO tels que la baisse du niveau de satisfaction des travailleurs et de leur productivité, la détérioration du climat de travail, etc. – tant à l'intérieur de l'entreprise que de l'unité syndicale.

En parallèle, le dirigeant syndical évoque le cas de Vidéotron où, par une stratégie de gestion, une CO a été incluse. La création d'un secteur axé sur les nouvelles technologies

informatiques (relié à Internet), a permis à l'employeur d'exercer des pressions sur les membres du syndicat. Il les a menacés de recourir à la sous-traitance pour les nouveaux postes s'ils refusaient une CO.

Cette stratégie a amené le syndicat à signer une convention collective qui inclut une CO temporaire selon laquelle il faudra 13 ans pour que le salaire des nouveaux employés rejoigne celui des anciens, selon la progression normale. La différence réside en un salaire de départ moindre qui augmentera annuellement comme le veut le principe des échelles de salaires. Les nouveaux employés obtiendront ainsi pendant 13 ans des conditions de travail inférieures à celles de leurs collègues plus anciens. Le syndicat a jugé cette option supérieure à la sous-traitance.

Selon le dirigeant syndical, c'est en adoptant une stratégie d'affaires analogue que le marché de l'alimentation s'est transformé dans les années 1980.

Afin de réduire leurs coûts, diverses usines menacent quant à elles de fermer leurs portes pour obtenir des concessions de la part de leurs syndicats. Les CO peuvent servir de compromis. Ces clauses n'affectant pas les acteurs présents aux tables de négociation, la partie patronale parvient à ses fins avec un minimum de friction lors des négociations (FL8, i).

Pour le dirigeant syndical, les CO sont mises de l'avant par l'employeur et résultent de compromis déchirants visant souvent à éviter le pire, notamment la sous-traitance dans le secteur public et la fermeture d'entreprise dans le secteur privé.

Enfin, les personnes interrogées s'entendent sur les facteurs explicatifs qui ont trait au syndicat : l'acceptation des employés et de leur syndicat après avoir fait des concessions (FL4) et la protection des acquis des anciens sans concession (FL5).

Comme le rappelait le dirigeant syndical, même si les CO sont le résultat de «compromis déchirants», les syndicats n'ont aucun intérêt à en réclamer l'usage. Qu'ils soient des

États-Unis, du Canada ou du Québec, ils se sont toujours opposé au principe. Mais les syndicats ont quand même signé des conventions collectives en comportant, et souvent après avoir fait d'importantes concessions (FL4).

Pour les syndicalistes consultés, les objectifs de réduction budgétaire et les demandes croissantes de profits de la part des employeurs, coïncident avec une période où les travailleurs sont soumis à des gels et même à des diminutions de salaire. Cela signifie pour eux une perte encore plus grande en terme de pouvoir d'achat. La solidarité des anciens employés envers les nouveaux apparaît alors bien secondaire. Dans la plupart des cas, les employés visés par les CO ne sont pas encore dans l'entreprise au moment de la signature des ententes; ainsi, à moins qu'ils n'y soient déjà (temps partiel, temporaire, stagiaire ou étudiant, etc.), la sensibilisation aux problèmes associés aux CO sur les membres de chacune des unités d'accréditation ne peut être exercée que par les représentants syndicaux. Mais, comme l'explique notre interlocuteur : «Les employés en ont assez et même plus qu'assez des gels et des diminutions de salaire, alors...»

Tant pour la conseillère que pour le dirigeant syndical, le fait qu'une unité d'accréditation ait déjà fait usage de CO peut entraîner une réutilisation de cette alternative. C'est dans de pareils cas que l'exécutif syndical et les représentants des instances supérieures (conseillers, dirigeants, etc.) peuvent jouer un rôle de mobilisation et de sensibilisation auprès des membres. Les représentants du syndicat peuvent éviter que l'inclusion de CO soit la réponse aux demandes de réduction des dépenses ou de restrictions budgétaires. Le dirigeant syndical explique qu'il est important de faire comprendre aux syndiqués que la sous-traitance et les CO toucheront leurs enfants ou ceux des autres, et que ce n'est d'aucune manière progressiste. «Mais dans les faits, on est parfois confronté au membership qui est difficile à sensibiliser pour toutes sortes de raisons : indifférence au problème, obligations matérielles à rencontrer, etc.» La conseillère relate un cas qui illustre bien ce propos. «Lors d'une négociation dans le secteur municipal, les conseillers syndicaux et le comité de négociation dénonçaient vivement l'inclusion d'une CO demandée par l'employeur mais en assemblée générale, les membres voulaient inclure une CO pour un ensemble de raisons (gels de salaires, nombreux précédents, absence des

jeunes à la signature, manque de sensibilisation aux effets négatifs, etc.)» Selon elle, l'information insuffisante et présentée en catastrophe ainsi qu'une opinion publique peu sensibilisée à ce phénomène ont contribué à l'inclusion d'une CO dans la convention collective.

Toujours selon la conseillère, le cas de la fusion des services de cols bleus de cinq villes de l'Outaouais décrit bien le problème de l'acceptation d'une CO après avoir fait des concessions. Le nombre de cols bleus y est invariable depuis 1976 car 40 % du travail (principalement la collecte des ordures et la gestion des parcs) a été confié à des sous-traitants tout au long des 22 dernières années. Plusieurs mises à la retraite ont permis à divers membres d'être mutés à des postes plus intéressants; les postes ainsi libérés ont alors été transférés en sous-traitance. Les employés qui venaient d'obtenir de l'avancement n'ont opposé aucune résistance à cette décision. En 1998, pour éviter la multiplication de la sous-traitance, l'unité d'accréditation a accepté l'inclusion d'une CO permettant aux membres de conserver leur travail à un salaire, somme toute, compétitif. Rappelons que certaines réorganisations du travail ont amené l'abolition de postes dans plusieurs unités; les emplois offerts aux plus jeunes ont été, par le fait même, réduits. Le recours à une CO a permis de réduire l'effort de compression budgétaire demandé.

Tant la conseillère que le dirigeant syndical expliquent que, dans certaines municipalités les syndicats ont été confrontés à choisir entre accepter deux possibilités : des conditions différentes pour les travailleurs entrant en fonction à compter d'une date donnée, ou voir le travail être confié à des sous-traitants dans des conditions extrêmement précaires, sous-payées, voire non conformes aux plus élémentaires règles de santé et de sécurité.

Le dirigeant syndical rapporte le cas des fonctionnaires de la sécurité du revenu pour la région métropolitaine à qui une CO a imposé une nouvelle échelle salariale inférieure de 20 % à la précédente. Les salaires versés aux nouveaux employés ont ainsi rejoint ceux payés par le gouvernement du Québec à ses fonctionnaires pour un travail équivalent. Si les salaires n'avaient pas été ajustés, les emplois auraient été transférés de la ville au gouvernement et les employés, nouveaux comme anciens, auraient perdu les avantages

sociaux dont ils bénéficiaient. Ainsi, les anciens ont conservé leurs acquis (FL5) en favorisant l'inclusion d'une CO.

Déjà décrit, le cas de Vidéotron illustre une situation où la protection des acquis s'est faite sans concession et où une CO a été acceptée parce que, selon les anciens, elle octroyait aux nouveaux de meilleures conditions que si le travail avait été exécuté en sous-traitance.

Il semble donc que les pressions de l'employeur (stratégie de gestion) et le souci d'obtenir les meilleures conditions possibles pour les nouveaux employés aient mené à l'inclusion de CO. Il va sans dire qu'elles permettent, par ricochet, d'augmenter les adhésions au syndicat qui, autrement, auraient été perdues, les employés plus anciens ne voulant pas réduire leurs conditions de travail pour parvenir à un autre type d'entente.

## **1.2) La non-inclusion de CO**

En ce qui a trait à la non-inclusion de CO en rapport avec l'employeur, les deux personnes interrogées s'accordent pour dire que la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6), n'était pas un facteur explicatif du phénomène.

Selon elles, l'employeur ne semble pas tenir compte qu'à moyen et à long termes, l'entreprise verra poindre les effets négatifs d'une CO. Ainsi, même si l'employeur en connaît les effets négatifs, tels que la baisse du niveau de satisfaction des travailleurs et de leur productivité, la détérioration du climat, tant à l'intérieur de l'entreprise que dans l'unité syndicale, etc., il estimera qu'une CO l'aidera à atteindre à court terme l'objectif de réduire les coûts de la main-d'œuvre.

La conseillère mentionne des exceptions. Dans une municipalité québécoise, notamment, le syndicat local a cherché à démontrer que les coûts du travail effectué par l'unité étaient inférieurs à ceux exigés par le sous-traitant. Les gestionnaires, bien au fait des effets négatifs

d'une CO, ont travaillé de concert avec le syndicat afin que de jeunes travailleurs soient embauchés au même salaire que ceux en place en utilisant une partie des surplus du fonds de pension. Il y a d'autres cas où les surplus du fonds de pension ont été jumelés à une diminution de divers congés ou à l'utilisation des surplus budgétaires accumulés. Dans certains cas, le fait que l'employeur connaisse les effets négatifs des CO semble avoir permis d'en éviter l'usage.

Les personnes interrogées sont d'accord avec le bien-fondé des variables ayant trait au syndicat soit, l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7), et la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8).

Selon nos interlocuteurs, les syndicats doivent faire saisir à leurs membres que l'acceptation de CO va à l'encontre d'un de leurs principes clés, celui de la parité salariale pour un travail équivalent (FL7).

Le dirigeant syndical souligne qu'il existe d'autres façons d'éviter les CO. Il est possible de favoriser le refus d'une CO en réorganisant le travail et le temps de travail, en coupant dans les congés personnels et les congés de maladie, en réaménageant les divers plans d'assurance, en utilisant les surplus des fonds de pension, etc. Ainsi, on atteint les objectifs escomptés sans contourner le principe de l'équité salariale entre les travailleurs d'une unité d'accréditation.

Toujours selon le dirigeant syndical, c'est du degré de sensibilisation et de mobilisation des membres relativement à leur connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO que découlerait le refus d'une CO combiné à l'adoption d'autres solutions pour faire face à la compétitivité, aux conditions du marché et aux demandes de l'employeur d'améliorer la productivité (FL8). Il se demande toutefois s'il faut protéger les emplois plutôt que les conditions de travail. Et, par extension, jusqu'où peut-on aller? Car on doit, selon lui, protéger les acquis et le pouvoir d'achat des syndiqués.

De son côté, la conseillère syndicale interrogée indique que certaines unités d'accréditation

de cols bleus, plus sensibilisées aux effets néfastes des CO, ont refusé ces clauses tout en priorisant d'autres solutions pour parvenir aux mêmes objectifs. Combinées à une diminution des heures supplémentaires travaillées, les mises à la retraite et à la préretraite ont permis de créer des emplois principalement pour des jeunes grâce à des pratiques syndicales de solidarité mises de l'avant en assemblée générale. Des membres sensibilisés et mobilisés auxquels l'exécutif et les permanents syndicaux fournissent un maximum d'information (donner une explication adéquate des dangers de l'usage de CO) forment des «conditions gagnantes» pour obtenir un contexte favorable au refus d'une CO dans une convention collective.

## ***2) Nouveaux facteurs explicatifs identifiés***

Le tableau 10 cumule les résultats des réponses obtenues lors des deux entrevues (représentées par E1 et E2) et présente les nouveaux facteurs explicatifs identifiés tant pour l'inclusion que pour la non-inclusion de CO. Ceux-ci sont identifiés par deux lettres, soit F (pour facteur explicatif) et N (pour nouveau facteur identifié). Enfin, le chiffre correspond à l'ordre de présentation des facteurs explicatifs exposés dans le présent travail. Dans ce tableau, le (I) signifie que le facteur a été identifié par l'interlocuteur et n.s. est utilisé pour «ne s'applique pas».

Les deux personnes interrogées ont identifié cinq nouveaux facteurs explicatifs en ce qui concerne l'inclusion de CO : en ce qui a trait à l'employeur, l'utilisation préalable de CO (FN9) et le rapport de force créé par la menace de fermeture d'entreprise ou d'une loi spéciale (FN10); et en ce qui concerne le syndicat, la volonté d'éviter la sous-traitance et la fermeture afin d'obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11), le rapport de force à l'interne (FN12) et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14).

Enfin, les deux interlocuteurs ont associé quatre nouveaux facteurs explicatifs au phénomène de la non-inclusion de CO : pour l'employeur, une gestion des ressources

humaines responsable (FN15); et pour le syndicat, l'information sur le phénomène des CO en temps opportun (FN13), des membres ayant des valeurs fortes de solidarité (FN16), et une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat (FN17).

**Tableau 10 Validation des nouveaux facteurs explicatifs**

| <b>Entrevues</b>                                   | <b>E1</b> | <b>E2</b> |
|--|-----------|-----------|
| <b>Inclusion de CO</b>                             |           |           |
| <u><b>Situation économique de l'entreprise</b></u> |           |           |
| Nil  |           |           |
| <br>   |           |           |
| <u><b>Employeur</b></u>                            |           |           |
| FN9  | O         | O         |
| FN10   | O         | O         |
| <br>   |           |           |
| <u><b>Syndicat</b></u>                             |           |           |
| FN11   | O         | O         |
| FN12   | O         | O         |
| FN14   | O         | O         |
| <br>   |           |           |
| <b>Non-inclusion de CO</b>                         |           |           |
| <u><b>Situation économique de l'entreprise</b></u> |           |           |
| Nil  |           |           |
| <br>   |           |           |
| <u><b>Employeur</b></u>                            |           |           |
| FN15   | O         | O         |
| <br>   |           |           |
| <u><b>Syndicat</b></u>                             |           |           |
| FN13   | O         | O         |
| FN16   | N         | O         |
| FN17   | O         | O         |

N = non, O = oui

On observe que tous les nouveaux facteurs explicatifs, sauf dans un cas (E1, FN16), ont été identifiés en entrevue. Nous poursuivons en explicitant les raisons invoquées.

## 2.1) L'inclusion de CO

Pour le phénomène de l'inclusion de CO en rapport avec l'employeur, les deux personnes ont identifié le nouveau facteur explicatif FN9, soit l'utilisation préalable de CO. Tant pour la conseillère que pour le dirigeant syndical, le fait qu'une unité d'accréditation ait déjà fait usage d'une CO peut en entraîner une réutilisation.

Les deux personnes interviewées ont validé le nouveau facteur explicatif FN10, c'est-à-dire le rapport de force créé lors d'une menace de fermeture d'entreprise (dans le privé) ou d'une loi spéciale (dans le public). Selon elles, le rapport de force joue un rôle fondamental dans l'inclusion de CO, surtout chez les travailleurs soumis à la Loi des services essentiels dont le rapport de force est déséquilibré. Moins de moyens de pression sont à leur disposition pour améliorer ou, du moins, maintenir leurs conditions de travail. Ils sont ainsi plus portés à accepter les CO proposées par l'employeur.

Tous deux ont identifié le facteur FN11 (éviter la sous-traitance et la fermeture afin d'obtenir les meilleures conditions possibles pour les nouveaux) ayant trait au syndicat.

Selon le dirigeant syndical, même si les CO sont souvent le résultat de compromis déchirants faits pour éviter le pire, elles correspondraient davantage à un désir d'obtenir les meilleures conditions possibles pour les nouveaux employés. Les cas évoqués précédemment en sont des exemples : les fonctionnaires administrant la sécurité du revenu pour la région métropolitaine mais rémunérés à la baisse par la ville de Montréal plutôt que par le gouvernement; les employés d'un nouveau secteur de Vidéotron axé sur les nouvelles technologies reliées à l'Internet qui ont dû subir une CO. Dans ces cas, l'inclusion de CO a été préconisée tant pour préserver de meilleures conditions de travail que pour sauver les emplois des nouveaux. Dans d'autres cas, les CO ont été adoptées pour éviter que des usines ne ferment leurs portes.

Les deux interviews ont permis d'identifier le nouveau facteur explicatif FN12, le rapport de force à l'interne. Selon le dirigeant syndical, si les membres de l'unité savent qu'ils

demeureront nombreux durant la nouvelle convention collective, ils ne craindront pas le rapport de force avec les nouveaux qui seront peu présents faute d'un nombre important d'effectifs à remplacer pour des raisons d'expansion, de préretraites, de retraites ou de départs.

Même si les syndicats sont conscients des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8), les relations internes entre les membres pourraient se compliquer après la mise en place d'une CO. Plus le taux de roulement des ressources humaines sera élevé, plus l'économie de l'entreprise sera avantageuse. Mais une trop grande entrée de nouveaux modifiera le rapport de force entre les nouveaux et les anciens membres d'une même unité d'accréditation.

La conseillère a observé des cas de ce genre. Elle souligne celui d'une unité de cols bleus où le taux de roulement était peu élevé, et où les employés en place savaient qu'ils conserveraient le rapport de force – du moins pour la durée de la convention collective en négociation. L'introduction d'une CO et les problèmes pouvant en découler n'étaient guère menaçants puisqu'ils demeuraient, de loin, plus nombreux.

Elle note d'autres cas similaires, dont celui d'une unité de cols blancs, d'un syndicat de policiers et d'un autre de pompiers. Même si les exécutifs syndicaux avaient tenté d'informer et de sensibiliser leurs membres aux dangers de l'inclusion de CO, en assemblée générale, une majorité de membres ont préféré un ajout d'échelons permettant la bonification des retraites. Ils ont justifié leur décision par le fait que les jeunes obtenaient un emploi et n'auraient qu'à revendiquer leurs propres conditions de travail lorsque leur temps serait venu. La conseillère observe ici un manque flagrant de solidarité intergénérationnelle.

Les deux interviewés ont identifié le nouveau facteur explicatif FN14, la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux. Aux yeux du dirigeant syndical, l'âge et le niveau de scolarité ne semblent pas être des facteurs explicatifs motivant le choix d'inclure ou de refuser des CO. Par contre, la conseillère

considère que ce serait assez souvent les plus anciens et les plus hauts salariés qui favoriseraient l'usage de CO. Par l'inclusion de CO, ils désireraient dégager les sommes nécessaires à la reconnaissance de leur titre, de leur expertise et de leurs compétences. «Ils considèrent normal que les jeunes nouveaux aient à commencer à un salaire plus bas, comme ce fut le cas dans leur temps, eux aussi ayant dû faire des sacrifices lorsqu'ils étaient jeunes», explique-t-elle. Les anciens travailleurs jugent que c'est aux nouveaux de faire des efforts. De l'avis des deux interlocuteurs, cette perception pourrait constituer un facteur explicatif relativement important dans l'inclusion de CO.

## **2.2) La non-inclusion de CO**

En ce qui a trait à la non-inclusion de CO, seule la conseillère identifiait le facteur explicatif FN15, une gestion responsable des ressources humaines.

Comme elle le décrivait pour valider le facteur FL6, la connaissance par l'employeur des effets négatifs de l'inclusion d'une CO à une convention collective peut l'amener à en rejeter l'usage. On doit ajouter à cela que, comme pour certaines municipalités mentionnées, le syndicat local peut arriver, avec l'accord des gestionnaires, à prôner le refus de ce type de clauses. Selon elle, une administration sociale-démocrate pratiquant une gestion ouverte jumelée à l'utilisation d'une forme de négociation raisonnée ont permis de transformer une offre d'inclusion de CO en une non-inclusion de CO ou, si on préfère, au refus d'une CO combiné à l'adoption d'autres solutions permettant d'atteindre les mêmes objectifs. Ainsi, une partie des surplus du fonds de pension consentie à la ville ont permis l'embauche de jeunes travailleurs selon l'échelle salariale en cours. Dans d'autres cas, les surplus du fonds de pension ont été jumelés à une diminution de divers congés ou à l'utilisation des surplus budgétaires de la ville. Voilà des exemples qui montrent que la présence de gestionnaires responsables par rapport à l'évolution à long terme de leur entreprise a pu constituer une différence importante entre l'inclusion et la non-inclusion de CO.

Ayant observé ou participé à divers cas de non-inclusion de CO imputables à la présence d'administrateurs responsables et bien informés, le dirigeant syndical partage cet avis.

En ce qui a trait au syndicat, seule la conseillère identifiait le nouveau facteur explicatif FN16 (des membres ayant des valeurs fortes de solidarité). Ce facteur est grandement associé à un autre facteur (FL7, respect du principe de la parité salariale), tiré de la littérature celui-là. La conseillère rappelle cependant que ce sont les unités d'accréditation ayant de fortes valeurs de solidarité, démontrées en assemblée, qui refusent le plus catégoriquement l'inclusion de CO au profit d'autres options pour parvenir aux objectifs de l'employeur.

Les deux personnes interviewées ont identifié le nouveau facteur explicatif FN13, l'information sur le phénomène des CO en temps opportun.

La conseillère considère le rôle de la mobilisation et de la sensibilisation des membres par l'exécutif syndical et les représentants des instances supérieures auxquelles le syndicat est affilié (conseillers, dirigeants, etc.) comme des plus importants pour éviter que l'inclusion de CO devienne la réponse aux demandes de réduction des dépenses ou de restrictions budgétaires requises par l'employeur. Le dirigeant syndical explique qu'il est important de faire comprendre aux syndiqués que la sous-traitance et les CO toucheront leurs enfants ou ceux des autres. Il ajoute que c'est en informant adéquatement, et au moment propice, les membres d'une unité d'accréditation qu'un syndicat augmentera la probabilité de les voir refuser une CO. La conseillère affirme que le rôle d'information des membres en temps opportun (avant la négociation ou du moins avant la tenue de l'assemblée générale) constitue un des facteurs les plus importants pour éviter l'inclusion de CO.

Les deux interviewés ont identifié le nouveau facteur explicatif FN17, une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat.

Selon la conseillère, l'information insuffisante et transmise dans un laps de temps trop

court (relation avec FN13, l'information sur le phénomène des CO en temps opportun), ainsi qu'une opinion publique peu sensibilisée à ce phénomène, ont contribué à inclure, à la demande de l'employeur, des CO dans les conventions collectives.

D'après les deux personnes interrogées, il faudrait sensibiliser l'opinion publique aux désavantages que représente l'inclusion d'une CO dans les conventions collectives; on en éviterait ainsi l'usage. Les syndicats, et surtout les centrales syndicales, devraient considérer cela comme un de leurs rôles importants.

### *3) Résumé de la section A*

Pour conclure la présente section, nous présentons, conséquemment à l'analyse de nos entrevues, la nouvelle liste de facteurs explicatifs associés aux phénomènes étudiés. Nous avons indiqué par le signe <sup>+</sup> la validation ou l'identification par chacun des interlocuteurs des facteurs associés aux phénomènes. Comme deux personnes ont été interviewées, cette méthode signifie que la présence d'un seul + correspond à un facteur identifié par une seule d'entre elles.

Dans la littérature, cinq facteurs explicatifs sont associés à l'inclusion de CO. En ce qui a trait à la situation économique de l'entreprise : le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité (FL1)<sup>++</sup>. En ce qui a trait à l'employeur : la stratégie de gestion (FL2)<sup>++</sup>, et la restructuration des emplois (FL3)<sup>++</sup>. Et en ce qui a trait au syndicat : l'acceptation des employés et de leurs syndicats après avoir fait des concessions (FL4)<sup>++</sup>, et la protection des acquis des anciens sans concession (FL5)<sup>++</sup>.

On associe au phénomène de la non-inclusion de CO trois facteurs explicatifs. Pour l'employeur : la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6)<sup>+</sup>; et pour le syndicat : l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7)<sup>++</sup> et la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8)<sup>++</sup>.

Dans la section A, le premier test subi par les facteurs explicatifs issus de la littérature

nous a permis d'observer, par l'analyse des entrevues, que cinq facteurs explicatifs additionnels sont associés à l'inclusion de CO soit, pour l'employeur, l'utilisation préalable de CO (FN9)<sup>++</sup>, et le rapport de force associé à la menace de fermeture d'entreprise ou de loi spéciale (FN10)<sup>++</sup>; et en ce qui a trait au syndicat, pour éviter la sous-traitance et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11)<sup>++</sup>, le rapport de force à l'interne (FN12)<sup>++</sup>, et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14)<sup>++</sup>.

Enfin, toujours en relation avec l'analyse de la section A, rappelons que les personnes interrogées associent quatre facteurs explicatifs additionnels à la non-inclusion de CO. Il s'agit, pour l'employeur, d'une gestion des ressources humaines responsable (FN15)<sup>++</sup> et, pour le syndicat, l'information sur le phénomène des CO en temps opportun (FN13)<sup>++</sup>, des membres ayant des valeurs fortes de solidarité (FN16)<sup>+</sup>, et une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat (FN17)<sup>++</sup>.

Dans la conclusion du présent chapitre, nous reviendrons sur l'importance accordée à certains facteurs explicatifs par les acteurs clés interrogés.

Pour améliorer notre compréhension des phénomènes entourant l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives, nous poursuivons en présentant les deux cas étudiés dans ce travail. Par leur entremise, on observe le contexte entourant un cas d'inclusion de CO puis un cas de non-inclusion; de même, nous analysons l'importance à accorder aux facteurs explicatifs présents pour chacun. Nous espérons ainsi améliorer la connaissance des facteurs explicatifs, fondamentaux ou non, des conditions reliées à ces deux phénomènes.

## **B) Deux études de cas**

Cette section présente l'étude de deux cas particuliers. Des entrevues ont été réalisées auprès de deux personnes occupant la présidence de syndicats locaux du secteur municipal. Dans le premier cas, le syndicat a accepté d'inclure une CO à sa convention collective. Dans le deuxième, il s'y est refusé tout en trouvant d'autres solutions pour atteindre les divers objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre.

Le syndicat des cols bleus d'une ville du Québec a inséré une CO à sa convention collective. Pour sa part, le syndicat des employés du service des loisirs de la même ville a refusé une proposition de CO accompagnée de mises à pied pour plutôt répartir sur chacun des employés une diminution de 15 minutes par quart de travail. Ces syndiqués ont ainsi pu éviter 21 mises à pied et conserver l'équité salariale.

À la fin de la présentation de chacun des cas, nous analyserons la présence de facteurs explicatifs des phénomènes de l'inclusion et de la non-inclusion de CO.

L'étude de ces cas vise à présenter adéquatement le contexte entourant les deux alternatives à l'intérieur desquelles interagissent divers facteurs explicatifs, identifiés dans la littérature ou dans la section précédente. Nous cherchons à cerner les raisons fondamentales qui ont amené, d'une part, les travailleurs, leur syndicat et leurs représentants de même que, d'autre part, l'employeur et ses gestionnaires à choisir une option plutôt qu'une autre. Nous identifierons en conclusion les facteurs explicatifs jugés les plus importants par nos interlocuteurs.

### ***1) Cas d'inclusion d'une CO***

Le président d'un syndicat des cols bleus d'une ville du Québec ayant inclus, en 1992, une CO dans sa convention collective a été interrogé. Deux périodes sont décrites plus particulièrement : l'année 1992, pendant laquelle fut conclue la convention collective, et la période 1997-1999, où l'introduction de la CO a eu le plus d'effets.

En 1992, l'employeur de ces cols bleus avait pour objectif prioritaire de réduire ses coûts de main-d'œuvre afin de ne pas trop accroître la dette de la ville. Dès l'ouverture des négociations, il proposa au syndicat une série de mesures visant à atteindre cet objectif.

Au départ, l'employeur proposa une réorganisation du travail. Il suggérait qu'une partie des heures de travail des cols bleus devant prendre leur retraite et des travailleurs temporaires sur le point d'être mis à pied soient redistribuées (a) en augmentant les heures supplémentaires des employés en place et (b) en confiant davantage de travail en sous-traitance. De plus, grâce à une flexibilité accrue du temps de travail, la modification de certains horaires devait générer des économies. En parallèle, ses représentants aux tables de négociation demandaient d'inclure une CO qui, jumelée aux départs à la retraite, devait permettre à l'employeur d'atteindre ses objectifs financiers. Quant aux outils et aux techniques de travail, ils n'étaient pas visés par la négociation.

Durant les négociations, les gestionnaires rappelèrent que le salaire des cols bleus était supérieur aux prix du marché. En voulant inclure une CO, ces administrateurs demandaient l'instauration d'un réajustement des politiques salariales de la ville. De plus, l'employeur semblait viser une restructuration des emplois de l'unité de cols bleus. Enfin, les gestionnaires désiraient recourir à la sous-traitance pour certaines tâches, comme ils l'avaient déjà fait par le passé.

En acceptant ces demandes, les cols bleus étaient assurés de préserver leurs conditions de travail tout en ayant la possibilité de majorer leurs revenus, non par le biais d'une hausse salariale mais par l'accroissement potentiel des heures supplémentaires. Les membres de ce syndicat, en ratifiant ces offres, transféraient à d'autres l'effort de réduction des coûts de main-d'œuvre. Les cols bleus licenciés et les futurs travailleurs seraient ceux qui contribueraient à la réduction des coûts.

L'introduction d'une CO s'est faite dans un contexte très difficile. La tension à la table de négociations était élevée. Trois options s'offraient à l'exécutif syndical : accepter les offres de la ville, comprenant une CO, faire face à une augmentation du travail effectué

en sous-traitance, ou encore, amener les membres à se prononcer en faveur de la grève.

Selon son évaluation de la situation, l'exécutif n'avait d'autre choix de présenter les demandes de l'employeur qui, dans un contexte de réduction des coûts de la main-d'œuvre, se disait incapable d'augmenter les salaires à titre individuel. Les gestionnaires étaient prêts à atteindre leurs objectifs sans toucher à la rétribution des cols bleus en place. Ceux-ci n'ont reçu de l'information sur les CO et leurs effets négatifs qu'à la première assemblée. Rien ne fut fait pour les sensibiliser et les mobiliser contre ce type de clauses.

Les premières assemblées furent fort houleuses. Les membres s'opposaient fortement au transfert de travaux à la sous-traitance. En démontrant que les travailleurs en place étaient en mesure de réaliser le travail à un plus faible coût (c'est encore le cas en 2000), le syndicat estimait déjà tout faire pour rapatrier une partie du travail exécuté par des contractuels. Selon les membres, trop de tâches étaient effectuées par des sous-traitants et leur insatisfaction avait plus qu'atteint son point de saturation.

L'exécutif syndical présenta ensuite la possibilité que les retraites prévues et les mises à pied de travailleurs temporaires pourraient permettre d'atteindre une partie de la réduction des coûts. On parla également d'augmenter les heures supplémentaires pour les travailleurs demeurant en poste, ce qui éviterait aux membres une réduction ou un gel de leur salaire, en plus d'augmenter leur revenu.

Après plusieurs séances de discussion, les membres consentirent à ne pas revendiquer de hausse salariale et furent également d'accord pour faire davantage d'heures supplémentaires. En contrepartie, ils demandèrent que les travailleurs devant être mis à pied soient placés sur une liste de rappel afin qu'ils obtiennent, du moins pour plusieurs d'entre eux, des postes permanents, dégagés par les départs à la retraite. Les heures anciennement travaillées par des cols bleus temporaires seraient donc confiées aux permanents en temps supplémentaire, et les départs à la retraite permettraient la réembauche de temporaires congédiés.

Par ailleurs, en échange de l'inclusion d'une CO, l'employeur se disait prêt à améliorer les conditions de travail des anciens (meilleurs quarts de travail, sélection prioritaire des vacances, etc.). L'effort à réaliser pour répondre aux objectifs de compressions budgétaires serait ainsi transféré, du moins en partie, aux employés devant être embauchés. Une diminution de leur salaire et de leurs conditions de travail permettrait de réaliser des économies appréciables.

Pour mousser sa requête d'inclusion d'une CO, l'employeur a fait savoir, tant par les canaux d'information formels qu'informels, que la rareté de l'emploi légitimait ce type de clauses. Arguant que les jeunes (entendre nouveaux) seraient déjà heureux d'obtenir davantage que ce que la moyenne décroche pour des postes comparables, les gestionnaires soutenaient que ce groupe ne se plaindrait pas de ne pas recevoir les mêmes conditions salariales que les travailleurs en place.

L'exécutif syndical se sentait en position de faiblesse pour contrer l'inclusion d'une CO alors qu'il était conscient que l'employeur savait qu'une telle offre avait de bonnes chances d'être acceptée. Une majorité de travailleurs ayant des engagements financiers à respecter, la proposition de CO avait toutes les chances d'être entérinée lors d'un vote en assemblée syndicale. Plutôt que de risquer de faire face à une situation financière précaire, dans le cas où une réduction uniforme serait répartie sur l'ensemble des travailleurs, les membres avaient tout à gagner à consentir à l'inclusion d'une CO.

En assemblée, plusieurs travailleurs – dont certains avaient plus de 30 ans d'ancienneté – ont dit trouver anormal que le taux horaire des nouveaux employés soit comparable au leur. Les conditions de travail et les salaires étant bons, il leur semblait que les nouveaux souffriraient peu du recul.

Même si l'exécutif syndical avait prévenu ses membres des effets négatifs associés aux CO, une majorité s'est prononcée en faveur de l'offre. Le vote a donc eu pour résultat d'inclure une CO temporaire à cette convention collective.

Avant l'entente, la ville versait un seul et même salaire horaire à tous ses cols bleus. Avec sa conclusion, une échelle salariale comprenant cinq échelons était introduite (80 %, 85 %, 90 %, 95 %, et 100 % de l'ancien salaire). En économisant sur les salaires des futurs cols bleus, les gestionnaires s'assuraient d'atteindre leurs objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre.

L'utilisation d'une CO pour éviter le conflit lors des négociations semble avoir profité aux gestionnaires de cette ville. Alors que l'exécutif syndical n'avait pas exclu la possibilité d'une grève, les membres ont préféré la CO, évitant du coup de contribuer à l'effort de compressions et bénéficiant même de l'amélioration de certaines de leurs conditions de travail.

Incluse en 1992, cette CO connut des conséquences qui s'amplifièrent entre 1997 et 1999. Entre les deux dates, l'employeur profita surtout des gains obtenus par les départs à la retraite pour atteindre ses objectifs. Comme plusieurs retraités ne furent pas remplacés, les heures supplémentaires se multiplièrent. Certains travaux publics ne nécessitant pas une action immédiate furent reportés. Enfin, aussitôt qu'ils le purent, les gestionnaires eurent recours à des sous-traitants pour effectuer des travaux dont les cols bleus de la ville auraient pu se charger. La frontière entre certains travaux à effectuer étant à l'occasion difficile à déterminer, les gestionnaires utilisèrent à leur avantage cette zone grise pour recourir à des sous-traitants qui, selon leur évaluation, devaient permettre des économies.

Durant cette même période, la signature d'une CO semble avoir entraîné diverses conséquences variant de la frustration des nouveaux (ce qui, aux dires de l'exécutif syndical, provoqua une baisse de la productivité) à une détérioration des relations de travail, tant dans l'entreprise qu'à l'intérieur de l'unité syndicale. Les travailleurs étant passés d'un poste temporaire à un poste à temps plein pour lequel, conformément à la nouvelle échelle, ils recevaient une rémunération moindre, ont vécu des frustrations qu'ils ont fait sentir à leurs dirigeants et à leurs représentants syndicaux.

Les écarts entre les salaires et les conditions de travail ont contribué à la création de deux classes de travailleurs, ce qui a eu pour conséquence de détériorer le climat de travail dans cette unité d'accréditation.

Cette dégradation des relations de travail a cependant amené l'exécutif syndical à saisir l'ampleur de leur erreur. Les membres de l'exécutif se sont dit prêts à corriger la situation.

Pour la période 1997-1998, la CO signée en 1992 a permis, grâce au rajeunissement de la main-d'œuvre découlant de plusieurs départs à la retraite, d'atteindre une partie (3 %) des objectifs de compression de la masse salariale (réduction obligatoire de 6 %) demandée par la réforme municipale imposée par le ministre Rémy Trudel. L'autre portion de la réduction (3 %) est venue d'une réorganisation du travail s'étalant jusqu'en 1999.

En 1997, 41 des 440 employés se sont prévalus du plan de retraite offert qui était bonifié par une année de salaire. Normalement, 41 nouveaux auraient dû les remplacer selon les conditions adoptées en 1992. Une fois de plus, l'employeur a retardé les embauches, augmentant les heures supplémentaires et repoussant certains travaux. C'est en grande partie durant l'été 1999 que les embauches se sont faites (une vingtaine). Jumelées à la nouvelle échelle salariale, elles ont permis de réaliser une partie des économies souhaitées; le reste l'a été grâce aux heures supplémentaires et au report de travaux. Toutefois, à l'automne 1999, le syndicat tentait toujours de faire respecter les engagements de l'employeur afin de compléter le recrutement des travailleurs non remplacés parmi les 41 retraités de 1997 (21).

### **1.1) Facteurs explicatifs présents**

Tels que répertoriés dans la littérature ou identifiés dans la section précédente, 17 facteurs explicatifs associés à l'inclusion et à la non-inclusion de CO ont été dénombrés jusqu'ici. Nous présentons dans cette sous-section les arguments associés aux facteurs explicatifs

observés dans le cas d'inclusion étudié.

Aux dires de l'employeur, le salaire des cols bleus était supérieur aux prix du marché en général et donc moins concurrentiel (FL1); cela justifiait le besoin d'inclure une CO. Les salaires devaient diminuer; sans quoi la ville recourrait à la sous-traitance (FN11) pour faire effectuer une partie du travail. C'est aussi de la restructuration des emplois (FL3) que découlait le désir de l'employeur d'inclure une CO.

De l'avis du président du syndicat : «s'il y a des CO, c'est à cause du gouvernement qui nous met devant des situations difficiles [il parle de la réduction de 6 % imposée sur la masse salariale, restriction demandée dans une période économiquement difficile pour tous] et ainsi le syndicat se retrouve en difficulté (FL1). C'est le gouvernement qui, avec le patronat, a implanté les CO.» (FL2).

Dans sa requête d'inclusion d'une CO, l'employeur a légitimé sa demande en invoquant la rareté de l'emploi. Il a expliqué que les nouveaux travailleurs ne se plaindraient pas de recevoir un traitement différent; selon lui, ils seraient heureux d'obtenir davantage que certains de leurs confrères. De plus, l'employeur savait qu'une proposition de CO avait peu de chance d'être rejetée, chacun des travailleurs ayant divers engagements financiers à respecter (FL2).

L'intervenant mentionne que les conséquences de la signature d'une CO poussent à réfléchir sur les raisons y ayant mené pour éviter d'en signer ultérieurement. Ces conséquences, qui varient de la frustration des nouveaux à une détérioration des relations de travail, devraient amener les directions d'entreprises et de syndicats à renoncer à en adopter de nouvelles (FL6, FL8). Doit-on comprendre que le syndicat et l'employeur dont il est question étaient mal informés ou que d'autres facteurs explicatifs plus fondamentaux ont entraîné l'inclusion d'une CO?

Le président estime que l'utilisation préalable d'une CO (FN9) n'expliquerait pas qu'on y fasse de nouveau appel. Ce serait plutôt les effets négatifs à moyen et long termes qui en

influenceraient l'usage ultérieur. Son syndicat ayant eu à vivre des problèmes reliés aux effets négatifs, il regrette d'avoir accepté une CO. Pourtant, c'est bien parce qu'il avait déjà accepté d'introduire une CO dans d'autres unités d'accréditation que l'employeur en a demandé l'inclusion au syndicat des cols bleus.

Comme nous l'avons observé, les conséquences négatives de l'inclusion d'une CO, survenues principalement à moyen terme dans le présent cas, ont créé deux classes de travailleurs fondées sur les écarts entre les salaires et les conditions de travail. Par ailleurs, certains effets positifs ont également découlé de cette CO, comme celui de sensibiliser l'exécutif syndical à réaliser ses erreurs. Comme le président le mentionne, «il faut avoir des employés permanents soumis à un traitement égal (FL7) pour qu'ils se sentent liés et pour en arriver à un sentiment d'appartenance fort d'où découle un syndicat fort et un niveau de productivité élevé pour l'employeur. Mais les clauses "orphelin" font exactement le contraire.» Ce syndicat qui prônait jusque là un salaire égal pour tous s'est malheureusement rendu compte trop tard de son erreur et il a vu le sentiment d'appartenance de ses membres diminuer, tout comme son rapport de force avec l'employeur.

Selon le président, la «philosophie» du syndicat et de son exécutif influencent la décision de signer ou de ne pas signer une CO, les valeurs de ceux-ci en faisant partie. Doit-on en déduire que le syndicat et l'exécutif de 1992 valorisaient l'individualisme et les valeurs pécuniaires au détriment de la solidarité (FL7, FN16)?

L'interlocuteur ajoute : «il faut que l'exécutif, lorsqu'il va en assemblée générale, ait toujours une position très claire à présenter, de façon à diriger l'assemblée en suggérant ce qui devrait être fait ou pas, le tout dans le plus grand respect de la démocratie syndicale.» Lorsque les membres d'une unité d'accréditation sont bien informés, on peut les sensibiliser et les mobiliser de façon à éviter la signature de CO (FL8). Selon lui, le syndicat aurait probablement pu éviter l'inclusion d'une CO en 1992. Il ressort de ses propos que le syndicat n'aurait pas agi de manière adéquate lors de ces négociations.

Bien sûr, le gel des salaires des employés pour des périodes plus ou moins longues (FL4) (période précédant l'entente de 1992), associé à des promesses de création d'emplois (FN11), ou du moins au maintien de ceux existants, a influencé la décision d'accepter l'inclusion d'une CO dans la convention collective.

En parallèle, la CO devait éviter le conflit lors des négociations, voire même éviter la grève (FL2). L'usage d'une CO a été toléré en promettant de ne pas modifier les conditions des travailleurs en place (FL4, FL5). Les travailleurs plus anciens, qui ont perçu comme équitable l'introduction d'une CO, ont accepté, sans remords, d'en inclure une à leur convention collective (FN14).

Notre interlocuteur estime qu'une législation interdisant les CO profiterait aux organisations syndicales et patronales. Celles-ci éviteraient des problèmes comme la détérioration du climat de travail et la baisse de la productivité des travailleurs touchés.

L'appel à une telle législation peut surprendre de la part du président d'une unité d'accréditation syndicale qui a pourtant signé une convention collective incluant une CO. Mais cet appel semble découler du fait qu'il y a trop de facteurs explicatifs dont le contrôle échappe aux dirigeants syndicaux, que ce soit en ce qui a trait à l'unité d'accréditation ou au syndicat en tant que tel. Aussi juge-t-il plus facile d'obtenir par voie législative l'interdiction des CO.

## **1.2) Nouveaux facteurs explicatifs identifiés**

L'étude de ce cas n'a pas permis d'identifier de nouveaux facteurs explicatifs. Malgré cela, le président suggère de modifier le facteur FL9, l'utilisation préalable de CO, pour plutôt parler des effets de l'utilisation de CO, puisque ce sont ceux-ci qui, à moyen et à long termes, risquent d'influencer un usage accru ou un refus de ce type de clauses par les parties concernées. Ce facteur aurait donc autant trait à l'inclusion qu'à la non-inclusion de CO, selon les effets connus d'une CO.

Ce premier cas démontre le contexte entourant l'inclusion d'une CO. Nous avons révélé que celle-ci est généralement due à la présence d'un ensemble de facteurs en interaction, et non d'un seul.

Nous tenterons en fin de chapitre, à partir de l'analyse qualitative de nos entrevues, d'isoler les facteurs considérés comme fondamentaux par les acteurs clés interrogés et d'identifier les plus importants parmi eux.

À la suite de ce cas d'inclusion de CO, nous poursuivons en présentant le cas d'une unité d'accréditation ayant vécu le phénomène inverse.

Nous verrons comment une unité d'accréditation ayant rejeté une CO tout en adoptant d'autres solutions a été influencée par certains facteurs explicatifs. Vit-elle les mêmes problèmes et sont-ce les mêmes facteurs explicatifs qui influencent la prise de décision?

## ***2) Cas de non-inclusion d'une CO***

Pour le cas d'inclusion de CO, la présidente du syndicat des employés du service des loisirs d'une municipalité du Québec a été interrogée. Ce syndicat a refusé une proposition de CO et de mises à pied émanant de la partie patronale pour plutôt répartir sur chacun des employés le fardeau de la réduction des coûts de la main-d'œuvre.

En 1997, l'employeur voulait réduire ses coûts de main-d'œuvre de façon à atteindre ses objectifs de compression de la masse salariale et se conformer à la réduction obligatoire de 6 % imposée par la réforme Trudel du gouvernement du Québec.

Dès l'ouverture des négociations, l'employeur propose au syndicat un carnet de demandes présentant divers moyens de rencontrer son objectif de réduction des coûts de la main-d'œuvre. Sa proposition comprend (1) une réorganisation du travail, comprenant plusieurs mises à pied combinées à une redistribution des heures travaillées (économie de

taxes sur la masse salariale et sur les avantages sociaux) et (2) l'inclusion d'une CO devant permettre, dans un avenir rapproché, de bénéficier du traitement inférieur à verser lors de la réembauche de travailleurs soumis à une nouvelle échelle salariale.

Par ailleurs, il était évident que l'inclusion d'une CO permettrait à l'employeur de réaliser d'autres économies substantielles à long terme (une dizaine d'années dans ce cas-ci), des départs étant espérés dans les prochaines années. Les gestionnaires n'étaient pas sans savoir que les travailleurs de l'unité visée étaient surtout des jeunes. Dépassant rarement la trentaine, ils occupaient ces emplois le temps de leurs études. De fortes économies étaient donc envisageables advenant une entente d'inclusion de CO.

Comme dans le premier cas, les outils et les techniques de travail n'étaient pas visés par la négociation et le travail n'était pas menacé par la sous-traitance.

Enfin, bien que les gestionnaires ne jugeaient pas nécessairement le salaire des employés des loisirs supérieur aux prix du marché, ils espéraient quand même l'abaisser. Ayant déjà conclu des ententes comprenant une CO avec les cols bleus, les policiers, les cols blancs et les pompiers de la même ville, les gestionnaires souhaitaient réduire davantage leurs coûts de main-d'oeuvre en ciblant les jeunes employés des loisirs.

En acceptant ces demandes, les employés en place n'obtiendraient pas d'augmentation salariale mais une majoration de leurs heures supplémentaires travaillées. Ainsi, leurs revenus augmenteraient tout en préservant leurs conditions de travail.

Pour les membres de ce syndicat il s'agissait de transférer à d'autres qu'eux-mêmes, signataires de l'entente, l'effort de réduction des coûts de la main-d'œuvre souhaité par les gestionnaires. Avec la CO, les employés congédiés, et ceux embauchés par la suite, contribueraient à l'assainissement des coûts.

Dans sa requête d'inclusion d'une CO, l'employeur s'est encore une fois justifié en invoquant la rareté de l'emploi. Les gestionnaires ont soutenu que les nouveaux ne

s'insurgeraient pas d'être exclus des échelles des travailleurs en place; ils alléguaient que leurs conditions de travail supérieures à la moyenne des jeunes occupant des postes comparables serait suffisantes.

Mais avant même que les offres patronales ne soient présentées aux membres, un retournement majeur s'est produit aux tables de négociation. Membre de la CSN, l'unité d'accréditation était adéquatement informée des dangers, conséquences et autres facteurs associés à l'inclusion d'une CO. Rappelons que, suite à des décisions fermes prises lors de certains congrès, la CSN est sans doute la centrale la plus en mesure d'informer et de mobiliser ses membres contre le phénomène des CO. Ainsi, la présidente du syndicat et son exécutif étaient bien au fait des dangers liés aux CO, et ils étaient prêts à tout faire pour en éviter l'inclusion dans la convention collective.

L'exécutif refusa carrément de poursuivre les négociations tant qu'une CO figurerait dans les propositions de l'employeur. Il était tout autant exclu que des licenciements permettent aux gestionnaires d'atteindre leurs objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre. L'employeur fut renvoyé à sa table de travail.

En assemblée générale, l'exécutif expliqua tout de même les offres de l'employeur, même s'il les avait refusées. Mais l'exécutif s'était préparé : il avait diffusé de l'information relative aux CO avant la tenue de l'assemblée de façon à sensibiliser les membres aux conséquences des CO et des mises à pied. Le temps fut pris pour bien faire saisir les dangers potentiels de l'inclusion d'une CO et les raisons pour lesquelles les travailleurs devaient refuser cette solution (principe syndical, conséquences sur les membres et sur le climat de travail, etc.). Pour des raisons similaires, l'exécutif expliqua pourquoi les congédiements n'étaient pas davantage acceptables.

Les membres de cette unité d'accréditation étant pour la très grande majorité des jeunes, il leur fut demandé de ne pas agir comme leurs aînés auparavant. Selon la présidente, la plupart des membres de son syndicat étaient les premiers à décrier les CO acceptées par d'autres unités. «Il ne fallait pas faire comme les cols bleus et les policiers et devenir,

comme eux, coupables de manque de solidarité syndicale, pour ne pas dire sociale.»

Des exemples des conséquences de l'inclusion de CO furent présentés aux membres. On parla des cols bleus de la même ville où la signature d'une CO avait eu des effets négatifs, variant de la frustration des nouveaux (ayant semblé entraîner une baisse de productivité) à une détérioration des relations de travail (tant envers les collègues qu'à l'intérieur de l'unité syndicale).

L'assemblée fut majoritairement d'accord avec l'attitude de l'exécutif. Une poignée de membres se dirent tout de même en faveur des mises à pied et de la CO. «Heureusement, ils étaient minoritaires et on a réussi à les convaincre en expliquant à nouveau les raisons de nos refus», mentionne la présidente.

L'exécutif retourna à la table de négociation et jugea la deuxième offre de l'employeur de loin supérieure à la première. Bien qu'il n'y avait, comme prévu, aucune augmentation de salaire, les gestionnaires proposaient cette fois une entente équitable pour l'ensemble des membres présents et futurs de l'unité.

De son côté, la présidente tenait tellement au rejet d'une entente comprenant des congédiements ou une CO, qu'elle était prête à aller jusqu'à la grève si l'employeur revenait à la table avec l'une ou l'autre de ces propositions.

Les gestionnaires signifièrent à la présidente et à son exécutif que, conformément à leur désir, la proposition de la partie patronale ne comprenait ni CO ni mises à pied. Il leur était plutôt demandé d'impartir à chacun des employés une diminution de 15 minutes par quart de travail. Cette solution avait été avancée par le syndicat lors de discussions informelles préalables aux négociations tenues entre l'exécutif et les gestionnaires.

Il ne restait plus qu'à retourner en assemblée et à proposer aux membres d'entériner cette entente qui demeurerait la moins pire à accepter dans le cadre des compressions budgétaires imposées par la ville. L'entente fut ratifiée par une forte majorité.

C'est ainsi que cet exécutif syndical a pu éviter 21 mises à pied et conserver l'équité salariale. La CO a été rejetée et on a trouvé d'autres solutions pour réduire les coûts de la main-d'œuvre.

La partie n'a pas été facile pour ce syndicat. Les membres, déjà très peu présents lors des assemblées générales, ont été difficiles à mobiliser, «sauf au moment où tout le monde a eu conscience de ce qui s'en venait : des pertes d'emplois, des diminutions de salaire, etc.»

Il faut comprendre que dans un syndicat comme celui-là, les membres sont, pour la plupart, des jeunes qui occupent temporairement ces emplois pendant leurs études. Et même si certains d'entre eux occupent un emploi au sein de l'unité d'accréditation depuis 10 ou même 15 ans, chacun est individuellement convaincu qu'il n'y est que sur une base temporaire et qu'il dénichera sous peu un emploi relié à son champ d'études.

La présidente fait observer qu'un faible sentiment d'appartenance semble entraîner un manque de mobilisation des membres sauf lorsqu'ils sentent que leurs conditions pourraient changer précipitamment (la direction parlait de supprimer 21 emplois).

### **2.1) Facteurs explicatifs présents**

Il semble que les pressions économiques et la compétitivité (FL1) aient amené l'employeur à demander d'inclure une CO à la convention collective pour lui permettre d'atteindre ses objectifs de compressions salariales.

Dans le cas présent, la présidente explique que la proposition de CO a été immédiatement rejetée par l'exécutif syndical (FN18, nouveau facteur; voir prochaine sous-section). L'employeur a été contraint de réviser son cahier de demandes pour présenter d'autres solutions permettant d'atteindre ses objectifs.

De l'avis de notre interlocutrice, il faut informer adéquatement les membres d'une unité d'accréditation pour qu'ils saisissent bien l'enjeu caché derrière les CO (FL8) comme dans le cas qui nous intéresse. La connaissance des conséquences des CO à moyen et long termes (FL8), de concert avec un raisonnement dépassant le micro-environnement de l'unité pour se pencher sur l'ensemble de la problématique et ses retombées sur les valeurs sociétales, augmentent la probabilité qu'un syndicat refuse de faire usage d'une CO.

Selon la présidente, «il faut que les membres se posent la question : qu'est-ce qui justifie l'écart entre l'ancien et le nouveau travailleur relativement à la CO? Car même si, à court terme, il n'y aura que 10 % des membres pénalisés, il pourrait bien y en avoir 90 % dans 2, 3, 5 ou 10 ans. De plus, inclure une CO, c'est porter un jugement de valeur sur les nouveaux employés avant même que ceux-ci ne soient arrivés. Et en tant que syndicat, on doit partager la tarte en parts équitables.» (FL7). Elle considère qu'en concédant l'inclusion d'une nouvelle échelle salariale, on ouvre la porte à un phénomène qui ne sera pratiquement plus récupérable, si ce n'est qu'au prix d'une lutte acharnée. C'est pourquoi il faut arrêter le phénomène avant qu'il ne soit mis en place (FL9). Ces principes ont été préconisés lors des assemblées et des autres rencontres informelles avec les membres.

Selon l'intervenante, l'inclusion de CO fait partie de la stratégie de gestion (FL2) qui, jumelée à l'offre de bonis de retraite, l'obtention de la semaine de quatre jours ou l'augmentation des salaires des anciens, vise à diviser les membres et à atteindre les objectifs financiers escomptés. Ainsi, l'introduction d'une CO représente un avantage financier à court terme pour l'employeur en plus de créer un précédent pour ce mode de résolution de problèmes. Dans le cas présent, le fait que chacun des membres ait à accepter une diminution de revenu, correspondant aux 15 minutes de travail perdues par quart de travail, aurait pu tout aussi bien jouer contre l'exécutif et l'entente qu'il jugeait acceptable. Les membres auraient bien pu vouloir conserver leurs acquis au détriment du congédiement de certains.

Le fait qu'on ait utilisé auparavant les CO (FL9) constituerait un facteur explicatif de

l'inclusion de CO car, comme le mentionne l'interlocutrice, la brèche est ouverte, et plus l'impact des CO n'est pas perçu comme trop grave, plus l'unité syndicale aura tendance à en faire usage de nouveau. La présidente explique que les travailleurs peuvent en venir à se dire : «c'est ainsi que ça marche, et ce, même quand l'impact pourrait être jugé plus important». Ce fut l'argument avancé par certains membres qui savaient que d'autres unités d'accréditation de la ville avaient signé des ententes incluant des CO.

La culture syndicale est, de l'avis de la présidente, un des facteurs explicatifs importants à considérer. À la CSN, le rôle d'information et de sensibilisation aux CO est pris au sérieux, et il y a eu des prises de position en congrès. C'est ce qui a permis à la centrale syndicale d'être celle qui compte le moins de CO à son actif au Québec. Les membres étant avertis et vigilants, la probabilité qu'ils fassent usage de CO est d'autant plus faible (FL8).

Même dans ces conditions, la présidente croit que si l'employeur avait obligé l'exécutif à proposer formellement une CO en assemblée générale, cette clause aurait peut-être été signée. Les travailleurs ne voulant pas concéder leurs acquis et certains, plus individualistes, auraient peut-être majoritairement accepté la CO, avec ou sans concession (FL4 et FL5).

Bien que les centrales syndicales n'aient aucun pouvoir juridique sur les membres des unités affiliées, elles ont au moins un devoir d'information envers elles. Lorsqu'une organisation syndicale a une position claire sur les CO, les chances que ses membres en fassent usage s'en trouvent largement diminuées (FL8). Car, comme l'explique la présidente, «si l'organisation syndicale n'a pas de position sur les CO, tu as la conscience tranquille. Par contre, si l'on t'informe et que le conseiller syndical fait un effort réel pour bien sensibiliser le monde, ça peut encore être signé mais la probabilité diminue largement dépendamment des valeurs des gens (FN16), de la compréhension de l'impact des CO, du degré de sensibilisation atteint, etc.» Elle ajoute que lorsqu'un courant médiatique et social s'empare du sujet, il contribue à rendre l'inclusion de CO moins souhaitable en exerçant une pression sur les membres du syndicat par une opinion

publique claire et soutenue (FN17), comme ce fut le cas pour eux.

Par ailleurs, elle trouve important de bien faire comprendre aux membres du syndicat qu'une fois la CO signée, ils devront côtoyer les nouveaux et risqueront de vivre dans un climat de travail miné par un rapport de force modifié et probablement des plus néfastes à la solidarité syndicale (FN12).

À son avis, il faut aussi, de la part de chacun des membres, une très grande conscience sociale (voire des valeurs fortes de solidarité [FN16]) car c'est chacun (confronté à un pouvoir d'achat affaibli et à des taxes et impôts élevés) qui s'exprime individuellement lors du vote en assemblée générale, où l'on décide d'inclure ou de refuser une CO.

La présidente apporte un son de cloche différent des propos recueillis jusqu'à maintenant quant au fait que la CO permettrait d'éviter les conflits (FL2) lors des assemblées générales syndicales. Selon elle, c'est plutôt le contraire qui risque d'arriver. Les discussions entourant la proposition de CO pourraient créer des guerres intestines entre les travailleurs favorables aux CO et ceux qui s'y opposent. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit ici.

## **2.2) Nouveaux facteurs explicatifs identifiés**

La présidente de syndicat a identifié un nouveau facteur explicatif : (F18) proposition de CO rejetée par l'exécutif syndical. Comme nous l'avons vu, la proposition d'une CO de la part de l'employeur peut être immédiatement rejetée par l'exécutif syndical. L'employeur est donc forcé de réviser ses demandes afin de présenter à l'exécutif d'autres solutions pour parvenir à ses objectifs.

Ce deuxième cas nous a permis de présenter le contexte entourant le phénomène de la non-inclusion d'une CO, à l'intérieur duquel interagissent divers facteurs explicatifs. Comme dans le premier cas, on constate que l'émergence du phénomène est due à un ensemble de

facteurs.

Un questionnement de la présidente peut nous amener à discuter le bien-fondé du facteur explicatif FL1. Selon elle, les pressions économiques et la compétitivité (FL1) ne sont pas un facteur explicatif justifiant l'usage de CO car d'autres moyens permettent à des syndicats d'atteindre les objectifs de compressions salariales. Par contre, si la CO est présentée par un employeur comme la seule chance de conserver son emploi (face à une fermeture probable de postes ou même d'usine), il devient compréhensible que les travailleurs soient plus disposés à l'accepter (FL3, FN10 et FN11). Les pressions économiques et la compétitivité sembleraient plutôt constituer la conjoncture ou favoriser le contexte pouvant mener aussi bien à l'inclusion qu'à la non-inclusion de CO.

Par ailleurs, le nouveau facteur explicatif identifié, proposition de CO rejetée par l'exécutif syndical (FN18) semble juste; nous l'ajouterons donc à notre liste de facteurs.

Nous terminons cette sous-section en tentant, selon l'analyse qualitative des entrevues, d'isoler les facteurs que les acteurs clés interrogés semblent considérer comme fondamentaux et qui ont conduit les unités d'accréditation visées à choisir l'inclusion ou la non-inclusion d'une CO.

### ***3) Résumé de la section B***

L'étude des deux cas et des facteurs explicatifs qui y sont associés ont présenté le contexte entourant l'inclusion et la non-inclusion d'une CO. Nous cherchions à démontrer le processus amenant les acteurs à choisir une option plutôt que l'autre. Dans les deux cas, nous avons observé que l'une comme l'autre n'émergent pas à partir d'un seul facteur ou de seulement quelques-uns. Au-delà de ce constat, nous désirons revenir sur l'importance que les acteurs clés accordent à certains facteurs.

En ce qui a trait à la situation économique de l'entreprise, il semble juste de dire que le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité (FL1) ne

constitue pas un facteur explicatif. Ce facteur est plutôt le contexte menant tant les employeurs que les syndicats à opter pour l'inclusion ou la non-inclusion de CO.

Pour l'inclusion de CO, quatre facteurs explicatifs nous apparaissent fondamentaux ou du moins plus importants. Pour l'employeur, la stratégie de gestion (FL2) semble un facteur prédominant. Le fait que les jeunes ne se plaindraient pas ou que les engagements financiers des plus anciens légitimeraient l'usage de CO en témoignent. De plus, l'usage d'une CO permettrait d'éviter aux gestionnaires le conflit lors des négociations tout en risquant de favoriser la division au sein du syndicat.

En ce qui concerne le syndicat, le rapport de force à l'interne (FN12), le fait de tenter d'éviter la sous-traitance et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11), et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14) semblent des facteurs fondamentaux. Ils occupent une place importante selon le cas observé. Nous y reviendrons.

En ce qui a trait à la non-inclusion de CO, nous dégageons également quatre facteurs explicatifs.

Pour l'employeur, une gestion des ressources humaines responsable (FN15) semble être le facteur le plus important bien que celui-ci découle le plus souvent de la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6). C'est aussi de sa stratégie de gestion (FL2) que peut dépendre la non-inclusion de CO, le tout dépendant tant de la philosophie que du type de gestion de l'employeur et de ses représentants.

En ce qui a trait au syndicat, l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7) ressort comme le facteur prédominant car, si elle est présente et forte, l'unité d'accréditation refusera de faire usage d'une CO, celle-ci étant contraire à sa philosophie. Dans un deuxième temps, l'information sur le phénomène des CO en temps opportun (FN13), d'où découle le plus souvent la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de

CO (FL8) peut permettre d'éviter le phénomène de l'inclusion de CO en amenant les membres d'un syndicat à faire d'autres choix. Enfin, le facteur explicatif FN16, des membres ayant des valeurs fortes de solidarité, est important dans les cas observés puisqu'il influence les acteurs à tendre vers la non-inclusion.

Nous concluons ce chapitre en présentant une liste complète des facteurs explicatifs (issus de la littérature et nouvellement identifiés), pour ensuite identifier, à partir des commentaires des deux acteurs clés de la négociation collective et de l'analyse des deux cas, les facteurs fondamentaux, du moins les plus importants, reliés aux deux phénomènes.

### C) Conclusion du chapitre 3

Comme nous l'avons expliqué, même si nous désirons contribuer à l'amélioration de la connaissance relative au phénomène de l'inclusion de CO dans les conventions collectives et vérifier la validité des facteurs explicatifs associés aux CO qui sont identifiés dans la littérature, notre recherche vise aussi à combler le manque de connaissances par rapport aux facteurs explicatifs associés à la non-inclusion de CO.

À l'aide des facteurs explicatifs isolés tant de l'inclusion que de la non-inclusion de CO, et provenant aussi bien de la littérature que de nos recherches, nous tentons donc de tirer les conclusions les plus appropriées dans la prochaine section.

Ce travail a révélé dix facteurs explicatifs associés au phénomène de l'inclusion de CO qui sont : en ce qui a trait à la situation économique de l'entreprise, le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de l'entreprise (FL1); en ce qui a trait à l'employeur, la stratégie de gestion (FL2), la restructuration des emplois (FL3), l'utilisation préalable de CO (FN9), et le rapport de force créé par la menace de fermeture d'entreprise ou de loi spéciale (FN10); et en ce qui a trait au syndicat, l'acceptation des employés et de leurs syndicats après avoir fait des concessions (FL4), la protection des acquis des anciens sans concession (FL5), la volonté d'éviter la soustraction et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11), le rapport de force à l'interne (FN12), et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14).

Les facteurs explicatifs associés au phénomène de la non-inclusion de CO sont également au nombre de dix. En ce qui a trait à la situation économique de l'entreprise, il y a le besoin de diminuer les coûts de main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité (FL1) (malgré que ce facteur semble plutôt constituer le contexte menant autant à un phénomène qu'à l'autre). Trois facteurs sont identifiés en ce qui a trait à l'employeur dont, l'utilisation préalable de CO (FN9), qui peut aussi être associée à ce phénomène lorsqu'elle a entraîné des effets négatifs sur l'organisation ou sur une organisation connue

de l'employeur, la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6), et une gestion des ressources humaines responsable (FN15). Enfin, six facteurs sont identifiés en ce qui a trait au syndicat dont, l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7), la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8), l'information sur le phénomène des CO en temps opportun (FN13), des membres ayant des valeurs fortes de solidarité (FN16), une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat (FN17), et une proposition de CO rejetée par l'exécutif syndical (FN18).

Les raisons fondamentales ayant poussé les travailleurs, leur syndicat et leurs représentants ainsi que l'employeur et ses gestionnaires à choisir une option plutôt qu'une autre, semblent reposer sur certains facteurs explicatifs particuliers que ce soit pour l'inclusion ou la non-inclusion d'une CO. En guise de conclusion, nous tentons d'en dresser le portrait en identifiant les facteurs explicatifs jugés les plus importants par les deux acteurs clés de la négociation collective interrogés et par notre analyse des résultats des entrevues et de l'analyse des deux cas.

En ce qui a trait à la situation économique de l'entreprise, il semble que le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité (FL1) n'est pas un facteur explicatif tant du phénomène de l'inclusion que de la non-inclusion de CO. Ce facteur semble plutôt constituer le contexte menant tant les employeurs que les syndicats à opter pour un phénomène ou l'autre. On peut donc conclure qu'il s'agit d'un facteur explicatif important, mais non décisif, du choix d'une des deux options offertes.

En ce qui a trait au phénomène de l'inclusion de CO, cinq facteurs explicatifs ressortent de l'étude de nos résultats comme devant être jugés fondamentaux, ou du moins plus cruciaux. Pour l'employeur, la stratégie de gestion (FL2) semble prédominante. Qu'on allègue que les jeunes ne maugréeront pas ou que les engagements financiers des plus anciens restreindront leur choix en sont des exemples. De plus, l'usage d'une CO permet d'éviter aux gestionnaires le conflit lors des négociations tout en favorisant la division au sein du syndicat. Par ailleurs, comme la conseillère syndicale le mentionnait, cette stratégie de gestion n'est pas sans être fortement influencée par la culture de l'entreprise

d'où découle le plus souvent la décision des gestionnaires de proposer ou non une CO aux membres du syndicat.

Bien que le dirigeant syndical et la conseillère s'entendent pour dire que le rapport de force créé par la menace de fermeture d'entreprise ou de loi spéciale (FN10) joue un rôle fondamental dans l'inclusion d'une CO, notre cas d'inclusion n'a pu confirmer cette hypothèse. Nous y reviendrons en conclusion finale.

En ce qui a trait au syndicat, le rapport de force à l'interne (FN12) semble être un facteur prédominant car il a été identifié tant par le dirigeant syndical que par la conseillère et il occupe une place prépondérante dans les deux cas étudiés.

Tenter d'éviter la sous-traitance et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11) et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14) semblent également des facteurs fondamentaux. Ils paraissent occuper une place importante selon les cas observés ainsi que dans les propos recueillis. Le premier facteur découlerait d'un souci des travailleurs en place d'octroyer les meilleures conditions possibles aux nouveaux sans que ceux-ci aient d'efforts à faire. Quant au deuxième facteur, il proviendrait de la perception qu'ont les employés de leur travail et de ce qu'il faut pour en maîtriser l'art. Comme dans le premier cas rapporté, les travailleurs signataires de l'entente ne sont pas directement touchés par la CO et ils bénéficieront même, dans plusieurs cas, d'une amélioration de leurs conditions de travail.

En ce qui a trait au phénomène de la non-inclusion de CO, cinq facteurs explicatifs nous apparaissent comme fondamentaux, ou du moins plus importants.

Pour l'employeur, une gestion des ressources humaines responsable (FN15) semble fondamentale, bien que, comme nous l'avons observé, ce facteur puisse découler de la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6) ou de la philosophie et de la stratégie de gestion (FL2) de l'employeur et de ses représentants.

En ce qui a trait au syndicat, le facteur prédominant semble être l'acceptation d'une CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7) car si elle est présente et forte, les membres du syndicat s'opposent à l'usage d'une CO. Tous nos résultats le corroborent.

L'information sur le phénomène des CO en temps opportun (FN13), d'où découle le plus souvent la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8), amène les membres d'un syndicat à favoriser la non-inclusion de CO. Tant notre cas de non-inclusion que les propos de la conseillère et du dirigeant syndical l'ont confirmé. Rappelons que ces derniers ont amplement insisté pour faire saisir l'importance du rôle de mobilisation et de sensibilisation des membres par l'exécutif syndical et les représentants de la centrale, considérée comme la source première du facteur explicatif (FN13).

En parallèle, des membres ayant des valeurs fortes de solidarité (FN16) semble être un facteur important relativement aux décisions prises dans le cas de non-inclusion. Ce fait a également été observé et validé par les deux interlocuteurs ayant une vue d'ensemble du phénomène.

Les données tirées des deux cas étudiés ainsi que les propos de la conseillère et du dirigeant syndical soulignent qu'une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat (FN17) joue un rôle relativement important dans le choix de l'inclusion ou de la non-inclusion d'une CO. De plus, de l'avis de la conseillère, il est capital que les centrales syndicales et leurs syndicats affiliés considèrent comme un de leurs rôles importants de travailler à sensibiliser l'opinion publique aux désavantages d'inclure une CO dans une convention collective.

Nous poursuivons ce travail en rappelant brièvement les raisons de la recherche, ainsi que la définition, l'ampleur et les facteurs explicatifs associés à l'inclusion et à la non-inclusion de CO. Enfin, nous concluons par une brève discussion sur les rôles de l'employeur et des gestionnaires, du syndicat et de l'exécutif, et bien évidemment du

(  
gouvernement, associés aux deux phénomènes avant d'énoncer ce qui, à notre avis,  
constitue les limites et les perspectives de la recherche.

### Conclusion générale, discussion et perspective d'avenir

Comme nous avons pu le constater les CO constituent une réponse à une tendance forte des vingt-cinq dernières années dans les divers milieux de travail nord-américains, visant à réduire les coûts de la main-d'œuvre afin de faire face à une compétition accrue ou à des déficits jugés trop élevés.

Dans une convention collective, une clause dite «orphelin» impose, à partir d'une date déterminée, des conditions de travail et de rémunération inférieures aux nouveaux employés par rapport à ce qui est offert aux anciens.

Il existe deux types de CO : la permanente (une échelle salariale distincte qui ne permettra jamais aux nouveaux employés de rejoindre les anciens) et la temporaire (où les nouveaux employés prendront un plus grand nombre d'années avant d'accéder aux mêmes salaires que les anciens). Enfin, ces deux formes de CO peuvent imposer aux nouveaux employés une diminution, ou une abolition, de divers avantages sociaux.

L'étude de l'ampleur du phénomène a révélé que c'est à la suite de la récession économique du début des années 1980 que le nombre d'entreprises recourant aux CO a augmenté. Aux États-Unis, les CO ont vu leur présence passer de 5 % à 11 % des c.c. entre 1983 et 1985, avant d'enregistrer une diminution significative de 1986 à 1990, année où l'usage des CO s'est stabilisé à 4 % du total des conventions collectives. Outre le secteur du transport aérien, ayant atteint un taux de pénétration de 70 % en 1986, les secteurs du commerce en gros et de détail et les aliments et boissons (manufacturiers) font le plus appel aux CO.

Au Canada, le taux de présence de CO a varié en dents de scie, passant de 4 à 8 % selon les années pour la période allant de 1985 à 1997. Le début de cette période a vu s'établir une forte concentration (44,7 %) des systèmes de rémunération à double échelle dans le secteur du commerce (de détail-alimentation plus précisément), ainsi que dans le secteur manufacturier (23,7 %) (fortement représenté par le sous-secteur aliments et boissons).

Enfin, il y a eu un déplacement dans le temps (entre 1992-1994 et 1995-1997) du secteur manufacturier et des municipalités (administration publique) vers le commerce et les transports.

Pour le Québec, le taux de présence de CO est passé de 1 % en 1984 à un sommet de 8 % en 1989 et 1990. Ce taux a ensuite diminué pour se maintenir aux environs de 6 % jusqu'à 1997. Ce sont dans les secteurs du commerce (détail et alimentation), avec un sommet de 37 % atteint en 1990, et dans celui de l'administration municipale, avec un sommet de 22 % en 1989, que l'on a fait un usage plus important des CO.

À l'aide d'une revue de la littérature, de l'analyse de l'ensemble des facteurs explicatifs pour l'inclusion ou la non-inclusion de CO, et de l'étude de deux cas particuliers, nous avons tenté de répondre le plus adéquatement à notre question de départ : quelles conditions permettent de comprendre l'inclusion et la non-inclusion de CO dans les conventions collectives?

Nos recherches ont identifié dix facteurs explicatifs associés à l'inclusion de CO. Lorsqu'ils sont reliés à la situation économique de l'entreprise, le facteur principal est le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de l'entreprise (FL1); en ce qui a trait à l'employeur, la stratégie de gestion (FL2), la restructuration des emplois (FL3), l'utilisation préalable de CO (FN9), et le rapport de force créé par la menace de fermeture d'entreprise ou de loi spéciale (FN10) ont été identifiés. Du côté du syndicat, l'acceptation des employés après avoir fait des concessions (FL4), la protection des acquis des anciens sans concession (FL5), la volonté d'éviter la sous-traitance et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11), le rapport de force à l'interne (FN12), et la reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14) sont des facteurs explicatifs majeurs.

Par ailleurs, dix facteurs explicatifs associés au phénomène de la non-inclusion de CO ont également été identifiés. Lorsqu'ils sont reliés à la situation économique de l'entreprise,

le besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de l'entreprise (FL1) est le principal facteur. Du côté de l'employeur, l'utilisation préalable de CO ayant entraîné des effets négatifs (FN9), la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL6), et une gestion responsable des ressources humaines (FN15) ont été identifiés. Enfin, en ce qui a trait au syndicat, l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale (FL7), et la connaissance des effets négatifs de l'inclusion de CO (FL8), l'information sur le phénomène des CO en temps opportun (FN13), des membres ayant des valeurs fortes de solidarité (FN16), une opinion publique exerçant une pression accrue sur les membres du syndicat (FN17), et une proposition de CO rejetée par l'exécutif syndical (FN18) sont des facteurs explicatifs majeurs.

Nous avons démontré que les raisons fondamentales ayant amené les travailleurs, leur syndicat et leurs représentants ainsi que les employeurs et leurs gestionnaires à choisir une option plutôt qu'une autre, semblent reposer sur certains facteurs explicatifs plus fondamentaux et différents qu'il s'agisse du phénomène de l'inclusion ou de la non-inclusion d'une CO.

Notre analyse des résultats démontre que c'est de la situation économique de l'entreprise, et de son besoin de diminuer les coûts de la main-d'œuvre pour améliorer la compétitivité de celle-ci (FL1), qu'émerge le contexte menant les acteurs de la table de négociation à tendre vers une des deux alternatives.

En ce qui a trait au phénomène de l'inclusion de CO, la stratégie de gestion (FL2) semble un facteur prédominant pour l'employeur qui veut soit éviter le conflit avec les employés lors de la négociation collective, soit satisfaire les anciens, ou encore diviser les membres du syndicat et ce, même si les nouveaux employés acceptent, du moins à court terme, un emploi comportant une échelle inférieure.

Le rapport de force créé par la menace de fermeture d'entreprise ou de loi spéciale (FN10) permet à l'employeur d'obliger un syndicat et ses membres à choisir entre deux options pas plus souhaitables l'une que l'autre. Cette obligation les amènera à préférer

l'option la moins dommageable à leurs yeux ou sur eux-mêmes, la CO étant le plus souvent l'issue de ce choix.

En ce qui a trait au syndicat, le rapport de force à l'interne (FN12), et surtout l'évaluation que font les membres de l'unité d'accréditation de ce rapport, influencera fortement la décision d'inclure une CO. Si les employés en place savent qu'ils seront majoritaires pour la période de la convention collective, ils risquent fort d'être plus disposés à accepter l'inclusion d'une CO.

Le fait de tenter d'éviter la sous-traitance et la fermeture de façon à obtenir les meilleures conditions de travail possibles pour les nouveaux (FN11) semble découler d'un souci des travailleurs en place d'octroyer aux nouveaux les meilleures conditions possibles tout en préservant les leurs et même en les bonifiant lorsque cela peut être fait.

La reconnaissance des acquis jumelée à la perception de l'effort à réaliser par les nouveaux (FN14) proviendrait de la perception qu'ont les travailleurs en place de leur travail et de ce qu'il faut pour en maîtriser l'art. Tout comme pour le facteur précédant, les travailleurs signataires d'une entente d'inclusion de CO ne sont pas touchés par elle et, dans de nombreux cas, ils bénéficieront même d'une amélioration de leurs conditions de travail.

Pour l'employeur, en ce qui a trait au phénomène de la non-inclusion de CO, une gestion des ressources humaines responsable (FN15) semble être le facteur fondamental. Il est évident que des gestionnaires conscients des effets négatifs des CO et prônant des pratiques de gestion justes et équitables parviendront autrement à leurs objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre.

En ce qui a trait au syndicat, le facteur FL7, l'acceptation de CO va à l'encontre de la parité salariale, prédomine car l'inclusion d'une CO est diamétralement opposée au principe syndical «à travail égal, salaire égal», ce qui a tout pour pousser les membres d'une unité d'accréditation à tendre vers le phénomène de la non-inclusion. Il est évident

que ce facteur s'en trouvera renforcé si les membres ayant des valeurs fortes de solidarité (FN16) sont majoritaires dans l'unité, ceux-ci promouvant le principe de la parité salariale.

L'information sur le phénomène des CO (principalement la connaissance des effets négatifs) en temps opportun (FN13), demeure un des facteurs fondamentaux puisque cette information permet à l'exécutif et aux membres d'une unité d'accréditation de comprendre, en temps et lieu, les méfaits de l'usage d'une CO. D'où l'importance accrue de la mobilisation et de la sensibilisation des membres par l'exécutif syndical. Auparavant, les représentants de la centrale, considérés comme les acteurs clés pouvant amener une négociation vers un phénomène de non-inclusion auront pu également jouer un rôle à ce niveau.

De la même manière, les dirigeants d'une centrale et leurs conseillers peuvent, s'ils s'en donnent la peine ou en reçoivent le mandat, stimuler l'opinion publique. Celle-ci exerce une pression accrue sur les membres du syndicat (FN17) aux prises avec une proposition de CO. Toutefois, il est certain qu'avec ou sans la participation de membres d'institutions syndicales, une opinion défavorable à l'usage de CO risquera d'orienter les membres d'un syndicat vers le phénomène de la non-inclusion.

Comme le cas de non-inclusion présenté l'a démontré, un exécutif syndical peut, lorsqu'il est confronté à une majorité de facteurs fondamentaux, amener ses membres à refuser une CO pour plutôt trouver d'autres façons d'atteindre les divers objectifs de réduction des coûts de la main-d'œuvre.

Enfin, bien que les syndicats n'aient aucun pouvoir juridique sur les membres des unités d'accréditation qui leur sont affiliées, ils ont un devoir d'information à leur égard. C'est ainsi qu'ils peuvent permettre de développer une position claire sur les CO de façon à réduire les probabilités que les membres en acceptent l'inclusion dans une convention collective.

Les employeurs doivent prendre conscience que les CO n'apportent rien de constructif à leurs organisations publiques ou privées; elles ne permettent que des économies à court terme. De plus, les coûts qu'elles entraînent à moyen et à long termes sont souvent irrécupérables. Les employeurs et leurs représentants auraient avantage à favoriser d'autres solutions telles que la réorganisation du travail et du temps de travail, la réduction de divers congés, le réaménagement des plans d'assurance, l'utilisation des surplus des fonds de pension et, au besoin, la réduction de la rémunération de l'ensemble des travailleurs.

Même si, sous certains angles, l'utilisation de CO peut sembler rentable pour les employeurs, elle conduit plutôt à un ensemble de coûts cachés que nous avons identifiés. Cette stratégie creuse l'écart des revenus entre les classes sociales et, de plus en plus, entre les générations de travailleurs.

En effet, l'introduction de CO dans les conventions collectives des milieux de travail québécois entraîne un déficit d'équité entre les générations. Et ce déficit devient d'autant plus grave dans un contexte où la richesse se raréfie. Avec les réductions des coûts de la main-d'œuvre demandées, que ce soit pour des raisons de compétitivité ou pour répondre aux objectifs de compression des dépenses des gouvernements, il y a fort à parier que, si rien de tangible n'est entrepris pour enrayer le phénomène, les négociateurs patronaux et les exécutifs syndicaux seront tentés de faire porter une large partie de la réduction des coûts sur les nouveaux travailleurs, souvent des jeunes.

L'État se doit de légiférer de manière à confirmer l'illégalité des clauses dites orphelin. C'est ce que recommande d'ailleurs la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse dans ses avis de 1990 et de 1998 et c'est aussi ce qu'ont préconisé une majorité d'intervenants lors des audiences publiques d'août 1998 et de septembre 1999 tenues par la Commission parlementaire de l'économie et du travail.

En décembre 1999, le gouvernement du Québec a adopté les dispositions modifiant la *Loi sur les normes du travail* destinées à interdire les disparités de traitement (voire rendre

illégale l'inclusion de CO). Cette loi, dont les effets entreront en vigueur entre le 29 février 2000 et le premier janvier 2001, n'interdira que l'inclusion de CO permanentes et laissera la possibilité aux diverses parties syndicale et patronale d'inclure des ententes comprenant des CO temporaires dans les conventions collectives du Québec. Nonobstant ces limites, le ministère du Travail devra, au plus tard le 30 juin 2004, faire un rapport sur l'opportunité de maintenir ou de modifier ces nouvelles dispositions de la Loi.

Seul acteur garant de l'intérêt public et de l'intérêt des groupes en position d'iniquité, le gouvernement doit être l'acteur du changement; comme il se doit de respecter le consensus des intervenants qui se sont prononcés contre les clauses orphelin, tels le Conseil national du Parti Québécois (PQ), le Conseil national des jeunes du PQ, le Parti Libéral du Québec et son comité jeunesse, Mario Dumont et l'Action démocratique, la CSN, la FTQ, la CEQ, des journalistes et éditorialistes tels Donald Charette du *Soleil*, Claude Picher de *La Presse*, et Jean-Robert Sansfaçon du *Devoir*.

### **Limites et perspectives d'avenir**

Nous espérons avoir contribué à améliorer la connaissance des phénomènes de l'inclusion et la non-inclusion d'une CO; nous sommes cependant conscient des limites de ce travail. Peu de données ayant pu échapper à notre revue de la littérature, nous croyons avoir dressé une liste exhaustive des facteurs explicatifs associés aux deux phénomènes.

La validation de ces facteurs, réalisée auprès d'acteurs clés ayant une vue d'ensemble des phénomènes, a permis de compléter notre liste en y ajoutant une série de facteurs identifiés par les intervenants rencontrés. Il aurait certes été préférable de consulter plus de deux personnes mais une telle démarche n'aurait pas permis selon nous de faire ressortir un plus grand nombre de facteurs. Des rencontres avec des acteurs clés provenant du milieu patronal auraient cependant permis de mieux comprendre leur point de vue.

Bien que l'étude des deux cas ait été fort profitable pour la compréhension des contextes entourant les phénomènes de l'inclusion et de la non-inclusion des CO, nous considérons

que l'observation d'un plus grand nombre de cas de chacun des phénomènes aurait été bénéfique à la recherche. Si celle-ci devait se poursuivre, nous suggérerions de s'attarder, pour le phénomène de l'inclusion de CO, aux employés des nouveaux secteurs des technologies de Vidéo-tron, aux professeurs de l'UQTR, aux employés de Molson, de Labatt, de Provigo, et du *Journal de Montréal*, ainsi qu'à d'autres cas provenant du secteur municipal québécois. En ce qui concerne le phénomène de la non-inclusion de CO, nous joindrions à d'autres cas d'unités d'accréditation du secteur municipal québécois, les cas des pompiers de Montréal-Est, des employés de soutien de Polytechnique et enfin, des employés de La Ronde.

## BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, S. J. (1965), «Inequity in Social Exchange», *Advances in Experimental Social Psychology*, pp.257-299.

BEAUDET, R. R. (1998), *Les clauses «orphelins» dans le secteur municipal*, Rapport d'enquête, Montréal : Le pont entre les générations, 18 p.

BOUCHER, J. (1993), *Changement de stratégies à la CSN. De l'affrontement à la participation dans les entreprises*, Montréal : Université du Québec à Montréal, Cahiers du CRISES, n° 9301, 38 p.

BOWERS, M. H. et R. D. RODERICK (1987), «Two-Tier Pay Systems : The Good, the Bad and the Debatable.», *Personnel Administrator*, vol. 34, pp. 101-112.

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (1987), «Collective Bargaining», *Labor Relations Week*, (2 mars), 201 p.

BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (1988), «Facts for Bargaining», *What's New in Collective Bargaining Negotiations and Contracts*, n° 119, p. 2.

CAPELLI, P. (1985), «Plant-Level Concession Bargaining», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 39, pp. 90-104.

CAPELLI, P. et P. D. SHERER (1990), «Assessing Worker Attitudes under a Two-Tier Wage Plan», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, n° 2, pp. 225-245.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1990), *Projet de loi modifiant la Loi sur les normes du travail*, Avis du 2 novembre 1990, 22 p.

- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (1998), *La rémunération à double palier et les autres clauses dites «orphelin» dans les conventions collectives : conformité au principe de non-discrimination*, Avis du 24 avril 1998, 5 p.
- COMITÉ DES JEUNES CSN (1997), *Notre action syndicale concernée par des cas de discrimination envers les plus jeunes membres de nos syndicats affiliés*, Montréal : CSN, 8 p.
- COMITÉ DES JEUNES CSN (1990), *Le mythe des clauses «orphelin»*, Montréal : CSN, 2 p.
- COMITÉ DES JEUNES CSN (1990), *La double échelle*, Montréal : CSN, 15 p.
- COUSINEAU M. et N. POULET (1999), *Les systèmes de rémunération à double échelle : une comparaison Québec, Canada, États-Unis*, Montréal : Document de Travail, 30 p.
- FEHR E. et G. KIRCHSTEIGER (1994), «Insider Power, Wage Discrimination and Fairness», *The Economic Journal*, vol. 104, n° 424, pp. 571-584.
- GAUTHIER, B. (1995), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 584 p.
- Groupe d'étude sur les conditions de travail dans le secteur municipal (1998), *Mémoire présenté à la Commission parlementaire traitant du phénomène des clauses orphelin*, 11 août 1998, Laval : indépendant, 13 p.
- HARRIS, R. J. (1983), «More Concerns Set Two-Tier Pacts with Unions, Penalising New Hires», *Wall Street Journal*, 15 décembre, p. 33.
- HÉBERT, G. (1992), *Traité de négociation collective*, Boucherville : Gaëtan Morin, 489 p.

- JACOBY, S. M. et D. J. B. MITCHELL (1986), «Management Attitudes Toward Two-Tier Play Plans», *Journal of Labor Research*, vol. 7, pp. 226-237.
- KOCHAN, T., H. KATZ et R. MCKERSIE (1986), «A Strategic Choice Perspective on Industrial Relations», chap. 1 de *The Transformation of American Industrial Relations*, New York : Basic Books, pp. 3-20.
- LEPAGE, S. (1989), «Les pratiques défavorables au nouveau salarié dans la convention collective, le cas de la double échelle», *Les cahiers de droit*, vol. 30, n° 2, pp. 525-542.
- LEVINE, M. J. (1989), «The Evolution of the Two-Tier Wage Agreements : Bane of Panacea in Labor-Intensive Industries», *Labor Law Journal*, (janvier), pp. 12-20.
- LEVINE, M. J. (1990), «Labor Relations Consultants, the Bankruptcy Loophole, Concession Bargaining and Two-Tier Wages : Recent Labor Relations Trends or Aberrations?», *Business and Society*, vol. 29, n° 1, pp. 29-38.
- MARTIN, J. E. et M. M. PETERSON (1987), «Two-Tier Wage Structures : Implications for Equity Theory», *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 2, pp. 297-315.
- MARTIN, J. E. et R. T. LEE (1991), «Internal and External Referents as Predictors of Pay Satisfaction among Employees in Two-Tier Setting», *Industrial Relations*, vol. 46, n° 1, pp. 57-65.
- MARTIN, J. E. et T. D. HEETDERKS (1991), «Employee Perceptions of the Effects of a Two-Tier Wage Structure», *Journal of Labor Research*, vol. 12, n° 3, pp. 279-295.
- MARTIN, J. E. et R. T. LEE (1992), «Pay Knowledge and Referents in a Tiered-Employment Setting», *Industrial Relations*, vol. 47, n° 4, pp. 654-665.

- MARTIN, J. E. et R. T. LEE (1996), «When a Gain Comes at a Price : Pay Attitudes after Changing Tier Status», *Industrial Relations*, vol. 35, n° 2, pp. 218-226.
- MCFARLIN, D. B. et M. R. FRONE (1990), «A Two-Tier Wage Structure in a Nonunion Firm», *Industrial Relations*, vol. 29, n° 1, pp. 145-155.
- MILKOVICH, G. T. et J. M. NEWMAN (1996), *Compensation*, Irwin Book Team, 5<sup>e</sup> éd., pp. 614-615.
- MINISTÈRE DU TRAVAIL (1998), *Vers une véritable équité intergénérationnelle*, Avis du 2 juin 1998, 13 p.
- PES, J. et A.-M. BLANCHET (1988), «La rémunération à double ou à multiples paliers dans les conventions collectives en vigueur au Québec», *Le Marché du travail*, vol. 9, n° 3, pp. 79-89.
- PLOSCOWE, S. A. (1986), «Two-Tier Compensation Plans», *ILR Report*, vol. 24, pp. 23-28.
- PREMEAUX, S. R. *et al.* (1986), «The Two-Tier Wage System», *The Personnel Administrator*, vol. 31, n° 11, pp. 92-99.
- QUIVY, R. et L. CAMPENHOUDT (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Bordas, 271 p.
- RUBEN, G. (1987), «Labor-Management Scene in 1986 Reflects Continuing Difficulties», *Monthly Labor Review*, vol. 110, pp. 37-48.
- TURCOT, Y. (1992), «La rémunération à double palier dans les conventions collectives au Québec : Évolution de la situation entre 1985 et 1990», *Le Marché du travail*, vol. 13, n° 11, pp. 9-10 et pp. 78-87.

TRAVAIL CANADA (1988), «Les structures salariales à double palier», *Revue de la négociation collective*, pp. 115-118.

WALKER J. (1987), *Two-Tier Wage Systems*, Research and Current Issues, series n° 51, Industrial Relations Centre, Kingston : Queen's University, pp. 1-23.

WALSH, D. J. (1988), «Accounting for the Proliferation of Two-Tier Wage», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 42, n° 1, pp. 50-63.

WESSEL, D. (1985), «Split Personality : Two-Tier Pay Spreads but the Pioneer Firms Encounter Problems», *Wall Street Journal*, 14 octobre, pp. 1, 9.

ANNEXEGRILLE D'ENTREVUECompréhension des conditions de l'inclusion et de la non inclusion  
de clauses orphelin dans les conventions collectivesNotes de protocole de recherche:

Cette entrevue a pour but de recueillir des renseignements généraux sur votre organisation et d'en connaître l'expérience et les pratiques en ce qui a trait aux clauses orphelin.

Les données et renseignements obtenus par cette entrevue seront utilisés dans le cadre d'une recherche portant sur les clauses orphelin pouvant mener à la rédaction et à la publication de documents sur le sujet.

---

Date de l'entrevue :

Nom de l'organisation et/ou syndicat :

Nom du répondant :

Fonction :

Téléphone :

Télécopieur :

Courriel :

Nombre d'unités d'accréditation :

Nombre de membres :

## **SECTION A : La question de départ**

### **Quelles conditions permettent, selon vous, de comprendre l'inclusion de clauses orphelin et le choix d'autres options pour atteindre les mêmes objectifs au niveau des entreprises?**

- Stratégie patronale
- Âge
- Sexe
- Scolarité
- CO déjà utilisée auparavant
- Culture de l'entreprise ou du syndicat
- Difficulté d'obtenir l'approbation de la diminution des conditions de travail
- Taux de roulement et pourcentage de nouveaux salariés
- Information des membres votants
- Pouvoir juridique inexistant des syndicats
- Catégorie de travailleurs
- Fusion ou restructuration de l'entreprise
- Contrôle et diminution des coûts pour améliorer la compétitivité
- Accepter plus facilement suite à une période de gel ou de diminution de salaire
- Permettre l'expansion de l'organisation
- Masse salariale compétitive avec entreprises non syndiquées
- Éviter le conflit lors de la négociation collective
- Augmenter la sécurité entourant les conditions de travail des anciens
- Diminuer la participation des nouveaux employés dans le syndicalisme
- Permettre une restructuration des politiques de main-d'oeuvre pour créer des emplois et éviter les mises à pied ou une précarisation des emplois
- Éviter la sous-traitance, le travail à la pige, au noir, etc.

## **SECTION B: Refus d'une CO**

### **Qu'est-ce qui explique qu'un syndicat refuse l'usage d'une CO et accepte une baisse générale des conditions de travail ?**

- **Importance de :**
- Politiques publiques
- Marché du travail
- Caractéristiques et valeurs de la main-d'oeuvre
- Syndicat et ses membres
- Entreprise
- Stratégie d'affaire
- Négociation collective
- Employeurs

