

**Université de Montréal**

**L'impact de la durée des conventions collectives sur les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale**

**Par : Youan Saint-Pierre**

**École de Relations industrielles**

**Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles**

**Novembre 2018**

**© Youan Saint-Pierre, 2018**

## Résumé

En 1994, le législateur québécois modifiait l'article 65 du Code du Travail afin de dé plafonner la durée des conventions collectives dans le secteur privé au Québec. Le législateur avait alors pour but de légaliser les contrats sociaux conclus entre les acteurs patronaux et syndicaux et de s'adapter à l'Accord de libre-échange Nord-Américain. Notre recherche se veut une réflexion plus de vingt ans plus tard pour comprendre les effets de la durée de la convention collective sur les relations entre les parties patronales et syndicales au niveau local. Plus spécifiquement, nous nous intéressons à l'impact de la durée de la convention collective sur les relations de travail locales et sur la participation à la vie syndicale

Notre recherche vise à vérifier 2 propositions de recherche soit : 1) que l'augmentation de la durée des conventions collectives va influencer positivement les relations de travail locales 2) que plus les conventions collectives sont de longue durée, plus la participation des membres à la vie syndicale sera influencée négativement. Notre recherche est de nature qualitative. Pour vérifier nos propositions, nous avons effectué douze entretiens semi-dirigés auprès de conseillers syndicaux dans le secteur privé d'une grande organisation syndicale au Québec. Nos entretiens ont durée entre 60 et 90 minutes et ont eu lieu entre juin et septembre 2013.

Nos entretiens nous ont permis de faire divers constats. Tout d'abord, c'est toujours les représentants des organisations patronales qui font la demande de conventions collectives de longue durée. Ceci est conforme à nos attentes puisque les organisations patronales (CPQ, AMQ) ont fait des représentations afin de dé plafonner la durée des conventions collectives (Mayer 1999, Mashimo 2001, Boutet 2004). Une convention collective de longue durée permettrait de stabiliser les relations de travail à long terme et peut même être demandée par les investisseurs afin de favoriser les investissements dans l'organisation. Au niveau de la participation à la vie syndicale, tous les conseillers syndicaux s'entendent sur le fait qu'une convention collective de longue durée va diminuer la participation aux assemblées syndicales. De plus, cela rendrait le recrutement d'officiers syndicaux plus difficile, demanderait d'augmenter la fréquence des communications aux membres et diminuerait la mobilisation des membres. Notre recherche nous fait donc conclure à un impact négatif de la durée de la convention collective sur la participation à la vie syndicale.

Au niveau des relations de travail locales, une convention collective de plus de trois ans va judiciaireiser la relation entre les parties. Les conseillers font aussi ressortir le manque de stabilité des acteurs en relations de travail, ce qui va nuire à l'instauration d'une relation de confiance entre les parties. Ils refusent d'ailleurs de faire des accords informels. Les conflits et les moyens de pression sont aussi plus difficiles lorsque la convention collective est de plus de trois ans puisque les organisations patronales ont tendance à utiliser une stratégie de laisser aller ce qui va envenimer les conflits existants et faire en sorte que lors de la négociation, le syndicat sera plus dur envers l'employeur. Notre recherche nous a donc fait conclure à un lien négatif entre la durée de la convention collective et les relations de travail locales.

**Mots-clés :** durée des conventions collectives, négociation collective, participation à la vie syndicale, relation de travail locales, syndicat, employeur.

## **Abstract**

In 1994, the Quebec legislature amended section 65 of the Labor Code to remove the term of collective agreements in the private sector in Quebec. The aim of the legislator was to legalize the social contracts concluded between the employers' and the trade unions and to adapt to the North American Free Trade Agreement (NAFTA). Our research is a reflection more than twenty years later to understand the effects of the duration of the collective agreement on the relations between the employers' parties and the unions at the local level. More specifically, we are interested in the impact of the duration of the collective agreement on local labor relations and participation in union life. Our research is divided into 5 phases: the synthesis of the literature, our analysis model, the presentation of our results, the analysis of our results and our conclusion.

Various observations were made during our census of the literature. In terms of the duration of collective agreements, the trend is clearly to extend the duration since its removal (Mayer 1999, Ministry of Travail 2000, Boutet 2004). This trend can be seen both in Quebec and since 2005 in the rest of Canada (Workplace Information Division, 2016). In terms of labor relations, there is a decrease in the unionization rate (Statistics Canada 2016), a decrease in conflicts (Labrosse, 2017), a new form of conflict resolution ((Measuring the effects of work stoppages and activities mediation-conciliation on the Quebec economy for the period 2009-2013) and the emergence of a new negotiation strategy (Fisher Ury 1994, Bourque and Thuderoz 2011). Finally, on the side of participation in union life, Gordon et al., (1980), Fulagar and Barling (1989), and Bamberger (1999) are the authors who have studied the determinants of participation in union life the most in Quebec. Bergeron and Paquet (1995) and Dupuis (2003). ) developed their definition of participation in union life as participating in union activities, including the union's administration (Bergeron and Paquet (1995) or excluding them (Dupuis, 2003).

Our research aims at verifying 2 research proposals: 1) that the extension of the duration of the collective agreements will positively influence the local labor relations 2) that the longer the collective agreements are, the more participation of the members to the trade union life will be negatively influenced. Our research is of a qualitative nature. To verify our proposals, we

conducted twelve semi-directed interviews with union consultants in the private sector of a large union organization in Quebec. Our interviews lasted between 60 and 90 minutes and took place between June and September 2013.

Our interviews allowed us to make various observations. First of all, it is always the representatives of organizations that apply for long-term collective agreements. This is in line with our expectations since employers' organizations (CPQ, AMQ) have made representations in order to extend the duration of collective agreements (Mayer 1999, Mashimo 2001, Boutet 2004). A long-term collective agreement would stabilize long-term labor relations and may even be required by banks to encourage investment in the organization. In terms of participation in union life, all union advisers agree that a long-term collective agreement will reduce participation in union meetings. In addition, it would make the recruitment of union officers more difficult, increase the frequency of communications to members and reduce the mobilization of members. Our research leads us to conclude that there is a negative link between the duration of the collective agreement and participation in union life.

At the level of local labor relations, a collective agreement of more than three years will court the relationship between the parties. The advisers will also highlight the lack of stability of the actors in relation to the work which will hinder the establishment of a relationship of trust between the parties. They refuse to make informal agreements. Conflicts and pressure tactics are also more difficult when the collective agreement is more than three years old, since organizations tend to use a strategy of letting go of what is going to aggravate existing conflicts and to ensure that during negotiations, the union will be harder on the organization. Our research has led us to conclude that there is a negative link between the duration of the collective agreement and local labor relations.

**Key words:** duration of collective agreement, negotiation, union participation, bill 116.

## Table des matières

<b>Résumé et mots clés.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract and key words.....</b>	<b>iv</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>vi</b>
<b>Liste des tableaux, figures et graphiques.....</b>	<b>x</b>
<b>Liste des abréviations.....</b>	<b>xi</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>xii</b>
<b>Contexte.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 Revue de la littérature.....</b>	<b>3</b>
1.1 L’allongement de la durée des conventions collectives, un bref retour dans l’histoire.....	<b>3</b>
1.2 Portrait de la durée des conventions collectives au Québec, au Canada et aux États-Unis .....	<b>10</b>
1.3 Les cause et les conséquences de l’allongement de la durée des conventions collectives .....	<b>15</b>
1.4 Les relations de travail locales.....	<b>17</b>
1.4.1 Principales tendances.....	<b>18</b>
1.4.1.1 Diminution du taux de syndicalisation.....	<b>19</b>
1.4.1.2 Diminution des conflits industriels.....	<b>20</b>

1.4.1.3 Nouvelles formes de résolution des conflits.....	21
1.4.1.4 Émergence de nouvelles formes et stratégies de négociation .....	22
1.5 La participation à la vie syndicale.....	23
1.5.1 Définition.....	23
1.6 Problématique.....	29

## **CHAPITRE 2 : Méthodologie et modèle de la recherche**

2.1 Les caractéristiques de la recherche.....	31
2.2 Approche méthodologique privilégiée.....	32
2.3. Modèle d'analyse de la recherche.....	33
2.3.1 Modèle conceptuel.....	33
2.3.1.1 Définition de la durée des conventions collectives .....	33
2.3.1.2 Définition des relations de travail locales.....	34
2.3.1.3 Définition de la participation à la vie syndicale,.....	35
2.4 Modèle opératoire .....	35
2.4.1.1 La durée des conventions collectives.....	38
2.4.1.2 relations de travail locales .....	38
2.4.1.3 Participation à la vie syndicale.....	40
2.5 Propositions de recherche.....	40
2.6. Étapes de la recherche.....	41
2.6.1.2 Échantillonnage.....	42

2.6.1.3 Méthode de collecte de données.....	43
2.6.1.4 Validité de la recherche.....	43
2.6.1.5 Fiabilité de la recherche.....	44

### **CHAPITRE 3 Présentation des résultats**

3.1 La durée des conventions collectives .....	45
3.2 La participation à la vie syndicale.....	46
3.2.1 Participation active à la vie syndicale.....	47
3.2.2 Les activités sociales.....	52
3.2.3 La participation aux comités syndicaux .....	53
3.2.4 Les moyens de communication .....	54
3.2.5 Le lien entre allongement de la durée des conventions collective et participation à la vie syndicale .....	56
3.3 Les relations de travail locales.....	57
3.3.1 Les enjeux des relations de travail et de la négociation collective.....	57
3.3.1.2 Le déroulement et la durée des négociations.....	59
3.3.1.3 Les stratégies de négociation.....	61
3.3.1.4 Respect, bonne foi et confiance.....	62
3.3.1.5 Travail conjoint.....	63
3.3.1.6 La qualité des communications entre les parties.....	65

3.3.1.7 Liens entre la durée des conventions collectives et le déroulement des relations de travail et de la négociation collective.....	66
3.3.2 Le conflit.....	68
3.3.3 Règles conventionnelles et ententes.....	71
3.3.3.1 Lettres d’entente en cours de convention collective.....	71
3.3.3.2 Changements apportés à la convention en cours d’application.....	73
3.3.3.3 Demande de réouverture en cours de convention collective.....	73
3.3.3.4 Présence de clauses typiques des contrats sociaux .....	74
 <b>Chapitre 4 : Discussion .....</b>	<b>77</b>
 <b>Chapitre 5 : Conclusion.....</b>	<b>82</b>
 <b>Bibliographie.....</b>	<b>85</b>

## Liste des tableaux, figures et graphiques

<b>Tableau 1</b> Durée des conventions collectives au Québec en 2014, secteur privé.....	<b>11</b>
<b>Tableau 2</b> : Durée des conventions collectives aux États-Unis (1995-2010) .....	<b>14</b>
<b>Tableau 3</b> : Conflits industriels, Québec, 2003-2012 .....	<b>21</b>
<b>Tableau 4</b> : Modèle opératoire .....	<b>36</b>
<b>Graphique 1</b> : Évolution de la durée moyenne des conventions collectives du secteur privé au Québec, 1980-2015, en nombre de mois.....	<b>12</b>
<b>Graphique 2</b> : Évolution de la durée moyenne des conventions collectives du secteur privé au Québec, 1980-2015, en nombre de mois.....	<b>13</b>
<b>Graphique 3</b> : Taux de syndicalisation secteur privé au Québec et au Canada, 1997-2015, en pourcentage d'employés .....	<b>19</b>
<b>Figure 1</b> : Modèle de Barling et Coll (1992) .....	<b>25</b>
<b>Figure 2</b> : Modèle de Newton et Shore (1992) .....	<b>25</b>
<b>Figure 3</b> : Modèle de Iverson et Kuruvilla (1995) .....	<b>26</b>
<b>Figure 4</b> : Modèle de Bamberger (1999) .....	<b>26</b>
<b>Figure 5</b> : Modèle conceptuel.....	<b>33</b>

## Liste des abréviations

Accord de libre-échange avec les États-Unis	ALÉ
Accord de libre-échange Nord-Américain	ALÉNA
Bureau international du travail	BIT
Centrale des syndicats démocratiques	CSD
Code du travail (L.R.Q. c.C-27)	C.t.
Confédération des syndicats nationaux	CSN
Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec	FTQ
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie	MICT
Négociation sur la base des intérêts	NBI
Organisation internationale du travail	OIT
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	RHDCC

## Remerciements

Tout d'abord, un merci particulier aux conseillers syndicaux qui ont accepté de collaborer et d'offrir de leur temps afin de pouvoir recueillir les informations précieuses pour l'élaboration de ce mémoire. Sans leur soutien, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury, Monsieur Patrice Jalette et Michel Coutu, pour leurs commentaires constructifs.

Ce mémoire n'aurait été possible sans ma directrice de maîtrise, Madame Mélanie Laroche. De mon entrée au Baccalauréat jusqu'aux études supérieures, son soutien, ses encouragements, son professionnalisme, sa patience ainsi que ses précieux conseils ont rendu possible l'achèvement de ce mémoire. Merci d'avoir cru en mes capacités.

Finalement, un merci à ma famille et mes amis qui m'ont soutenu. Un merci particulier à ma mère, Clémence, pour les heures d'écoute qu'elle m'a offertes durant la rédaction et ses encouragements continus.

## Contexte

Les relations de travail au Québec ont connu de nombreuses transformations au cours des dernières décennies, pensons par exemple à la baisse des conflits de travail, à l'utilisation ou aux changements importants dans la dynamique des relations entre les acteurs au plan local comme l'utilisation accrue de la négociation sur la base des intérêts (NBI) et des méthodes alternatives de résolution des conflits ou encore le développement d'une véritable culture de concertation au plan local (Maschino, 1992; Laplante Harrison, 2008; Bettache, 2010). Dans cette mouvance, les contrats sociaux sont apparus au début des années 1990, lesquels ont permis aux parties confrontées à un climat d'instabilité (crise économique, accords de libre-échange) de prolonger la durée des conventions collectives fixée à trois ans sans contrevenir aux différentes dispositions du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27). Par la suite, la Loi 116 de 1994 a eu pour effet de modifier l'article 65 du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) de manière à abolir la limite maximale liée à la durée d'une convention collective. Depuis, les recherches ont montré une nette tendance à l'allongement de la durée moyenne des conventions collectives (Mayer 1999, Ministère du travail 2000, Boutet, 2004, Laroche, Jalette et Lauzon-Duguay, 2014).

Si la négociation de la convention collective était un moment charnière des relations de travail avant les années 1990, les parties seraient maintenant appelées à aménager de nouveaux espaces de discussion entre les périodes de négociation : dans le cadre d'une entente de longue durée, elles ne peuvent plus attendre comme auparavant la fin de la convention collective pour régler tous les problèmes. Cette étude va permettre de mieux comprendre comment les parties organisent réellement leurs relations. Assistons-nous à l'émergence d'un contrat social entre les parties prônant une stabilité des relations de travail, lesquelles seraient davantage coopératives ? Cet allongement de la durée des conventions collectives ne serait-il pas plutôt un facteur important qui vient changer l'équilibre des pouvoirs entre les parties, l'employeur étant le seul acteur véritablement en mesure d'exiger la réouverture de la convention collective alors que l'acteur syndical a peine à mobiliser son rapport de force au moment des négociations maintenant plus espacées dans le temps ? Il serait en effet devenu relativement fréquent qu'un syndicat signe une convention collective de longue durée en se privant de son droit de grève en échange de promesses d'investissements (Murray, 2001). Dans un tel

contexte, nous pouvons tout de même présumer que ces nouvelles règles peuvent réduire les droits traditionnellement reconnus aux employés. Il ne faut pas non plus passer sous silence que plus les ententes sont de longue durée, plus le temps s'allonge entre les périodes d'effervescence et de mobilisation généralement associées à la négociation collective. Cette recherche pourra donc apporter une réflexion intéressante et pertinente sur la participation à la vie syndicale. En somme, plus de vingt ans après l'amendement de l'article 65 du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27), cette recherche propose une réflexion sur les impacts de ce changement législatif sur les acteurs en relations de travail.

D'une manière empirique, notre recherche vise à mieux comprendre les effets de la durée des conventions collectives sur les relations patronales-syndicales au plan local, lesquelles font autant référence au climat des relations de travail, aux ententes et règles conventionnelles et aux conflits. Nous visons également à mieux comprendre les effets des conventions collectives de longue durée sur la participation à la vie syndicale. Cette recherche nous permettra de soulever des constats qui, nous le croyons, contribueront de manière plus large à alimenter la réflexion sur le renouvellement des pratiques internes des organisations syndicales.

Notre mémoire comporte 5 chapitres. Le premier chapitre présente une synthèse de la littérature qui traite de la question. Le deuxième chapitre se concentre sur le modèle d'analyse qui guide notre recherche, lequel se réfère aux modèles conceptuels et opératoires de la recherche. On y fait aussi état des stratégies méthodologiques qui permettront de vérifier empiriquement notre question de recherche. Nous avons recours à une méthodologie qualitative qui nous permettra de mieux comprendre comment les acteurs concernés perçoivent l'impact de l'allongement de la durée des conventions collectives de travail. Le troisième chapitre se concentre sur la présentation des résultats de nos entretiens. Le quatrième chapitre analyse nos résultats alors que le dernier chapitre permet de conclure ce mémoire.

## **Chapitre 1 Revue de la littérature**

Cette section présente les travaux pertinents en lien avec le déplaçonnement de la durée des conventions collectives, en couvrant autant les causes que les effets. Nous effectuons premièrement un bref retour historique pour mieux expliquer l'allongement de la durée des conventions collectives au Québec, que nous mettons ensuite en contexte en mobilisant des données canadiennes et américaines sur le sujet. Nous faisons ensuite état des causes et des conséquences de la conclusion d'ententes de longue durée. Puisque nous sommes d'avis que la durée des conventions collectives doit être étudiée en considérant les nombreux changements qui marquent la sphère des relations de travail, nous dressons enfin le portrait des tendances contemporaines en relations de travail : la baisse du nombre de conflits de travail, l'adoption de stratégies plus coopératives en négociation collective et l'adaptation du contenu des conventions collectives.

### **1.1 l'allongement de la durée des conventions collectives au Québec : un bref retour dans l'histoire**

C'est avec la Loi sur les relations ouvrières au Québec en 1944 (S.R.Q., 1941, chapitre 162A) qu'est consacrée la durée des conventions collectives au Québec, faisant écho à l'arrêt CP 1003 du gouvernement fédéral. Bien que la loi fédérale prévoyait l'échéance d'une convention collective de plus d'un an dès sa dénonciation par l'une des parties, la loi québécoise se distingue, car elle prévoyait sa reconduction automatiquement pour un an, à moins d'être contestée par les parties ( Jalette, Laroche, 2017 ). Le législateur québécois imposera en 1950 un maximum de trois ans aux conventions collectives québécoises. Pendant plus de quarante ans, le régime québécois maintiendra cette particularité avec le reste du Canada.

L'allongement de la durée des conventions collectives au Québec s'est manifesté peu après l'adoption d'une quarantaine d'ententes dans les années 1990 conclues dans des établissements afin de faire face à la mondialisation des échanges ou à des problèmes financiers (Commission permanente de l'économie et du travail, 1994; Mayer, 1999).

Au Québec, c'est l'émergence de « contrats sociaux » qui a pavé la voie aux modifications législatives concernant le déplaçonnement de la durée des conventions collectives. Mayer

(1999) répertorie quatre définitions de contrat social : celle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT 1993), celle de Bourque et Vallée (1994), celle de Dugas (1994) et celle de Bergeron et Bourque (1997).

Le MICT (1993) définit le contrat social de la manière suivante :

*« il s'agit d'une entente contenant des dispositions spécifiques en regard du renouvellement de la convention collective, des engagements et des modalités à collaborer à l'élaboration et la mise en application des mesures relatives aux thèmes mentionnés précédemment »* (p.7).

Bourque et Vallée (1994) définissent le contrat social selon la pratique du MICT : *« ententes de longue durée complémentaires à la convention collective et comportant une obligation conventionnelle de paix industrielle pour la période visée par l'entente »* (p.7). Dugas (1994)

pour sa part définit le contrat social comme *« une formule tripartite mise sur pied par le MICT, qui prendra la forme d'une entente collective exceptionnelle et complémentaire à la convention collective et qui comprend les prémisses d'une entente de longue durée comme condition préalable à l'implication financière du gouvernement du Québec »* (p.8).

Finalement, Bergeron et Bourque (1997) définissent, suite aux modifications législatives de 1994, le contrat social comme *« un terme utilisé pour qualifier des conventions collectives garantissant la paix industrielle pour une période excédant la durée maximale de trois ans prévu au Code du travail du Québec avant qu'il ne soit amendé en 1994 »* (p.7).

L'ensemble de ces définitions mettent clairement en évidence que les contrats sociaux impliquent une obligation de paix industrielle de longue durée.

Sept facteurs doivent être présents pour constituer un contrat social selon le MICT (1993) et Bourque et Vallée (1994) :

- La transparence économique et de gestion : des dispositions sont présentes afin que le syndicat soit en mesure d'avoir accès à de l'information sur l'entreprise (au niveau de la gestion ou financière).
- La qualité totale : on fait référence à des disposition concernant soit un comité visant l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de l'organisation ou un programme de qualité totale.

- L'élaboration et l'application d'un plan de développement des ressources humaines : il s'agit de disposition où les parties ont prévu un plan de formation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.
- La stabilité d'emploi : on fait référence ici à une garantie d'emploi pendant la durée du contrat social.
- La capacité d'adaptation par la flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail : on parle ici de la mobilité et de la flexibilité des employés.
- La mise en place et le fonctionnement d'un mécanisme de gestion de l'entente : on parle ici des relations entre les parties. Les parties doivent en arriver à une disposition pendant l'entente soit un processus d'arbitrage de l'offre finale.
- Les dispositions garantissant la poursuite des opérations de l'entreprise au-delà de la durée convenue de la convention collective : on fait référence à la possibilité de réouvrir la convention collective particulièrement pour des questions monétaires, mais aussi normatives.

La multiplication de ces ententes a amené le législateur en 1994 à déposer la loi 116 visant à modifier l'article 65 du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) afin de déplaçonner la durée des conventions collectives dans le secteur privé. Elle visait alors à favoriser la paix industrielle, une certaine stabilité à long terme et à légitimer les contrats sociaux. L'article 22 du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) sera aussi modifié puisqu'il traite de la période de maraudage prévue lorsqu'une convention collective présente une durée de plus de trois ans. Il modifia du même coup les articles 41 et 59 de cette même loi pour fins de concordance en regard du moment de la demande d'accréditation, de la possibilité pour le commissaire du travail de révoquer une accréditation et au maintien des conditions du travail lors de l'expiration de la convention collective (Mayer, 1999).

Le législateur maintiendra cependant un maximum de trois ans pour les conventions collectives du secteur public et parapublic (article 111.1 C.t.), lors d'une première convention collective (article 65 C.t.), pour une convention imposée par un médiateur arbitre dans le cas des policiers, pompiers au service d'une municipalité (article 99.8 C.t.) ainsi que pour la convention imposée par sentence arbitrale (article 92 C.t.) (Jalette et Laroche, 2017).

Voici les changements apportés au *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) à l'article 65 :

Avant la modification par la loi 116	Suite à l'adoption de la loi 116
65. [Durée] La durée d'une convention collective est d'au moins un an et d'au plus trois ans	65 [Durée] Une convention collective doit être d'au moins un an. La durée doit être d'au plus trois ans s'il s'agit d'une première convention collective pour le groupe de salariés visés par l'accréditation.

Le *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) étant d'ordre public, les conventions collectives continuent à avoir une durée minimale d'une année, mais n'ont plus l'obligation légale d'échoir trois ans après leur signature. Le Code maintient cependant la durée maximale lors du règlement d'une première convention collective, soit l'obligation de signer une convention d'au plus trois ans.

Différents facteurs ont conduit le législateur à modifier la durée des conventions collectives : 1) les pressions du patronat (le Conseil du Patronat ainsi que l'Association des Manufacturiers du Québec se feront entendre en commission parlementaire) désirant une plus grande stabilité dans les relations de travail (absence de grève, planification des ressources humaines et financières à long terme, stabilité des opérations, meilleur contrôle des coûts de main-d'œuvre, meilleure perspective pour les investissements), 2) la volonté politique de déréglementer et 3) la pratique existante de conclusion de contrats sociaux prévoyant la reconduction des conventions collectives de trois ans (Boutet, 2004).

Du côté des employeurs, l'abolition de la durée maximale de trois (3) ans était réclamée parce qu'ils souhaitent à la fois donner des assises juridiques aux accords de plus de trois ans signés au cours des années précédentes et favoriser l'investissement étranger au Québec en permettant notamment aux entreprises de mieux planifier leurs investissements (Conseil du patronat du Québec, 1994).

Du côté des organisations syndicales, les positions étaient plus partagées. Elles s'entendent pour dire que les conventions collectives de plus de trois ans devaient demeurer une exception

puisqu'elles ne présentent aucune garantie d'obtenir des contreparties avantageuses pour leurs membres en retour d'une paix industrielle prolongée si chère aux yeux des employeurs. Les syndicats ont donc manifesté des craintes quant au déplafonnement de la durée des conventions collectives, craintes fondées sur le risque que des employeurs puissent réussir à soutirer à des syndicats locaux, disposant de peu de ressources ou faibles, des contrats de longue durée en n'ayant pas à donner de contreparties favorables aux travailleurs (Dugas, 1994). La Confédération des syndicats nationaux (CSN) s'est opposée au projet de loi en invoquant qu'il constituait une attaque aux droits d'association et de négociation alors que la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) a pour sa part soutenu que le contrat social n'était pas le signe d'un changement de mentalité généralisé en matière de relations de travail qui pouvait justifier une telle modification législative (Ministère du Travail, 2000). La Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), tout en reconnaissant que ce projet de loi donnerait des assises juridiques aux conventions collectives de plus de trois ans, a pour sa part reconnu que le projet de loi présentait un risque de domination de certains syndicats par leur employeur (Ministère du Travail, 2000).

La CSN a d'ailleurs porté plainte au Bureau international du travail (BIT). Elle soutenait que le projet de loi modifiant le *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) allait à l'encontre du principe de la liberté syndicale et à la protection du droit syndical, par la Convention numéro 87 concernant le droit d'organisation, par la Convention encadrant la négociation collective ainsi que par la Constitution de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ) (Organisation du travail, Cas no1743 (Canada), novembre 1994). Notons toutefois que le Canada a bien ratifié la convention 87 concernant la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948), a ratifié la convention 98 le 14 juin 2017 sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949), et n'a pas ratifié la convention numéro 154 sur la négociation collective (1981). La CSN fera valoir trois arguments pour justifier sa plainte. Premièrement, l'allongement de la période de maraudage constitue une atteinte au droit des travailleurs de choisir une organisation représentative dans un délai raisonnable et qu'un membre de l'association accréditée ne peut devenir membre d'une autre association ou de s'y affilier pour une période pouvant aller jusqu'à six ans et demi en contravention avec les articles 2, 5, 8 et 11 de la Convention numéro 87 relative à la liberté syndicale et à la protection du droit syndical de

l'OIT. Deuxièmement, une convention collective de longue durée peut être conclue par les parties sans assurer une protection adéquate aux travailleurs contre les actes d'ingérence, donc dans une situation où une organisation syndicale pourrait être dominée par l'employeur et privée de la possibilité de dénoncer la convention collective pendant plusieurs années. Ceci contrevient à l'article 2 de la convention numéro 87 concernant le droit d'organisation et de négociation collective. Troisièmement, une loi qui permet de négocier des conventions collectives de longue durée peut devenir un modèle qui lie les parties, forçant alors les parties, pour se libérer de ce modèle, à choisir un nouveau syndicat.

Pour répondre aux arguments de la CSN, le gouvernement du Québec a plutôt soutenu qu'il ne contrevenait en rien au droit de liberté syndicale protégé par l'OIT (Organisation du travail, Cas no1743 (Canada), 6 décembre 1993). Il a notamment mis l'emphase sur le fait que la durée de la convention collective est soumise au jeu de la négociation, donc nullement imposée aux acteurs, et qu'elle constituait une évolution devenue nécessaire pour permettre aux entreprises québécoises de s'adapter aux réalités économiques nouvelles auxquelles elles étaient désormais confrontées, particulièrement à l'ouverture des marchés depuis la conclusion de L'Accord de libre-échange avec les États-Unis (ALÉ) en 1987 et de l'Accord de libre-échange Nord-Américain (ALÉNA) en 1994. Le simple fait que des organisations syndicales et des employeurs aient déjà signé des conventions collectives sur de plus longues périodes que celles prévues par le *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) en réponse à cette libéralisation et qu'elles aient changé leur approche de confrontation pour une approche de partenariat justifiait leur intervention en la matière. Pour les représentants du gouvernement de l'époque, l'organisation plaignante (la CSN) craignait beaucoup plus les effets de la modification du délai de la période de maraudage que celles du déplaçonnement de la durée des conventions collectives. En somme, le Gouvernement du Québec a plaidé que les nouvelles dispositions du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) sont conformes aux principes de la liberté syndicale, et ne portaient atteinte à aucun droit des syndiqués, que la modification n'imposait pas une allégeance syndicale obligatoire et qu'elle garantissait une certaine stabilité à l'interlocuteur syndical.

Le Comité de la liberté syndicale (CLS) du BIT a conclu que quatre conditions doivent être observées afin de garantir le respect de la convention numéro 87 relative à la liberté syndicale

et à la protection du droit syndical de l'OIT soit 1) l'octroi du certificat d'accréditation par un organisme indépendant, 2) le choix de l'organisation représentative par un vote de la majorité des travailleurs de l'unité considérée, 3) le droit pour une association non représentative de demander un nouveau vote après un délai déterminé et 4) le droit pour une organisation autre que celle ayant le certificat d'accréditation de demander une nouvelle élection au bout d'une période déterminée. Le BIT a jugé que les deux premiers éléments ne sont pas remis en question. La durée de la convention collective est un élément de la négociation entre les parties et qu'un syndicat peut conclure une convention collective de plus longue durée et en contrepartie d'un avantage financier ou autre (Organisation du travail, Cas no1743 (Canada), 6 décembre 1993). Les parties peuvent d'ailleurs conclure des clauses de réouverture concernant certains aspects de la convention collective. La signature de la convention collective reste toujours sujette à être ratifiée au scrutin secret par les membres et la durée d'une première convention collective demeure fixée à un maximum de trois ans. Concernant les allégations de la CSN sur les risques d'ingérence ou de domination d'un employeur, le comité du BIT a conclu que tous les mécanismes prévus au Code du travail (L.R.Q. c.C-27), notamment le recours à un organe judiciaire indépendant, continuent de s'appliquer autant au moment de l'accréditation que par la suite. Pour toutes ces raisons, le BIT fut d'avis que les modifications au Code du travail (L.R.Q. c.C-27) ne constitue pas une violation des principes de liberté syndicale. Bien que le BIT ait rejeté les prétentions de la CSN, il a toutefois reconnu le risque qu'un syndicat, contesté à l'interne, puisse accepter une convention collective de longue durée pour mieux consolider sa position et, surtout, reporter le moment où les travailleurs pourraient demander un changement d'allégeance syndicale (Organisation du travail, Cas no1743 (Canada), 6 décembre 1993). Le comité de la liberté syndicale du BIT recommandera que le rapport prévu en 2000 auprès de la Commission permanente de l'économie et du travail dans un délai plus court que celui envisagé (3 ans) afin que les partenaires puissent procéder au bilan et proposer les modifications appropriées.

## **1.2 Portrait de la durée des conventions collectives au Québec, au Canada et aux États-Unis**

Au Canada, les lois du travail relèvent de chaque province. Les articles 91 et 92 de la Loi constitutionnelle de 1867 consacrent les champs de compétence législative et confèrent la propriété et les droits civils comme étant de juridiction provinciale. Le droit du travail, de nature civile, est dans la majorité des cas de compétence provinciale. Il n'y a que les entreprises de compétence fédérale qui relèvent du *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985), ch. L-2), chaque province déterminant sa propre législation sur la durée de ses conventions collectives sous sa juridiction exclusive. Seul le Manitoba a prévu des dispositions législatives prévoyant la durée minimum d'un an des conventions collectives sous sa juridiction (Article 74 al. 1, Loi sur les relations de travail (C.P.L.M. c. L10)). Au niveau du *Code canadien du travail* (L.R.C. (1985), ch. L-2), on retrouve une disposition obligeant les parties à avoir une convention collective d'au moins un an sans pour autant référer à un plafond de la durée des conventions collectives. Du côté américain, compte tenu du libéralisme qui caractérise les relations de travail, on n'y retrouve aucune législation visant la durée des conventions collectives.

Plusieurs auteurs vont définir les conventions collectives selon qu'elles soient de courte, moyenne ou de longue durée (Mayer, 1999; Maschino, 2001 ; Boutet, 2004; Laroche, Jalette et Lauzon-Duguay, 2014). Les conventions collectives de 36 mois et moins, qui étaient autrefois la norme compte tenu du plafond imposé par la législation québécoise, sont considérées maintenant comme étant des conventions collectives de courte durée. Les conventions collectives de plus de 36 mois et de moins de 60 mois sont considérées comme des conventions collectives de moyenne durée et les conventions collectives de 60 mois et plus sont considérées comme des conventions collectives de longue durée.

Suite au changement apporté à l'article 65 du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) en 1994, quelques recherches ont été effectuées pour tenter d'analyser l'évolution de la durée des conventions collectives ou pour analyser les contenus des ententes de longue durée (Mayer, 1999, Ministère du Travail, 2000, Boutet, 2004). Depuis, peu de travaux ont accordé d'importance à cet objet, à l'exception des travaux de Laroche, Jalette et Lauzon-Duguay

(2014). Bien plus, l'effet du changement législatif sur les comportements et les actions des parties en matière de relations de travail n'a pas été analysé de manière empirique. Plus de vingt ans après la modification du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27), nous croyons qu'une réflexion s'impose, d'où la pertinence de notre recherche. Nous montrons d'abord qu'avec les années, la tendance en matière de durée des conventions collectives au Québec et au Canada se démarque de celle constatée aux États-Unis.

Selon les données du ministère du Travail, nous remarquons qu'en 2015, les conventions collectives de courte durée dans le secteur privé représente 35.21% des conventions collectives et visent 21 210 salariés (23.68%) (voir tableau 1).

Tableau 1 : Durée des conventions collectives au Québec en 2015, secteur privé

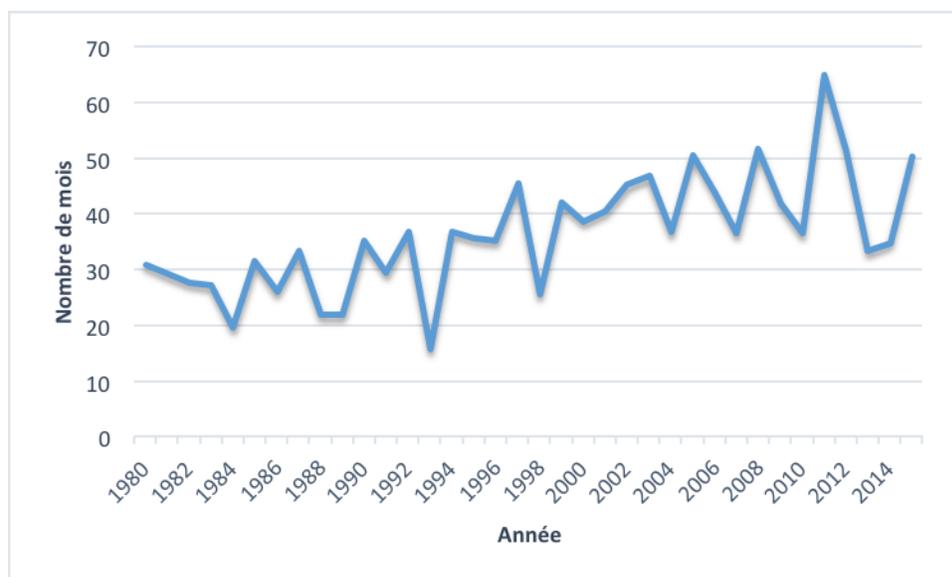
	Durée de la convention collective	Nombre de salariés visés	Pourcentage des salariés visés (%)	Nombre de conventions collectives analysées	Pourcentage des conventions collectives analysées (%)
Courte durée	0 à 12 mois	1 836	2,05%	52	3.54%
	13 à 24 mois	3 316	3.7%	89	6,06%
	25 à 36 mois	16 058	17.93%	376	25.61%
Moyenne durée	37 à 48 mois	9 733	10.87%	183	12.47%
	49 à 60 mois	12 746	14,23%	280	19.07%
Longue durée	61 à 72 mois	8 548	9.54%	148	10.08%
	73 à 84 mois	7 178	8.01%	104	7.08%
	85 mois et plus	1 285	1,43%	21	1,43%
	TOTAL	60 700	67.77%	1 253	85.35%

\*source : Ministère du travail, Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec en 2015

Les données permettent également de constater que 31.54% des conventions collectives sont de moyenne durée (37 à 60 mois), lesquelles visent 22 479 salariés (25,01%) alors que 18.59% des celles-ci sont de longue durée (60 mois et plus) et visent 17 011 salariés (18.98%). En somme, nous remarquons qu'une proportion de 50.13% des conventions collectives du secteur privé au Québec présente une durée de plus de trois ans.

Dans le rapport de Boutet (2004) couvrant la période de 1994 à 2002, on met en évidence la proportion des conventions collectives de plus de 36 mois qui a presque doublé. En effet, 20,8 % des conventions collectives avaient une durée de 37 mois et plus en 1995 alors qu'en 2002, la proportion grimpeait à 40,8 %. Bien que la hausse de la durée progresse plus rapidement entre 1995 et 1998 (9 % en 1994, 20,8 % en 1995 et 35,7 % en 1998), la progression diminue par la suite et la proportion des conventions collectives de plus de 37 mois s'est stabilisée autour de 40%. Le graphique 1 montre l'évolution de la durée des conventions collectives entre 1980 et 2015 dans le secteur privé au Québec pour les entreprises de plus de cent employés. Si la durée moyenne des conventions collectives se situait à 28,3 mois entre 1980 et 1995, elle passe à 42,4 mois entre 1995 et 2015.

Graphique 1 : Évolution de la durée moyenne des conventions collectives du secteur privé au Québec, 1980-2015, en nombre de mois .

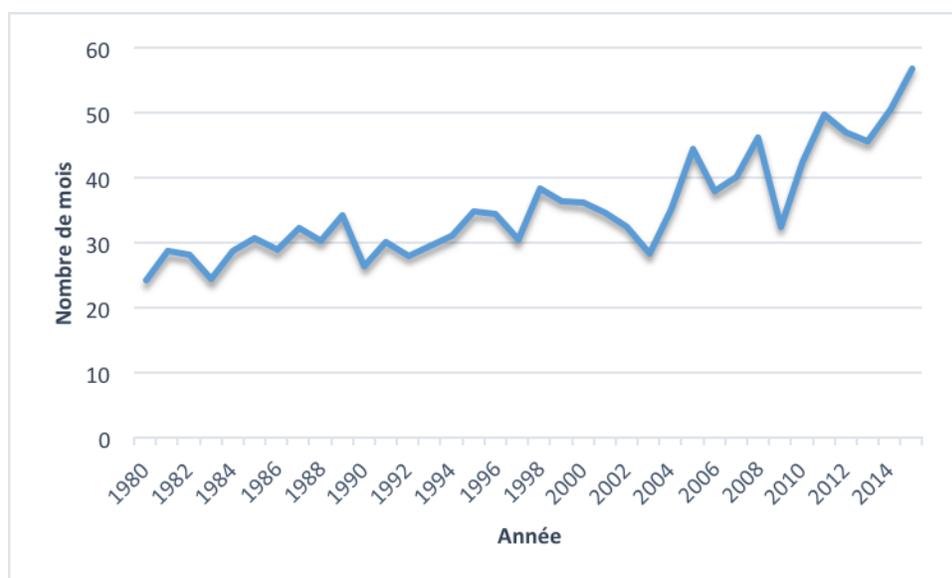


Source : Division de l'information sur les milieux du travail. Programme du travail.

Au Canada, on remarque que la durée moyenne des conventions collectives a augmenté graduellement entre 1980 et 2015 dans le secteur privé (sous juridiction fédérale (100 employés et plus) et sous juridiction provinciale (500 employés et plus)), passant de 24,2 mois en 1980 pour atteindre un sommet en 2015 à 56,8 mois (voir graphique 2). Si la durée moyenne des conventions collective se situait sous les 40 mois avant 2005 (la durée moyenne

entre 1980 et 2004 se situe à 31 mois), elle dépasse les 40 mois dès 2005 pour ne plus redescendre cette barre qu'à deux reprises : en 2006 (38 mois) et 2009 (32,5 mois). La durée moyenne entre 2005 et 2015 se situe alors à 44,8 mois. L'évolution de la durée des conventions collectives va donc dans le même sens qu'au Québec, bien que cette tendance n'apparaisse qu'en 2005 et tende vers un allongement plus prononcé de la durée des conventions collectives.

Graphique 2 : Évolution de la durée moyenne des conventions collectives du secteur privé (entreprise sous juridiction provinciale de 500 employés et plus et sous juridiction fédérale de 100 employés et plus) au Canada, 1980-2015 en nombre e mois nombre de mois.



**Source :** Division de l'information sur les milieux du travail. Programme du travail

Aux États-Unis, aucune tendance ne se dégage la durée des conventions collectives entre 1995 et 2010. Le Bureau of national affairs a étudié les principales tendances en matière de conventions collectives (Basic patterns in union contracts, 2010). Son étude montre l'évolution de la durée des conventions collectives entre 1995 et 2010. On y voit que la proportion de conventions collectives de 3 ans ou de 3 ans et plus est relativement instable.

Le tableau 2 montre que les conventions collectives de trois ans et plus sont majoritaires jusqu'en 2008. Elles représentent plus de 75% des conventions collectives et ce sur une période de 13 ans.

**Tableau 2 : Durée des conventions collectives aux États-Unis (1995-2010)**

Années	Nombre de conventions collectives analysées	Plus de 3 ans	3 ans	2 ans	1 an et moins
2010*	462	28%	41%	25%	5%
2009	950	27%	42%	20%	11%
2008	997	36%	48%	11%	5%
2007	879	33%	50%	12%	5%
2006	882	32%	55%	8%	5%
2005	895	37%	46%	11%	6%
2004	805	35%	48%	10%	7%
2003	763	29%	50%	14%	7%
2002	668	30%	50%	13%	7%
2001	822	32%	54%	9%	5%
2000	813	37%	49%	10%	4%
1999	841	39%	46%	10%	6%
1998	770	39%	49%	9%	3%
1997	729	37%	50%	9%	4%
1996	647	37%	49%	9%	5%
1995	693	34%	52%	10%	4%

\* Les données de 2010 couvrent la moitié de l'année

En somme, nous remarquons qu'aux États-Unis, aucune tendance se dégage quant aux conventions collectives de trois ans et plus, alors qu'au Québec et au Canada, la situation semble différente. En effet depuis les années 90, la durée des conventions collectives tend à s'allonger au Québec, une tendance qui s'observe également au Canada depuis 2005.

### **1.3 Les cause et les conséquences de l'allongement de la durée des conventions collectives**

La durée des conventions est un enjeu majeur des relations de travail. Les employeurs recherchent une paix industrielle, une stabilité à long terme tandis que les syndicats opteront pour de la souplesse lors de la négociation de leurs conditions de travail (Maschimo, 2001). Les parties attendront de connaître l'issue des négociations avant de déterminer la durée de l'entente nouvellement négociée. La date où la convention collective prend fin peut aussi avoir son importance vu les négociations regroupées dans certains secteurs (tourisme et alimentation) ou si la prochaine négociation aura lieu dans un temps fort de production dans l'organisation. Le contenu de la convention collective, la paix industrielle, la stabilité à long terme, la souplesse et la période influencent donc les parties quant à l'importance à accorder à la durée de la convention collective.

Plusieurs facteurs influencent l'adoption de conventions collectives de longue durée. Le type d'industrie, l'environnement légal, la taille et le type d'employés de l'unité d'accréditation, l'incertitude économique ainsi que la mondialisation ont un effet sur la durée des conventions collectives (Hébert, 1992; Mayer, 1999; Jalette Laroche, 2017 ). Le type d'industrie (secteur d'activités) influence la durée des conventions collectives. Les industries manufacturière et forestière sont les industries où l'on retrouve davantage d'ententes de plus longue durée. Mayer (1999) explique que puisque les premiers contrats sociaux ont été conclus dans ces secteurs, il est normal de retrouver davantage de conventions collectives de plus de 36 mois dans ces secteurs d'activités, ces dernières étant davantage institutionnalisées.

L'environnement juridique influence la durée des conventions collectives. En effet, la modification du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) influence non seulement la durée (puisque'elle permet d'aller au-delà du maximum de trois ans), mais conserve aussi un minimum d'un an

pour certaines conventions collectives. Le maximum de trois ans est cependant maintenu pour le secteur public et parapublic (article 111.1 C.t.).

La taille et le type d'employés de l'unité d'accréditation vont influencer l'adoption d'une convention collective de longue durée. Les unités de négociation de grande taille auraient tendance à négocier des conventions collectives de plus longue durée vu leur capacité d'absorber les coûts d'une négociation sur une plus longue période. Les employés des services privés et du commerce du détail auront tendance à conclure des conventions collectives de longue durée ou la planification financière doit être fait à long terme (Jalette et Laroche 2017).

Lors des périodes d'incertitudes économiques, les conventions collectives forcent à être de plus courte durée vu l'incertitude qui plane quant à l'avenir, tendance qui s'inverse lors de périodes de prospérité économique (Mayer, 1999 ; CSN, 2000 ; FTQ, 2000).

L'ouverture des marchés et l'accroissement de la concurrence internationale forcent les organisations à minimiser leurs coûts et à tenter d'instaurer une paix industrielle à long terme. Les organisations opteront donc pour un allongement de la durée des conventions collectives en vigueur. Selon Mayer (1999), le dé plafonnement de la durée des conventions collectives au Québec a aussi été favorisé par le désir du législateur de permettre aux entreprises de s'adapter aux nouvelles réalités du monde du travail et de mieux répondre aux différentes pressions économiques. L'Association des Manufacturiers du Québec ainsi que le Conseil du Patronat sont d'ailleurs intervenus en ce sens lors de la Commission particulière dans le cadre de l'étude détaillée du projet de loi 116 en mars 1994. Bref, un consensus se dégage à l'effet que le législateur québécois ait décidé d'intervenir pour permettre le dé plafonnement de la durée des conventions collectives compte tenu du nombre croissant de contrats sociaux conclus entre les parties et favoriser l'assouplissement des contraintes légales qui semblait être souhaité par certains acteurs, particulièrement patronaux, pour faire face aux défis de la mondialisation et la situation économique des organisations.

En regard des conséquences liées au dé plafonnement de la durée des conventions collectives, les travaux antérieurs, peu nombreux, ont surtout abordé la question du contenu des ententes négociées. Plus précisément, une étude menée par le Ministère sur plus de 24 000 conventions

collectives signées entre 1990 et 1999 a révélé que le contenu des conventions collectives de longue durée ne se distinguait pas vraiment de celui des conventions collectives de courte durée, à l'exception de l'introduction de clauses de réouverture dans certains cas. La majorité des clauses de réouverture portaient sur les dispositions salariales (progression des taux et des échelles salariales) : c'était le cas de 61,1% de ces clauses à la première génération et de 70,1% à la deuxième génération<sup>1</sup>. Cette étude a également révélé que la méthode de règlement des différends la plus fréquemment utilisée demeure la négociation collective, surtout des clauses salariales et pécuniaires, suivie par la négociation accompagnée d'une possibilité d'arbitrage des différends. De plus, les attentes patronales auraient été remplies sans pour autant calmer les inquiétudes des organisations syndicales (Ministère du travail, 2000; Laroche et al. 2014).

Tel qu'indiqué, nous croyons que l'allongement de la durée des conventions collectives doit être analysé à la lumière du contexte plus large de la transformation des relations de travail dans l'organisation. En effet, des grandes tendances comme la réduction du nombre de conflits, l'adoption de nouvelles stratégies de négociation, le développement de la concertation entre les parties au plan local marquent la sphère des relations de travail. Les prochaines sections visent à faire un tour d'horizon de ces grandes tendances et de déterminer, lorsque possible, quels sont les liens entre ces tendances et l'allongement de la durée des conventions collectives.

#### **1.4 Les relations de travail locales**

Tout d'abord, il convient de définir ce que sont les relations de travail. Selon le Dictionnaire canadien des relations de travail (Dion, 1986), les relations de travail réfèrent à :

*«L'ensemble des rapports économiques et sociaux, individuels et collectifs formels et informels, structurés et non-structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail (en vue de la production de biens et de services) dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les*

---

<sup>1</sup> La première génération comprend les conventions collectives de 37 mois et plus signées entre le 19 mai 1994 et le 31 décembre 1996. Par la suite, le renouvellement de ces conventions a permis de générer la deuxième génération, la troisième et ainsi de suite.

*travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'État lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs recherchés par chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou la législation. (...) Les relations de travail incluent la gestion des ressources humaines, les rapports individuels et collectifs, les politiques publiques en matière de travail, les processus et les organismes mis en place pour réglementer le travail et les conditions du travail» (p.405).*

C'est donc l'ensemble des rapports entre les parties auxquels on fait référence lorsque l'on parle des relations de travail. Dans la même lignée, différentes études réalisées sur le climat des relations industrielles au cours des trente dernières années ont permis de définir de manière large ce concept :

*«IR climate refers to the workplace norms and attitudes perceived by management and employees (and their representatives) about industrial relations and the nature of the union-management relationships in the organization» (Dastmalchian, 2008:554).*

Nous pouvons voir que la notion de climat des relations de travail inclut les activités reliées aux relations industrielles entre les représentants des employés ainsi que la direction de l'organisation. Si les relations sont enchâssées à l'intérieur d'un établissement, quelles sont alors les principales tendances qui se dégagent de ces relations ?

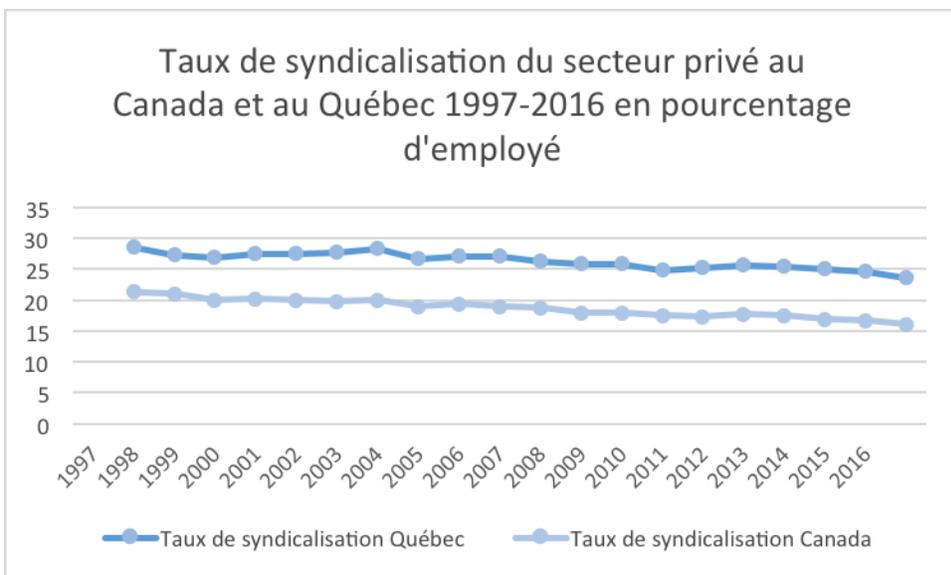
### **1.4.1 Principales tendances**

Plusieurs tendances se dessinent en relations de travail ces dernières années, lesquelles touchent directement les acteurs patronaux et syndicaux. Nous constatons une diminution du taux de syndicalisation et des conflits industriels, mis à part une montée récente (Jalette, Laroche et Trudeau (2018) ainsi que l'émergence de nouvelles stratégies de négociation et de formes de résolution des conflits.

### 1.4.1.1 Diminution du taux de syndicalisation

Bien que le Québec soit l'une des provinces où le taux de syndicalisation est le plus élevé au Canada, la tendance générale depuis 1997 est au maintien, ou à une légère baisse selon quelques auteurs. Le taux de syndicalisation dans le secteur privé au Québec est en effet passé de 28.7 % à 23.56 % soit une diminution de 5.14 point de pourcentage sur un peu plus de quinze ans (voir graphique 3) (RHDCC, 2017).

Graphique 3 : Taux de syndicalisation du secteur privé au Québec et au Canada, 1997-2016, en pourcentage d'employés



Source : Statistique Canada (SC), Enquête sur la population active, 2016, adapté par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ)

Le Québec affiche cependant un taux de syndicalisation plus élevé que les autres provinces, la moyenne canadienne se situant à 18.65 %. On peut d'ailleurs observer la même tendance à la baisse qu'au Québec du taux de syndicalisation au Canada du secteur privé passant de 21.3 % en 1997 à 16.1 % en 2016 soit une diminution de 5.2 point de pourcentage.

Nous constatons donc une légère tendance à la baisse du taux de syndicalisation. Il faut cependant être prudent face à de telles données. Lorsque nous considérons les données dans le secteur privé, au Québec, des remarques différentes s'imposent : le taux de présence syndicale

s'élevait à 24.9% en 2016 alors qu'il était à 27.4% en 2016 (Labrosse, 2016). Nous constatons donc que la présence syndicale est nettement plus faible dans le secteur privé et que cette baisse de 2.5 point de pourcentage est donc significative au sein de ce secteur déjà moins représenté.

#### **1.4.1.2 Diminution des conflits industriels**

On relève plusieurs types de conflits dans le *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) : la mésentente, le différend et le grief. Tout d'abord, « toute dispute, conflit ou désaccord entre les parties aux rapports collectifs du travail sont généralement qualifiés de mésentente et ces dernières peuvent être qualifiés en deux sous-catégories : le différend et le grief (article 1 e) et f) C.t.) ». Le différend survient pendant la négociation de la convention collective (en cas de renouvellement ou d'une première convention). Le grief, de son côté, est une « toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective » (article 1f) C.t.). La mésentente peut donc constituer soit un différend ou un grief. En cas de différend, c'est la médiation ou l'arbitrage qui pourra aider les parties à résoudre le différend. Si la convention collective est en vigueur, un grief sera déposé auprès de l'employeur et la procédure d'arbitrage prévue à la convention collective suivra son cours.

Le conflit industriel se traduit aussi par l'exercice de mesures plus coercitives prises par les parties. L'organisation peut choisir de refuser de fournir du travail à ses employés (lock-out) et de son côté l'association syndicale peut choisir de cesser de donner la prestation de travail attendue (grève). Ces mesures ne sont utilisées qu'en dernier recours par les parties. Elles dénotent qu'un point de rupture est apparu entre les parties. Leur utilisation est d'ailleurs strictement encadrée par le *Code du travail du Québec* (L.R.Q. c.C-27).

Une baisse des conflits industriels s'opère ces dernières années. Bien que le nombre de conflits de travail soit en hausse pour l'année 2015 (voir tableau 3), le nombre de journées perdues par personne (197 250 jours) et le nombre de travailleurs touchés (6 077 travailleurs) sont en baisse (Labrosse, 2017).

Tableau 3 : Conflits industriels, Québec, 2005- 2015

Conflit de travail de compétence provinciale dans le secteur privé au Québec, 2005-2015						
Année	Nombre de conflits	Part (%) annuelle des conflits	Travailleurs touchés	Part (%) annuelle des travailleurs touchés	Jours - personnes perdus	Part (%) annuelle des jours-personnes perdus
2005	81.0	62.3	17 321	15.1	285 964	19.7
2006	38.0	92.7	3 447	65.0	137 943	98.1
2007	40.0	83.3	5 719	75.7	165 565	98.1
2008	75.0	88.2	5 037	59.9	244 484	87.2
2009	49.0	86.0	3 494	32.1	233 923	78.4
2010	45.0	66.2	3 217	9.5	177 626	74.0
2011	43.0	79.6	1 748	24.0	97 676	29.7
2012	61.0	92.4	7 855	89.2	209 242	86.5
2013	71.0	84.5	177 444	99.0	944 513	98.7
2014	68.0	68.7	4 155	14.1	218 901	86.8
2015	72.0	48.0	6077	1.5	197 250	15.1
<b>Moyenne</b>	58.45	77.45	22 944	44.1	271 909	75.29

Source : Labrosse, A. 2017. Les arrêts de travail au Québec, 2017. Québec : Ministère du Travail.

De plus, les *données sur l'arbitrage de grief en 2011-2012 (Ministère du Travail, 2013)* montrent une légère diminution de l'utilisation de l'arbitrage pour régler les griefs entre les parties. En effet, l'on passe de 1 079 décisions rendues par les arbitres en 2010-2011 à 1 021 décisions en 2011-2012. Ces données semblent montrer une meilleure capacité des parties, bien que la diminution soit faible, à s'entendre par elles-mêmes sans avoir recours à l'intervention d'un tiers et donc une judiciarisation moindre des conflits. Voyons maintenant les nouvelles formes de résolution des conflits existant au Québec.

#### 1.4.1.3 Nouvelles formes de résolution des conflits

La résolution des conflits occupe une place importante en relations industrielles. Si le projet de loi 116 de 1994 avait pour but de légitimer les contrats sociaux existants entre les acteurs, elle visait surtout l'objectif d'instaurer une certaine paix industrielle qui pourrait satisfaire les acteurs patronaux. Ils s'inscrivent dans la lignée des efforts du gouvernement pour fournir aux acteurs du système de relations industrielles des modes alternatifs de résolution des conflits.

#### **Médiation et conciliation.**

Bien que peu d'auteurs fassent une distinction entre la médiation et la conciliation, le ministère du Travail propose quand même une différenciation des méthodes. L'objectif recherché par la médiation est d'améliorer la relation entre les parties tandis que la conciliation

visent davantage les résultats de la relation entre les parties (convention collective, grief, plainte harcèlement, etc.). Dion (1986) va dans le même sens. Il définit la médiation comme une « *action de s'entremettre entre les parties opposées dans un conflit pour les rapprocher, les amener à dialoguer et, selon le cas et les lieux, leur suggérer diverses propositions en vue de conclure une entente* » (p.295). Il définit la conciliation comme une « *procédure comportant l'intervention d'un tiers, qui ne possède aucun pouvoir coercitif pour rapprocher les parties dans un conflit, faciliter le dialogue entre elles et les aider à se mettre d'accord* » (p. 103). Dans tous les cas, les parties ont besoin d'un tiers afin de les accompagner afin de pouvoir trouver une solution au conflit, relationnel ou légal, qui les opposent. Ce tiers sera bien sûr impartial et n'aura aucune préférence. Veilleux et Trudeau (2007b) ont aussi recensé les qualités les plus importantes recherchées pour un médiateur que sont l'impartialité, la confidentialité, le respect et l'intégrité. Les services de médiation et de conciliation sont offerts à la demande des parties. La médiation permet donc aux parties qui en ont manifesté le besoin de bénéficier de l'intervention d'un tiers pour les accompagner et pour régler un conflit qui les oppose.

Entre 2009 et 2013, 9 779 conventions collectives ont été signées. De ce nombre, 7 708 (77.8%) ont été conclues par négociation directe, 1 840 (19.7%) avec l'intervention du médiateur / conciliateur et 231 (2.5%) par arrêt de travail et arbitrage (Marguillierie et Tremblay, 2015). De plus, chaque dollar investi en médiation fait épargner 12,8\$ au Québec tant qu'en coût privé (assumé par les travailleurs et les employeurs) que public (perte au niveau de l'économie de la province).

#### **1.4.1.4 Émergence de nouvelles formes et de stratégies de négociation**

Le dé plafonnement de la durée des conventions collectives visait l'instauration d'un contrat social entre les organisations patronales et syndicales, ce qui exige pour les parties de réorganiser leurs relations. Fisher, Ury et Patton (1994) ont proposé une nouvelle approche de négociation. En effet, en s'inspirant des travaux de Walton et McKersie (1965), ils ont développé la négociation basée sur les intérêts (aussi souvent appelée négociation raisonnée). Au lieu de se cantonner dans un rôle traditionnel d'affrontement, les parties tentent de «

coopérer » en mettant l'emphase sur leurs intérêts communs au lieu de leurs positions respectives. L'attitude des parties devra être coopérative et non pas conflictuelle puisqu'un règlement gagnant/gagnant est recherché. Les parties devront aussi développer de la confiance mutuelle. Pour réussir, quatre principes fondamentaux doivent diriger les parties : traiter séparément les questions de personnes et le différend qui fait l'objet de la négociation, centrer les discussions sur les intérêts des personnes et non leurs positions, établir l'inventaire des solutions possibles avant d'engager les discussions et fonder la décision ou le résultat sur des critères objectifs (Bourque et Thuderoz, 2011). La négociation basée sur les intérêts favorise les partenariats. Elle sera utilisée d'ailleurs lorsque les acteurs désirent changer la nature de leurs relations pour se rapprocher d'avantage d'une relation de partenariat. Les représentants syndicaux devront porter attention à leur rôle puisqu'une telle relation de partenariat est certes compatible avec leur rôle de défenseur des syndiqués, mais peut aussi devenir nocive (Roy, 2006). D'ailleurs, l'une des lacunes de la négociation basée sur les intérêts relevée par Bourque et Thuderoz (2011) est « *de minimiser l'importance des conflits d'intérêts et des rapports de pouvoir en négociation* » (p.108).

Si les tendances en relations industrielles aujourd'hui sont la diminution du taux de syndicalisation, la diminution des conflits, de nouvelles formes de résolution de conflits et de négociation, comment l'acteur syndical et ses membres ont-ils réagi face à ces modifications ?

## **1.5 La participation à la vie syndicale**

### **1.5.1 Définition**

Si le déplaçonnement de la durée des conventions collectives répondait au besoin de stabilité et de paix industrielle réclamé par les organisations patronales, qu'en est-il de l'effet sur les syndicats et particulièrement sur la participation des membres à la vie syndicale ? La période de négociation est considérée comme une période intense de mobilisation des syndiqués vu l'importance de la convention collective sur la vie des membres. L'espacement des périodes de négociation dû au déplaçonnement de la convention collective devrait donc influencer la

mobilisation des membres et la participation des membres aux affaires syndicales (Laroche, Jalette, et Lauzon-Dugay, F. 2015).

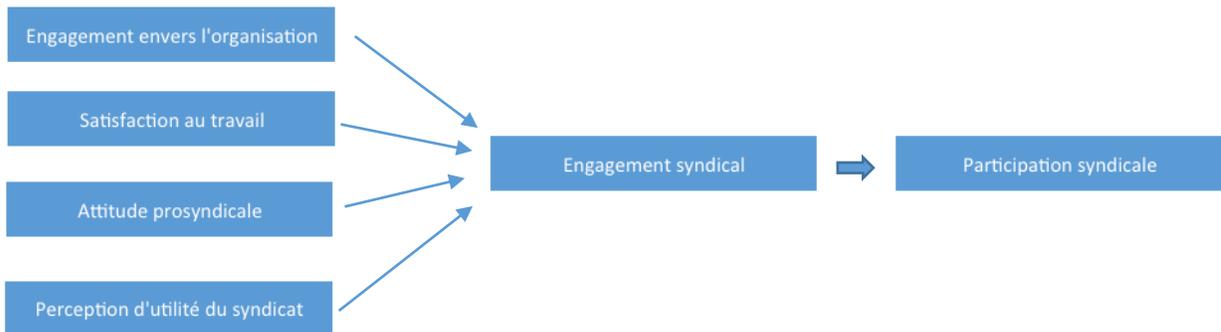
Au États-Unis, Gordon, Philpot, Burt, Thompson et Spiller (1980) sont les auteurs étant les plus cités lorsque l'on parle d'engagement syndical. Inspirés des travaux de Spinrad (1960), ils définissent l'engagement syndical comme: «*The extent to which an individual has a desire to retain membership in, exert effort for, and identify with the objective of his or her union*» (Bamberger 1999, p.305).

Suite à leur étude, quatre facteurs sont ressortis comme influençant l'engagement syndical : la loyauté, la responsabilité, la volonté de travailler pour le syndicat ainsi que la croyance aux valeurs syndicales. Pour mesurer l'engagement syndical, Gordon et coll. (1980) ont vérifié les postes électifs pourvus, le taux de vote lors des élections des représentants syndicaux, la participation aux rencontres syndicales, la connaissance de la convention collective et l'aptitude des membres à faire un grief lorsqu'ils se sentent lésés.

Fullagar et Barling (1989) vont faire le lien entre l'engagement syndical et la participation syndicale. Ils ont analysé auprès de 308 syndiqués les caractéristiques personnelles et du travail en mesure de prédire la loyauté envers le syndicat et par la suite la participation aux activités formelles syndicales. Ils ont conclu que la perception d'utilité du syndicat et que la loyauté envers le syndicat vont influencer la participation aux activités formelles et que l'engagement syndical va donc favoriser la participation à la vie syndicale.

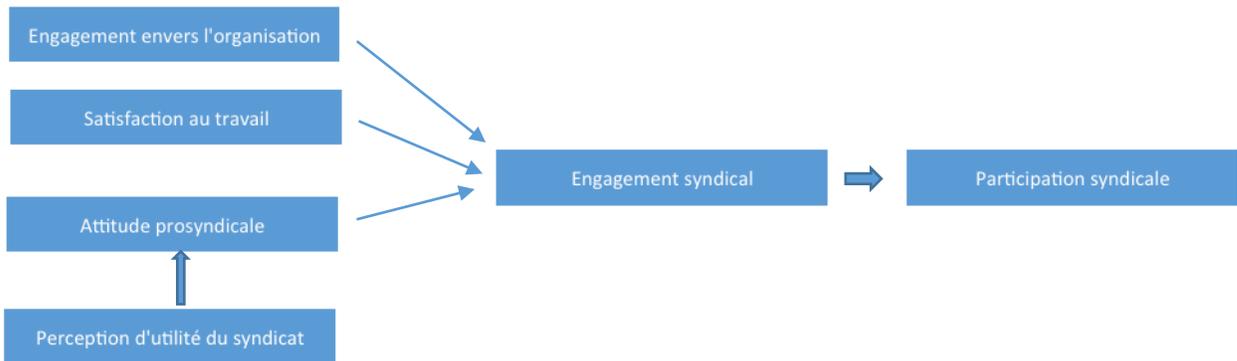
Près de vingt ans après Gordon et al. (1980), Bamberger et coll. (1999) font une méta-analyse de plus de cent articles liés à la participation à la vie syndicale écrits depuis Gordon et coll. (1980). Ils y développent leur propre modèle, en continuité des travaux de Barling et coll. (1992), en mettant en relief la satisfaction au travail, l'attitude pro-syndicale, la perception d'utilité du syndicat et l'engagement envers leur organisation (employeur). Pour Barling et coll. (1992), ce sont les quatre facteurs qui influencent l'engagement syndical et par ce fait même la participation à la vie du syndicat.

Figure 1 : Barling et Coll (1992)



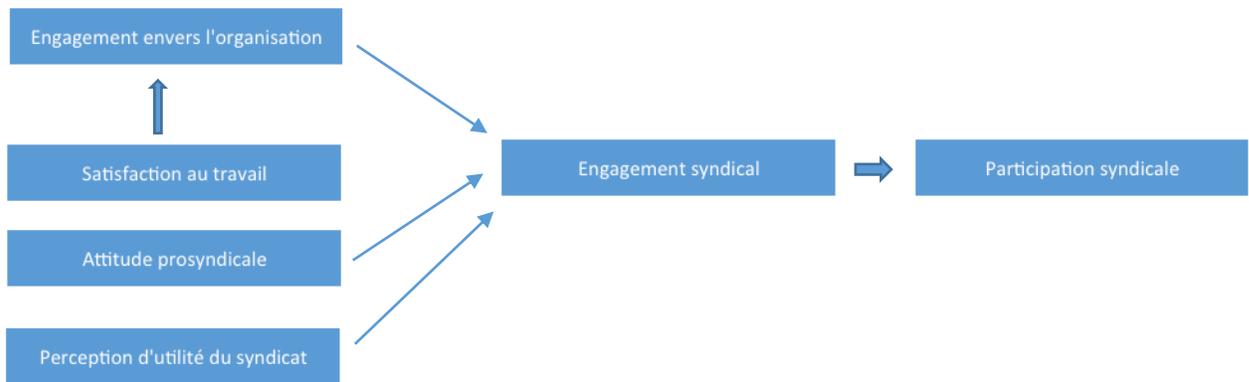
Contrairement à Barling et coll. (1992), Newton and Shore (1992) attestent que la perception d'utilité du syndicat n'influence pas l'engagement syndical et la participation syndicale, mais influence le comportement des employés pour une attitude pro-syndicale.

Figure 2 : Newton et Shore (1992)



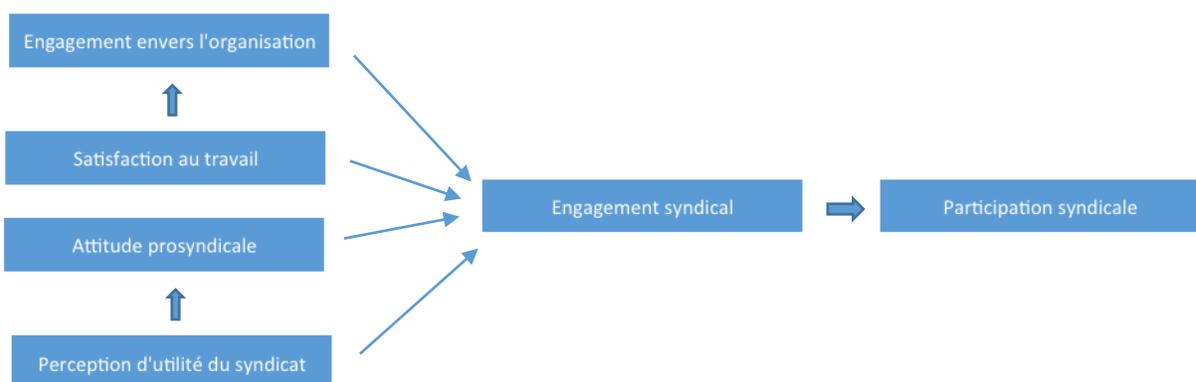
Iverson et Kuruvilla (1995) vont au contraire de Newton and Shore (1992) modifier le modèle de Barling et coll. (1992) en établissant que c'est la satisfaction au travail qui est présumée influencer l'engagement envers l'organisation.

Figure 3 : Iverson et Kuruvilla (1995)



Voulant créer un modèle dynamique, Bamberger (1999) va donc intégrer l'ensemble de ces modèles pour obtenir un modèle intégratif. La satisfaction au travail influence non seulement l'engagement syndical, mais aussi l'engagement envers l'organisation. De plus, la perception d'utilité syndicale influence toujours l'engagement syndical, mais également l'attitude pro-syndicale (Bamberger, 1999). L'analyse démontre l'interconnexion entre la perception d'utilité du syndicat envers l'engagement syndical et l'attitude pro-syndicale. Une interconnexion est aussi présente entre la satisfaction au travail avec l'engagement syndical et l'engagement envers l'organisation l'employeur).

Figure 4 : Model intégratif de Bamberger (1999)



Bayazit et al. (2004) vont étudier les problèmes méthodologiques relié aux recherches concernant l'engagement syndical donc indirectement la participation syndicale. Ils comparent leurs données sur plus de 4600 membres et 479 officiers syndicaux. Leur étude démontre qu'il y a trois facteurs de base et un facteur méthodologique à prendre en compte lorsque l'engagement syndical est mesuré : la loyauté envers le syndicat, la responsabilité envers le syndicat et l'intérêt à militer pour le syndicat sont les facteurs de base tandis que les formes négatives dans les échelles de mesures constituent le facteur méthodologique qui doit être pris en compte. Leur étude montre également le lien entre l'engagement en lien avec le niveau d'implication des membres (les officiers syndicaux), les nouveaux membres du syndicats (3 ans et moins) et le sexe des membres. Cinq ans plus tard, Bayazit et al. (2009) vont analyser le lien entre le leadership syndical, particulièrement des présidents de syndicats, et l'attitude des membres du syndicat auprès de 3871 syndiqués et 248 officiers syndicaux locaux. Leur étude montre que l'attitude des membres envers le syndicat sera influencée par le leadership interne et externe de leur président, les résultats salariaux obtenus et les caractéristiques syndicales.

Monnot et coll. (2010), de leur côté, vont définir la participation à la vie syndicale comme : *«any action on the part of union members to withhold work activity, such as a strike or slowdown is a temporary stoppage of work initiated by employees to express an implicit grievance, whereas a slowdown is an organized decrease in productivity»* (p.1127). Leur définition implique une action, une volonté des membres orientée vers la production de l'entreprise, contrairement à la définition de Gordon, Philpot, Burt, Thompson and Spiller (1980) qui ont orienté leur définition sur la relation entre les membres et le syndicat plutôt que sur l'entreprise. Monnot et coll. (2010) voient l'engagement syndical davantage en relation avec le travail qu'avec le syndicat en tant qu'institution.

Au Québec et au Canada, peu d'études portent sur la participation à la vie syndicale. Au Québec, Bergeron et Paquet (1995) ont étudié la participation dans la fonction publique canadienne. Leur modèle est basé sur une approche bidimensionnelle où la participation syndicale est en fonction des attitudes ou des comportements. Ils définissent la participation comme: *« l'action pour un salarié de prendre part à des activités organisées ou offertes par un syndicat ou de s'acquitter de responsabilités syndicales (p.3) »*. Cette définition implique autant la participation à une activité syndicale que la participation à l'administration du

syndicat. La participation est influencée par l'insatisfaction au travail et l'attitude des membres face à la participation aux activités syndicales. Deux variables s'ajoutent à leur modèle soit le degré de participation des collègues aux activités syndicales ainsi que les stratégies de communication utilisée par le syndicat local.

Dupuis (2003) a étudié de son côté l'impact de la rémunération variable sur la participation des membres aux activités syndicales dans le secteur privé syndiqué dans une centrale syndicale québécoise. Dans son étude, la participation à la vie syndicale se définit comme le fait de participer à titre de membre régulier aux activités syndicales locales. Elle exclut, contrairement à Bergeron Paquet, les activités reliées à l'administration du syndicat. Elle conclut que les programmes de rémunération variable de nature individuelle influenceront négativement la participation à la vie syndicale et que ce sont les programmes de rémunération variable de nature collective qui vont influencer positivement la participation à la vie syndicale locale.

Les auteurs américains ont d'abord défini l'engagement syndical (Godon et al. 1980) pour finalement relié l'engagement syndical à la participation syndicale Fullagar et Barling (1989). Le modèle s'est raffiner sur les déterminants de l'engagement syndical avec Bamberger (1999) afin d'avoir un modèle dynamique. La question du leadership syndical est ensuite étudiée avec Bayazit (2009).

Les auteurs québécois ont, de leur côté, définit la participation à la vie syndicale soit par la participation des membres aux activités syndicales organisées par le syndicat (Dupuis 2003) ou encore par la participation aux activités syndicales incluant les activités d'administration du syndicat (Bergeron Paquet 1995).

Notre recherche vise à comprendre les effets du déplafonnement des conventions collectives sur la participation à la vie syndicale. Puisque les accréditations sont décentralisées au Québec et que nous cherchons à voir l'impact sur les membres au niveau local, nous retiendrons les définitions de Dupuis (2003) de la participation à la vie syndicale comme le fait de participer à une activité à titre de membre régulier du syndicat en intégrant les déterminants développés par Bamberger (1999) et les critiques formulés par Bayazit et al. (2004).

## 1.6. Constat

Les contrats sociaux sont apparus au début des années 1990 afin de faire face aux transformations des relations de travail au Québec. Ils ont ainsi pavé la voie aux parties qui désiraient prolonger une convention collective au-delà de trois ans, la durée maximale alors permise par le *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27). La loi 116 fut adoptée en 1994 afin de déplaçonner la durée des conventions collectives et ainsi favoriser un nouveau contrat social entre les parties.

Les périodes de négociation, qui étaient utilisées comme moyen de mobilisation des membres du syndicat, mais aussi pour régler différents problèmes entre les parties, peuvent maintenant être plus espacées dans le temps et ne seront plus comme par le passé le seul lieu de discussion et de règlement des conflits. Les parties doivent en effet aménager de nouveaux lieux de discussion entre les périodes de renouvellement. Ajoutons également que l'employeur est en pratique le seul à pouvoir exiger la réouverture de la convention collective de longue durée en cas de nécessité (difficultés financières ou organisationnelles) alors que ça tient de l'exploit pour le syndicat. En effet, une organisation peut facilement imposer de réouvrir la convention collective si la situation financière de l'employeur mène vers des mises à pied, mais le syndicat ne pourra utiliser le même argument.

Suite à la recension des écrits, force est de constater que les facteurs influençant la durée des conventions collectives sont bien étudiés. La majorité de la littérature en lien avec l'effet du déplaçonnement de la durée des conventions collectives s'arrête en 2004, 10 ans après les modifications du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27). Cette période correspond aussi au dernier rapport du ministère du Travail sur les effets des modifications du *Code du travail* (L.R.Q. c.C-27) d'où la pertinence de questionner à nouveau les effets de l'allongement de la durée des conventions collectives. Les travaux ont surtout cherché à évaluer les impacts du déplaçonnement de la durée sur les conventions collectives (Mayer 1999, Ministère du travail 2000, CSN 2000, FTQ 2000, Boutet 2004). Nous avons pu observer que très peu d'études ont porté sur l'impact de la durée des conventions collectives sur les relations de travail locales entre les parties. La volonté d'un nouveau contrat social a-t-elle été rencontrée ? Et quel fut l'impact sur la participation à la vie syndicale des membres ? Comment l'acteur syndical a

réagi face à l'allongement de la durée des conventions collectives en regard de la mobilisation de ses membres ? Des mesures ont-elles été mises en place afin d'y faire face ?

Dans notre recherche, nous allons nous pencher sur l'impact de l'allongement de la durée des conventions collectives sur deux variables : les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale.

Il est pertinent de voir, vingt-quatre ans plus tard, quels ont été les impacts du déplafonnement des conventions collectives. Nous pourrions comprendre comment les parties ont été influencées par le déplafonnement de la durée de la convention collective pour régler leurs problèmes. Puisque très peu de recherches ont été menées sur le sujet, nous devons explorer, à l'aide de praticiens en relations industrielles, non seulement les causes, mais les effets qui poussent les acteurs à opter pour une convention collective de longue durée. Le but du législateur ayant été d'instaurer un nouveau contrat social, la dimension des relations de travail locales est tout indiquée considérant que les accréditations au Québec sont décentralisées et que ce sont les acteurs locaux qui doivent s'adapter à cette nouvelle réalité.

## CHAPITRE 2 : Méthodologie et modèle de la recherche

### 2.1 Les caractéristiques de la recherche

Notre recherche est principalement multidisciplinaire. Nous touchons bien entendu le domaine des relations industrielles, mais aussi le droit et la psychologie. Notre recherche est en effet principalement axée sur les relations industrielles puisqu'elle porte sur le domaine du travail par l'étude des conventions collectives, des relations de travail locales et de la participation à la vie syndicale qui sont intrinsèquement reliées au domaine des relations industrielles.

Elle concerne aussi le droit, car l'étude de la durée des conventions collectives ne peut se faire sans considérer les modifications du *Code du travail* (L.R.Q. c. C-27) en 1994 avec l'adoption de la loi 116. Elle touche également la psychologie, celle-ci s'intéressant principalement aux différents facteurs pouvant influencer la participation à la vie syndicale qui ont surtout été étudiés par des psychologues américains.

Notre recherche est exploratoire, se concentrant sur l'effet du décloisonnement de la durée de la convention collective sur les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale. Une recherche exploratoire « *contribue à découvrir les aspects à prendre en considération et élargit ou rectifie le champ d'investigation* » (Van Campenhout et Quivy, 2011, p. 58). Aucune recherche à notre connaissance ne porte sur les effets de l'allongement des conventions collectives sur des variables comme les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale. Notre recherche permet alors de documenter un sujet encore peu exploré dans la littérature.

Notre recherche est aussi descriptive. Elle décrit l'état de la durée des conventions collectives au Québec. Elle décrit aussi les caractéristiques des conventions collectives de longue durée ainsi que l'état des relations de travail locales vu par des représentants syndicaux.

Notre recherche est aussi explicative puisqu'elle vise à expliciter un phénomène. Elle tente d'expliquer les avantages et les désavantages qu'ont les acteurs à opter pour une convention collective de longue durée. On peut expliquer l'effet d'une convention collective de longue durée sur les relations de travail locales, lesquelles réfèrent autant aux relations entre la direction et le syndicat, au déroulement des négociations, aux conflits et aux ententes

négociées. Nous cherchons aussi à mieux comprendre et à expliquer si le fait d'opter pour une convention collective de longue durée, pour assurer la paix industrielle, a un effet sur la participation des membres à la vie de leur syndicat. Les entretiens avec les représentants syndicaux nous permettent d'ailleurs d'explorer le phénomène de l'allongement de la durée de la convention collective, car en tant que négociateurs, ceux-ci sont au cœur même des choix des stratégies à utiliser et du débat en lien avec l'adoption d'une convention collective de longue durée. Nous pouvons finalement expliquer les stratégies utilisées par les négociateurs syndicaux lors de la conclusion d'une convention collective pour la détermination de la durée de cette convention.

Notre recherche est déductive puisque notre point de départ demeure lié à des éléments théoriques à vérifier sur le terrain (Gauthier, 2003). Plus spécifiquement, une démarche déductive a comme point de départ un problème, une étude de la littérature ou des écrits traitant d'un problème à partir desquels nous élaborons des propositions que nous analysons empiriquement. C'est par le biais d'entretiens et d'analyses documentaires que nous pouvons confirmer ou non nos propositions. Notre recherche est donc de nature déductive puisqu'elle suit la démarche proposée par les auteurs (Gauthier 2003, Thomas 2006, Blais Martineau 2006).

## **2.2 Approche méthodologique privilégiée**

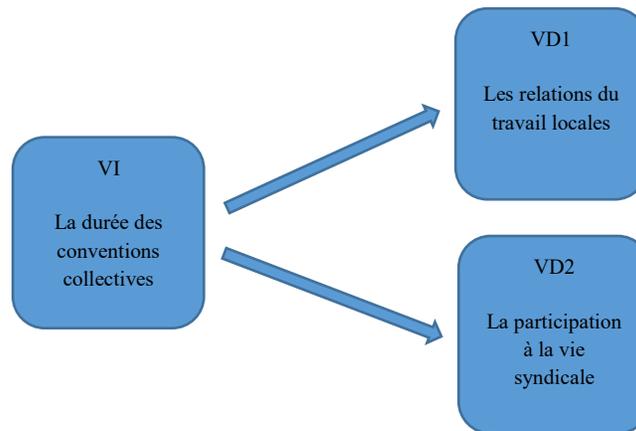
Gavard-Perret (2009) qualifie la recherche qualitative où : « *les mots et/ou éléments non-verbaux issus des observations, entretiens, documents, etc. réunis par les chercheurs ne sont pas immédiatement accessibles à l'analyse et que, même une fois un certain nombre d'analyses qualitatives réalisées, le sens n'en jaillira pas automatiquement* » (p.248). Puisque nous utilisons des entretiens exploratoires et que nous devons analyser ces données afin de pouvoir comprendre le phénomène de notre sujet d'étude, notre recherche est qualitative. Gavard-Perret (2009) poursuit en précisant que la recherche qualitative a comme objectif de comprendre en profondeur l'objet de la recherche. Cela est possible grâce à la richesse et la complexité du matériel de recherche qui sera rassemblé. Nos entretiens semi-directifs nous permettent de rassembler le matériel nécessaire à notre recherche et, suite à son analyse, de mieux comprendre notre objet de recherche.

## 2.3. Modèle d'analyse de la recherche

### 2.3.1 Modèle conceptuel

Notre modèle d'analyse représente la vision globale de notre recherche. Il comprend notre modèle conceptuel, notre cadre opératoire et nos propositions de recherche. Notre modèle conceptuel contient nos concepts, leur définition et leur source dans la littérature. Notre cadre opératoire est composé de nos concepts, leurs dimensions, les composantes des dimensions et leurs indicateurs. Finalement, nous faisons état de nos propositions appuyées par la logique qui nous guide pour les formuler. Voici une représentation de nos concepts :

FIGURE 5 : Modèle conceptuel



Notre modèle conceptuel est formé de trois concepts : la durée des conventions collectives, les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale. La durée des conventions collectives est notre variable indépendante tandis que les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale sont nos deux variables dépendantes.

#### 2.3.1.1 Définition de la durée des conventions collectives.

Nous commençons donc par définir notre variable indépendante : la durée des conventions collectives. Jusqu'en 1994, la durée des conventions collectives était plafonnée à un maximum de trois ans. Le déplafonnement qui a suivi l'adoption de la loi 116 en 1994 modifiant l'article 65 du *Code du travail* (L.R.Q. c. C-27) vient enlever cette limite aux parties. Pour

notre recherche, nous devons choisir quelles sont les catégories de durée que nous considérons. Deux choix s'offrent à nous : soit séparer les conventions collectives entre les conventions collectives de courte et longue durée ou encore entre courte, moyenne et longue durée. À la lumière de la revue de littérature, force est de constater que les recherches ont surtout privilégié une typologie basée sur trois catégories (courte, moyenne et longue durée). Bien que les durées associées à chacune des catégories puissent varier, nous avons fait le choix de suivre l'opérationnalisation de Boutet (2004) : les conventions collectives de courte durée durent trente-six mois et moins, les conventions collectives de moyenne durée sont de trente-sept à cinquante-neuf mois et les conventions collectives de longue durée sont de soixante mois et plus.

### **2.3.1.2 Définition des relations de travail locales.**

Notre première variable dépendante réfère aux relations de travail locales qui, nous l'avons vu, correspondent à l'ensemble des relations entre les parties, soit les représentants syndicaux et patronaux (Dion, 1986). Puisque nous nous intéressons au volet local des relations de travail, nous prendrons en compte que ce qui touche les acteurs impliqués dans l'entreprise. Les activités qui concernent un seul acteur ne seront pas traitées.

Dans ce mémoire, nous limitons les rapports aux relations de travail locales. Notre choix d'étudier des relations de travail locales est en lien avec l'accréditation syndicale qui est généralement décentralisée au Québec. Le *Code du travail* (L.R.Q. c. C-27) permet l'accréditation d'un syndicat qui est le plus représentatif des salariés (communauté d'intérêts) de l'employeur de l'établissement désirant se syndiquer. On s'attarde donc aux relations dans l'établissement en tant que tel puisque les parties varient d'un établissement à un autre. C'est donc les relations entre un employeur et un syndicat qui seront analysées. Les trois dimensions que nous utilisons sont le déroulement des relations de travail et de la négociation collective, les conflits ainsi que les ententes et règles conventionnelles.

### **2.3.1.3 Définition de la participation à la vie syndicale**

Notre deuxième variable dépendante est la participation à la vie syndicale. Puisque les accréditations sont décentralisées au Québec, nous étudions la vie syndicale au niveau de l'établissement. Nous définissons la participation à la vie syndicale tel que l'a défini Dupuis (2003) comme le fait de participer à titre de membre régulier aux activités syndicales. Bien que le désir de faire partie du syndicat et de s'y identifier soit primordial, notre recherche nécessite une implication, une action concrète. Nous prenons en compte les dimensions élaborées par Gordon et al. (1980) et Dupuis (2003) (la participation aux rencontres syndicales, aux votes d'élections d'officiers syndicaux ou de grève et l'utilisation de la procédure de grief, ou le fait d'être candidat lors d'élections d'officiers syndicaux) ; Bayazit (2004) (échelles de mesure sous formes négatives à éviter) ainsi que Bergeron Paquet (1995) et Le Capitaine (2009) (stratégies de communication du syndicat). Nous évaluons donc la participation active à la vie syndicale effective et observable.

## **2.4 Modèle opératoire**

La construction d'un concept nécessite « *l'élaboration de dimensions, composantes et d'indicateurs* » (Van Campenhoudt et Quivy, 2011, p. 126). C'est pourquoi nous disséquons nos différents concepts en dimensions, composantes et indicateurs. Nous pourrions donc mieux comprendre nos concepts.

**Tableau 4 : Modèle opératoire**

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Durée des conventions collectives			Durée dans le temps -courte durée (0-36 mois) -moyenne durée (37-59 mois) -longue durée (plus de 60 mois)
Relations de travail locales	Déroulement des relations de travail et de la négociation collective	Enjeux	Les 3 principaux enjeux pour chaque partie lors des dernières négociations
		Durée des négociations	Nombre de rencontres et durée des négociations (jours, mois, années)
		Stratégie de négociation	Distributive, intégrative ou mixte
		Respect, bonne foi et confiance entre les parties	Perception des acteurs quant au respect, la bonne foi et la confiance entre les parties
		Qualité des communications entre les parties (circulation de l'information)	Perception des acteurs syndicaux quant à la communication entre les parties
		Travail conjoint	Présence de comités mixtes (sujet, nombre, niveau de décision, degré d'implication du syndicat).
	Conflit		Nombre de griefs Nombre de jours de grève / lock-out
	Ententes et règles conventionnelles	Lettres d'entente en cours de convention	Nombre, sujet

		Changements apportés à la convention en cours d'application	Modification à une clause de la convention (nombre, sujet)
		Demande de réouverture de la convention collective	Demande par l'employeur ou par le syndicat  Ouverture partielle (certaines clauses) ou totale (convention collective entière)
		Présence de clauses typiques des contrats sociaux	Transparence économique, de garantie d'emploi ou d'investissement et d'indexation des salaires ou de réouverture de la convention collective.
Participation à la vie syndicale	Participation active à la vie syndicale	Participation des membres lors des élections	Bon taux de participation lors des élections
		Présence aux assemblées	Présence des membres lors des assemblées syndicales
		Implication active aux comités syndicaux	Participation aux comités syndicaux
		Volontariat pour soutenir le syndicat	Volontaire disponible lorsque le syndicat en a besoin
		Plus d'un candidat lors des élections d'officiers	Pluralité de candidats lors d'élection
		Présence aux assemblées syndicales lors des négociations	Participation des membres lors des assemblées syndicales de négociations
		Communication entre le syndicat et ses membres	Moyens de communication utilisés par le syndicat

### **2.4.1.1 La durée des conventions collectives**

Afin de déterminer si les conventions collectives sont de courte, moyenne ou longue durée, nous utilisons un seul indicateur, à savoir le nombre de mois que dure l'entente signée par les parties.

### **2.4.1.2 relations de travail locales**

Les relations de travail locales doivent refléter toutes les activités qui touchent la partie patronale et syndicale dans leur rapport quotidien. C'est un concept multidimensionnel. Plusieurs auteurs ont tenté de clarifier ce qu'étaient les relations de travail. Notre étude porte sur les relations de travail locales, donc des relations au niveau de l'établissement. Bettache (2010) nous a inspiré pour la construction de notre modèle. Suivant ses recommandations, nous avons prévu trois dimensions pour cette variable : le déroulement des relations de travail et de la négociation collective, les conflits et finalement les ententes et règles conventionnelles. À l'instar de Jalette et de Bergeron (2002) et Laplante et Harrisson (2008), nous prenons également en compte le nombre des griefs et l'exercice du droit de grève ou de lock-out au moment des dernières négociations dans nos composantes des conflits afin de bonifier notre modèle et avoir un portrait juste des relations de travail au niveau local.

La première dimension est le déroulement des relations de travail locales et de la négociation collective. En effet, nous décortiquons l'ensemble des relations entre un employeur et un syndicat. Les composantes que nous devons étudier sont les enjeux des négociations, la durée des négociations, les stratégies de négociation, le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties, la qualité des communications entre les parties (circulation de l'information) ainsi que le travail conjoint.

En ce qui concerne les enjeux des négociations, les trois principaux enjeux des dernières négociations feront office d'indicateur lors des dernières négociations. Notre deuxième composante est la durée des négociations, soit le nombre de rencontres et leur étalement dans le temps. Du côté des stratégies de négociation, notre indicateur est le type de stratégie choisie (soit intégrative, distributive ou mixte). Du côté du respect, de la bonne foi et de la confiance

entre les parties, nous évaluons la perception des représentants syndicaux dans leurs rapports avec les représentants dans l'organisation. Pour la qualité des communications entre les parties, la perception qu'ont les représentants syndicaux quant à la communication avec l'organisation est évaluée. Finalement, le travail conjoint par la présence de comités mixtes fait office de la dernière composante du déroulement des relations de travail et de la négociation collective que nous évaluerons par les comités conjoints présents dans les organisations (Bettache, 2010).

La deuxième dimension concerne les conflits qui peuvent survenir entre les parties. Cette variable peut être complexe à saisir, mais nous avons fait le choix de nous en remettre aux indicateurs classiques du conflit industriel, à savoir le nombre de griefs déposés en moyenne chaque année et l'historique en termes de grève et de lock-out des parties (Jalette et Bergeron, 2002; Laplante et Harrisson, 2008).

La troisième et dernière dimension des relations de travail locales concerne les ententes et les règles conventionnelles. Ces composantes sont les lettres d'entente signées en cours de convention, les changements apportés à la convention collective en cours d'application et les demandes de réouverture de la convention collective. Les indicateurs pour les lettres d'entente au cours de la convention sont leur nombre et leur contenu. Les indicateurs pour les demandes de réouverture sont la partie demanderesse d'une réouverture de clause de la convention collective et leur sujet (clause salariale ou monétaire). Nous allons enfin analyser la présence de clauses typiques de contrat social dans les conventions collectives signées. Selon Mayer (1999), il y a sept clauses typiques des contrats sociaux soit la transparence économique, les garanties d'investissements futurs, la gestion de la qualité totale, l'élaboration et l'application d'un plan de développement des ressources humaines, la stabilité et la sécurité d'emploi, la capacité d'adaptation par la flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail ainsi que la mise en place et le fonctionnement d'un mécanisme de gestion de l'entente (clause de réouverture, arbitrage des différends et dispositions garantissant la poursuite des opérations de l'entreprise au-delà de la durée convenue de la convention collective). À la fin de notre étude, nous reprendrons trois des critères développés par Mayer soit la transparence économique, la garantie d'emploi ou d'investissements futurs, la sécurité d'emploi et un mécanisme de gestion de l'entente de la convention collective afin d'évaluer si les conventions collectives

ont des clauses s'identifiant aux contrats sociaux. À cette liste, nous ajoutons les clauses d'indexation des salaires, ces dernières permettant aux salariés de conserver leur pouvoir d'achat.

#### **2.4.1.3 Participation à la vie syndicale**

La participation à la vie syndicale, un concept pluridimensionnel, a fait l'objet de nombreuses recherches. C'est à partir des travaux de Gordon et al. (1980), Bergeron Paquet (1995), Bamberger (1999), Dupuis (2003), Bayazit et al. (2004) ainsi que Le Capitaine (2009) que les composantes et les dimensions de notre modèle ont été approfondies. Dans notre recherche, les composantes ne demandant pas une action des membres ont été éliminées. Les composantes de la participation active à la vie syndicale sont le taux de participation lors d'élections d'officiers syndicaux, la présence aux assemblées générales, l'implication active aux comités syndicaux, avoir plus d'un candidat lors des élections, avoir des volontaires lors des activités syndicales et la présence aux assemblées générales lors des négociations. Chaque composante a un indicateur qui est le nombre de personnes impliquées dans les différentes activités syndicales. Elle nous donne un aperçu de la proportion des membres qui participent aux activités syndicales, qui vont poser un geste concret envers le syndicat.

### **2.5 Propositions de recherche**

Puisque notre recherche est une recherche déductive, nous nous appuyons sur la littérature pour créer nos propositions de recherche.

Puisque le décloisonnement de la durée des conventions collectives est le résultat de pressions voulant entre autres assurer la paix industrielle et instaurer un nouveau contrat social entre les parties, nous pouvons penser que :

Proposition 1 : l'allongement de la durée des conventions collectives va influencer positivement les relations de travail locales.

La période de négociation est une période importante de mobilisation syndicale. Or, plus la convention collective est de longue durée, plus longue la période où cette effervescence dans les rangs syndicaux pourra se faire sentir se retrouve espacée.

Proposition 2 : Nous croyons donc que plus les conventions collectives sont de longue durée, plus la participation des membres à la vie syndicale sera influencée négativement.

## **2.6 Étapes de la recherche**

Tel qu'indiqué, cette recherche s'appuie sur une méthodologie qualitative. Trois principales étapes ont été nécessaires au plan méthodologique : la préparation, la collecte des données et l'interprétation.

C'est lors de la phase préparatoire que des entretiens exploratoires ont été effectués avec des interlocuteurs clés d'une organisation syndicale afin qu'ils puissent nous éclairer sur la dynamique des négociations, le contexte dans lequel les conventions collectives sont négociées ainsi que les raisons pour lesquelles elles sont conclues. Ces entretiens exploratoires ont permis également de cibler les conseillers syndicaux que nous avons rencontrés dans le cadre de la recherche. En tout, douze entretiens ont été réalisés avec ces acteurs.

Dans la phase de collecte des données, nous avons réalisé douze entretiens en profondeur avec des conseillers syndicaux d'une organisation syndicale dans le secteur privé. Cette organisation qui regroupe des syndicats du secteur privé est un terrain de recherche riche puisque l'allongement de la durée des conventions collectives est l'une de ses préoccupations. De plus, la modification de la durée des conventions collectives vise essentiellement le secteur privé du Québec, la durée maximale des conventions collectives dans le secteur public étant toujours fixée à trois (3) ans. Ces entretiens nous ont permis de mieux comprendre le contexte dans lequel les conventions collectives dans le secteur privé sont négociées ainsi que les raisons pour lesquelles elles sont conclues. De plus, nous avons pu analyser les contreparties exigées pour la conclusion d'une entente de longue durée ainsi que l'impact perçu sur le pouvoir de négociation de la partie syndicale. Les entretiens nous ont aussi permis de mieux

comprendre les raisons qui mènent des représentants syndicaux à signer des conventions collectives de plus de trois ans.

Finalement, la phase d'interprétation nous a permis d'analyser les données primaires de la recherche (les entretiens). Cette interprétation a été réalisée en suivant trois étapes distinctes : la constitution, la description et l'analyse des données. Au moment de constituer les données, nous avons fait la retranscription du contenu des entretiens enregistrés sur support auditif. Pour chacun de nos interlocuteurs, nous avons divisé le contenu de ses réponses par unité de texte de manière à ce que celles-ci correspondent aux indicateurs de notre recherche. Au moment de la description des données, nous avons cherché toutes les occurrences où un interlocuteur nous a parlé d'une donnée pertinente à la recherche afin de pouvoir comparer les réponses. Au cours de l'analyse des données, nous avons eu recours à la technique de l'appariement logique (Yin, 1994; Miles et Huberman, 2003) pour l'interprétation des données. Cette technique consiste à comparer des phénomènes empiriques (observés) à des phénomènes prédits (les propositions théoriques de la recherche). Pour ce faire, nous avons utilisé un logiciel d'interprétation des données (QDA).

### **2.6.1.2 Échantillonnage**

Afin de construire notre échantillon, nous avons le choix entre étudier la totalité de la population, étudier un échantillon représentatif ou étudier des composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques de la population. (Van Campenhoudt et Quivy 2011, p.147-149). Nous avons choisi d'étudier les composantes non strictement représentatives, mais caractéristiques de la population. Les conseillers syndicaux proviennent d'une fédération privée d'une grande centrale syndicale ayant des membres dans divers secteurs d'activités (12) partout au Québec. Les syndicats qu'ils représentent sont de taille différente (en moyenne 97 membres), sont composés de 55% d'hommes et de 45 % de femmes. Les membres détiennent majoritairement un poste à temps complet (64%).

### **2.6.1.3 Méthode de collecte de donnée**

Notre méthode de collecte des données consiste à procéder à des entretiens semi-dirigés avec des représentants syndicaux à l'aide de notre grille d'analyse. Elle est composée de nos indicateurs basés sur la littérature. Nous avons conçu notre grille d'analyse, testé cette grille avec un conseiller syndical et ensuite nous avons collecté nos données et interprété. Nos entretiens sont semi-dirigés et durent entre soixante et quatre-vingt-dix minutes. Ils ont eu lieu entre le 11 juin et 13 août 2013. Notre échantillon est constitué d'une douzaine de conseillers syndicaux, œuvrant dans le secteur privé au Québec, représentatifs où la diversité des profils est respectée lors de nos entretiens semi-dirigés. Ces entretiens ont été enregistrés sur support numérique.

### **2.6.1.4 Validité de la recherche**

Gavard-Perret (2009) insiste sur la validation de la recherche. En effet, deux types de validité doivent être vérifiés lors de l'expérimentation : la validité interne et la validité externe. La validité interne est de savoir « si les résultats observés sont la conséquence de la relation causale entre les variables? »(p.182) donc de la validité de notre modèle d'analyse. La validité externe vise à vérifier si nous pourrions généraliser nos résultats avec l'ensemble de la population.

**Validité interne :** La validité interne vise donc à confirmer que c'est bien nos variables qui sont en cause. Dans notre étude, nous avons vérifié si l'allongement de la durée des conventions collectives a un impact ou non sur les relations de travail locales et/ou sur la participation à la vie syndicale. Pour ce faire, le choix des variables est important. Il doit être fait en tenant compte de la littérature. Puisque notre variable indépendante, soit l'allongement de la durée des conventions collectives, peut être manipulée (soit d'utiliser des conventions collectives qui sont restées de courte durée), nous avons pu constater des liens entre les relations de travail locales et les conventions collectives de courte, moyenne et longue durée. Dans le même ordre d'idée, nous avons constaté le lien entre la durée des conventions collectives et la participation à la vie syndicale. Notre recherche vise à cerner l'effet de la

durée des conventions collectives sur les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale.

Validité externe : La validité externe correspond à la généralisation de nos résultats. Nous devons nous assurer que nous pouvons généraliser nos résultats à d'autres situations, personnes ou cas similaires. C'est de savoir dans quelle mesure « la relation causale est indépendante des variables contextuelles » (Gavard-Perret, 2009, p.27). Dans notre recherche sur l'allongement de la durée des conventions collectives, il s'agissait de s'assurer que nos résultats puissent s'appliquer à d'autres syndicats du secteur privé syndiqué. Nous ne pouvons pas généraliser nos résultats de recherche.

#### **2.6.1.5 Fiabilité de la recherche**

Nous devons nous assurer que les résultats de notre recherche sont fiables. On parle de la stabilité des résultats. Nous devons nous assurer que « les instruments de mesure utilisés sont constants dans la façon dont ils rapportent des données, autrement dit que la technique ou l'instrument employé sera capable de recueillir les mêmes données d'une fois à l'autre » (Gavard-Perret 2009, p.27). C'est donc de s'assurer que lors de l'utilisation de nos instruments (grilles d'analyse), ces derniers mesureront la même chose chaque fois. Dans le cadre de notre recherche, la même grille d'entretien a permis de recueillir de l'information de manière constante pour chacune des interviews.

## **CHAPITRE 3 Présentation des résultats**

Dans cette section, nous présentons les résultats de la recherche. Tout d'abord, nous analysons les réponses de nos participants, les conseillers syndicaux, en lien avec la variable indépendante de la recherche, à savoir la durée des conventions collectives. Nous verrons les raisons qui poussent les conseillers à signer des conventions de longue durée. Nous présentons par la suite les résultats en lien avec les variables dépendantes de la recherche, la participation à la vie syndicale et les relations de travail locales. Ce faisant, nous pouvons d'une part mieux évaluer dans quelle mesure la durée de la convention collective influence la participation à la vie syndicale, notamment en regard de la participation aux assemblées des syndicats, le taux de participation lors des élections et l'implication dans les comités syndicaux. D'autre part, nous analysons les effets de la durée sur les relations de travail au plan local en cernant les enjeux de négociation, la durée de la négociation, les stratégies de négociation, les stratégies utilisées lors de la négociation, le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties et la qualité de la communication entre les parties.

### **3.1 La durée des conventions collectives**

Le premier volet de notre recherche cherchait à mieux comprendre le contexte dans lequel était adoptée une convention collective de longue durée. Les conseillers syndicaux ont donc été invités à préciser qui, entre l'employeur et le syndicat, faisait la demande pour une convention collective de longue durée. Tous les conseillers interrogés ont mentionné que les conventions collectives de longue durée sont exclusivement des demandes patronales lors des négociations. Cette première observation est peu surprenante puisque déjà en 1994 au cours de la commission parlementaire en lien avec le projet de loi pour dé plafonner la durée des conventions collectives, ce sont les employeurs, et en particulier le Conseil du patronat qui en avaient fait la demande (Commission de l'Économie et du travail, 1994). Le principal argument alors invoqué pour justifier une telle demande demeure le besoin d'une paix sociale, surtout dans le cadre d'investissements majeurs (Mayer 1999, Maschimo 2001, Boutet 2004). Les employeurs souhaitent en effet stabiliser leurs relations de travail afin de pouvoir prévoir l'avenir et être capables d'assurer à leurs fournisseurs, ou à leur banquier, qu'ils ne subiront

pas de conflits. Certains conseillers nous ont en effet mentionné que l'entente de longue durée serait même souvent exigée par les investisseurs pour accorder un financement pour une entreprise.

Mentionnons toutefois que les conseillers reconnaissent que les membres du syndicat se montrent parfois aussi intéressés par des ententes de longue durée, ces derniers cherchant surtout une sécurité financière à long terme et à éviter les conflits. Pour les membres, cela donne l'impression d'une garantie de salaire à long terme au plan salarial, en plus de leur permettre de mieux prévoir, par exemple, leurs paiements hypothécaires (conseiller 1, entretien le 17 juillet). Ils ont l'impression que rien ne peut arriver et ne réalisent pas que seul l'employeur pourra réouvrir la convention collective, bien souvent pour demander des concessions. Un conseiller nous avouera cependant que : « Les membre ne veulent pas (de conventions collectives de longue durée) et ceux qui ont goûté à des conventions long terme ils ne veulent ne plus rien savoir » (Conseiller 7, entretien le 24 juillet).

Les principaux motifs invoqués par les employeurs pour justifier une telle demande sont essentiellement liés à la question de la paix industrielle à maintenir. « *La grande majorité du temps c'est la paix sociale et les investissements.* » (Conseiller 4, entretien le 5 août). Les employeurs veulent en effet stabiliser leurs relations de travail afin de mieux prévoir l'avenir et être en mesure d'assurer à leurs fournisseurs, ou à leur banquier, qu'ils ne subiront pas de conflit de travail. Les conseillers ont en effet mentionné que les employeurs affirment très souvent que le financement des banques est fonction de la garantie d'une paix sociale à long terme.

### **3.2 La participation à la vie syndicale**

Notre première variable dépendante est la participation à la vie syndicale, laquelle est analysée par le biais des indicateurs suivants : le taux de présence aux assemblées syndicales, le taux de participation lors des élections à l'exécutif du syndicat, la participation aux activités sociales organisées par le syndicat ainsi que la participation aux comités syndicaux. Nous avons ainsi cherché à mieux cerner les liens entre la durée de la convention collective et la

participation à la vie syndicale. Onze conseillers sur douze sont convaincus de l'existence d'un lien négatif entre la durée des conventions collectives et la participation à la vie syndicale. Les prochaines sections présentent les constats à cet effet.

### **3.2.1 Participation active à la vie syndicale**

En regard de la participation à la vie syndicale, un premier constat s'impose et nous amène à distinguer celle-ci selon qu'il s'agisse de l'un des trois types d'assemblées syndicales qui se tiennent généralement dans les unités d'accréditation, à savoir l'assemblée générale d'information, l'assemblée générale lors de la période de négociation et l'assemblée générale de ratification de la convention collective.

Nos répondants sont assez unanimes pour dire qu'environ 25% des membres vont participer à l'assemblée générale d'information de leur syndicat. Cette proportion, qualifiée de « *catastrophique* » par un conseiller interviewé (conseiller 3, entretien le 11 juillet), montre clairement qu'en dehors des périodes de négociation, la participation des membres est plus faible.

En effet, les assemblées générales concernant la négociation sont plus susceptibles d'attirer les membres selon les conseillers interrogés. D'ailleurs, le conseiller 4 a même mentionné qu'il s'estime « *chanceux d'avoir le quorum en dehors de la négociation* » et qu'à certains endroits, on a même eu à modifier les règles entourant le quorum pour la tenue des assemblées parce que trop souvent, les membres ne se présentaient pas en nombre suffisant pour l'atteindre (Conseiller 4, entretien le 5 août). On note cependant que « *s'il y a un point important et majeur, là les gens vont se déplacer* ». (Conseiller 3, entretien le 11 juillet). Les conseillers sont plutôt d'avis que sans cette condition essentielle, il est plutôt difficile de mobiliser les membres pour participer à des assemblées générales d'information » (Conseiller 7, entretien le 24 juillet). Nos répondants reconnaissent ainsi que l'activité syndicale la plus touchée par la durée de la convention collective est la participation aux assemblées syndicales, cette période entre les négociations en étant une d'accalmie.

*« Le problème des conventions long terme ça été à mon avis, l'activité syndicale. Ça créé des problèmes dans le sens que tu vois moins le monde et si tu n'as pas un exécutif qui est aussi actif parce que ça dépend toujours des exécutifs, alors si tu as un exécutif qui n'est pas actif et que tu as une convention de 5 ans alors il y a des chances pour qu'à tes assemblées annuelles tu te retrouves avec des taux de participation assez faibles ». (Conseiller 7, entretien le 24 juillet)*

La situation semble bien différente au moment des négociations. Les conseillers estiment en effet le taux de participation à plus de 50% des membres, voire à près de 66% dans certains cas. Bien que certains conseillers obtiennent une participation de 100% des membres à ces assemblées (Conseiller 12, entretien le 24 juillet), ce n'est pas le cas partout, surtout en raison de la nature des opérations qui empêchent de libérer l'ensemble des travailleurs au même moment. L'ensemble de nos répondants ont tout de même reconnu que la participation aux assemblées au moment des négociations était nettement plus grande que celle lors des assemblées d'information, et c'est encore plus vrai pour l'assemblée de ratification de la convention collective, où environ 75% des membres sont présents dans l'ensemble des milieux interrogés.

*« Bien c'est sûr que c'est lors des négociations que l'intérêt est au maximum et que la participation est aussi maximum. Donc c'est sûr que si tu fais des négociations tous les deux ans et que tu les fais à tous les six ans, alors ça fait que pendant plus de temps la participation est moins forte, l'intérêt est moins fort. C'est sûr que l'intérêt pour leurs conditions de travail est là durant les périodes de négociation, il est certain que plus c'est long, plus il y a un creux [dans le taux de participation]. Quand tu arrives en négociation, c'est toujours plus de volontaires, plus de personnes qui sont intéressées à participer, les comités se mettent plus en branle, il y a plus d'activités syndicales. Alors que si tu étires les délais entre les négociations c'est sûr que (...) le creux va être plus grand, plus longtemps » (Conseiller 12, entretien le 24 juillet).*

Cette tendance accrue de participation des membres aux assemblées syndicales concernant la négociation est d'ailleurs confirmée par Le Capitaine (2009) qui note une augmentation d'environ 20% de la participation aux assemblées syndicales générales en temps de négociation par rapport aux assemblées générales d'information. En somme, les conseillers interrogés reconnaissent que la négociation ravive l'intérêt des membres envers leurs conditions de travail et leur syndicat, augmentant par le fait même le degré de mobilisation des membres.

La participation aux différents votes est un autre moment où les membres d'un syndicat participent activement à la vie de leur syndicat. Nous avons recensé deux moments importants où les membres votent en assemblée : lors d'élections d'officiers syndicaux et lors d'un vote de grève. La participation à ces deux votes semble bien inégale dans les milieux sondés et s'explique en partie encore par l'engouement créé par les activités reliées à la négociation de la convention collective (Bergeron et Paquet, 1995 ; Lapointe, 2001).

D'abord, les assemblées d'élection des membres de l'exécutif syndical ne semblent pas attirer les membres en grand nombre, les conseillers interrogés étant plutôt d'avis que le taux de participation correspond environ à un tiers des effectifs. Pour cinq des conseillers interrogés, la participation aux assemblées d'élection est semblable à celle des autres assemblées. Par contre, « *s'il y a du brouhaha, il va avoir plus de monde, ça va entraîner une plus grosse participation* » (Conseiller 3, entretien le 11 juillet). D'ailleurs, Lapointe (2001) a déjà noté que les élections à la présidence amènent souvent une plus grande participation que celles des postes à la vice-présidence. Par ailleurs, une majorité de conseillers (six conseillers) évaluent également que les conventions collectives de longue durée rendent le recrutement de militants syndicaux à des postes électifs plus difficile.

*« Oui, car on attire moins les gens à s'impliquer dans l'exécutif. (...) Un exemple frappant, le président d'un de mes syndicats a démissionné pour faire un coup d'éclat et trois jeunes se sont impliqués en disant que s'il restait, ils l'aideraient. Je n'ai jamais vu des jeunes motivés de même, mais j'étais dans une année pré-négociation donc ils se sont formés, mais quand tu prends une personne et que la négociation est dans cinq ou six ans, c'est beaucoup moins intéressant. »* (Conseiller 4, entretien le 5 août)

La participation aux assemblées d'élection des officiers syndicaux attirent donc nettement moins les membres, même si ce sont pourtant des moments importants de la vie syndicale. Dans certains syndicats, différents moyens ont été mis en œuvre pour favoriser une participation plus large, notamment le scrutin ouvert qui consiste à ouvrir la période de votation pendant une période plus étendue (par exemple, une journée complète). Cette façon de procéder est surtout bénéfique dans les milieux où les besoins de production de l'organisation ne permettent pas de libérer l'ensemble des membres à un même moment. Cette

méthode peut comporter des effets bénéfiques, deux conseillers interrogés ont mentionné que ces « scrutins ouverts » permettaient, selon certains conseillers, de recueillir le vote de près de 100% des membres.

La situation est différente en ce qui concerne les assemblées où des votes de grève sont tenus, le taux de participation s'élevant à plus des trois quarts des membres selon les répondants. Pour huit (8) des conseillers interrogés, le taux de participation peut même dépasser 80% des membres :

Les membres vont donc participer massivement au vote de grève, ce qui n'est pas surprenant puisque cette décision comporte des implications financières importantes, mais aussi sur la vie au travail des membres, ce qui est susceptible de mobiliser fortement les membres à participer au vote concernant la grève (Bergeron et Paquet, 1995; Lapointe 2001).

Un des éléments importants qui est ressorti de nos entretiens demeure l'influence de la taille de l'unité d'accréditation sur le taux de participation des membres aux assemblées. Selon quelques-uns de nos répondants, plus l'unité d'accréditation est petite, plus la participation est forte. Cela s'expliquerait en partie par la proximité des membres.

*« Si tu as une assemblée générale dans une usine de vingt salariés pour ratifier une convention collective, si tu ne te présentes pas, quand tu arrives le lundi suivant les employés disent : Tu n'étais pas là ? Qu'est-ce qui s'est passé, comment ça ? Et si tu chiales on te dit : ben tabarnak tu avais juste à être là (...) tandis que quand tu es fondu dans une masse de 1000, c'est plus difficile de quantifier les absents » (Conseiller 3, entretien le 11 juillet)*

Les membres vont donc participer massivement au vote de grève, ce qui n'est pas surprenant puisque cette décision comporte des implications financières importantes, mais aussi sur la vie au travail des membres, ce qui est susceptible de mobiliser fortement les membres à participer au vote concernant la grève (Bergeron et Paquet, 1995; Lapointe 2001).

De façon générale, nos entretiens ont permis de constater que la période de négociation est un moment important de mobilisation des membres dans la vie syndicale. Les assemblées générales de négociation, de ratification de la convention collective ou d'un vote de grève vont fortement mobiliser les membres d'un syndicat à participer à la vie syndicale. Ce moment fort dans la vie syndicale est donc synonyme pour les conseillers interrogés d'une augmentation de

la participation des membres aux assemblées générales. Ces assemblées reliées à la négociation deviennent donc une période d'effervescence où les membres se sentent interpellés et participent aux assemblées syndicales. Un conseiller nous expliquera que :

*« Parce que quand on est en période de négociation, c'est l'occasion rêvée pour le syndicat de faire deux choses : 1. de la formation sur la convention collective. Dans la préparation du projet, dans l'élaboration des demandes et l'acceptation par l'assemblée et dans les rapports de négociation qui sont fait régulièrement, et ça c'est le premier élément. L'autre c'est parler de la vie syndicale. Tu sais il y a tout l'aspect mobilisation, les ressources de la centrale syndicale par exemple, on va leur expliquer en assemblée générale et c'est surtout pendant cette période-là que les gens sont intéressés à leur conditions de travail et à leur contrat et qu'ils savent qu'il y a des enjeux majeurs qui s'en viennent. C'est là où on a le plus de monde que c'est là où on a la meilleure occasion pour sensibiliser les membres à la vie syndicale. Donc si on n'est pas en période de négociation, souvent après une période de négociation, il y a comme un essoufflement parce que il y a eu beaucoup d'activités et les gens ont le goût de faire autre chose. En plus, si on étire la période, cela fait en sorte que les membres vont se désintéresser de leurs conditions de travail et dans beaucoup de secteurs dans lesquels je travaille, il y a un mouvement de main-d'œuvre qui est quand même important (...) alors qu'il y a des embauches régulières qui se font, alors ces personnes-là, si elles n'ont pas connu la dernière négociation, alors la convention apparaît comme un cadeau de l'employeur et d'ailleurs c'est souvent comme cela que c'est présenté et cela fait en sorte qu'il ne sont pas intéressés au syndicat. » (Conseiller 9, entretien le 19 juin)*

En regard de notre objet d'étude, l'allongement de la durée des conventions collectives va donc contribuer à espacer ces périodes où une effervescence se fera sentir dans les rangs. La longue durée des conventions collectives allonge les périodes entre les négociations, ce qui aura nécessairement un impact sur la participation des membres à la vie syndicale. Les conseillers interrogés ont confirmé qu'entre les périodes de négociations, les volontaires aux affaires syndicales se font rares. Pour eux, il ne fait nul doute que l'allongement de la durée des conventions collective a une influence négative sur la participation à la vie syndicale :

*« Moi je pense qu'à partir du moment où les gens sont moins impliqués syndicalement parce que le renouvellement de leur convention se fait à des périodes plus longues, ça fait que les gens sont moins proches de leur syndicat, savent moins ce qui se passe dans leur syndicat. Je pense que cela a un impact certainement, les gens ont l'impression que leur syndicat quand il n'y a pas de*

*« négociation ne fait rien, alors que ce n'est pas toujours vrai, mais les gens ont cette perception là. » (Conseiller 11, entretien le 8 août)*

L'espace des périodes de négociations a donc pour effet de diminuer la mobilisation des membres et la participation des membres aux assemblées syndicales d'information.

### **3.2.2 Les activités sociales**

Dans un deuxième temps, nous avons analysé l'impact de la durée de la convention collective sur la participation des membres aux activités sociales organisées par leur syndicat. Parmi les douze conseillers interrogés, onze d'entre eux agissent auprès de syndicats qui organisent de telles activités comme des « BBQ », des 5 à 7, des activités sportives ainsi qu'une fête de Noël ou même des dîners-conférences. Ces activités semblent assez attirantes pour les membres, le taux de participation pouvant se chiffrer à près de 40% dans plusieurs cas. Un conseiller a d'ailleurs affirmé que la participation aux activités sociales est meilleure qu'aux assemblées générales d'information : *« oui je te dirais que c'est meilleur qu'en assemblée générale [...] on va aller chercher plus de monde avec ces activités-là » (Conseiller 5, entretien le 12 juin).*

Les activités sociales sont utilisées comme un moyen de communication par les syndicats afin de se rapprocher des membres, de prendre le pouls ou de guider les décisions de manière informelle. Cela sert entre les périodes de négociation à garder contact avec les membres du syndicat. Ce sont aussi davantage les syndicats de grande taille qui vont organiser ces activités. Sans avoir fait un lien direct entre la durée de la convention collective et la participation aux activités sociales, les conseillers ont tout de même reconnu qu'il s'agissait d'un moyen efficace pour se rapprocher des membres ou d'un groupe de travailleurs en particulier. Ces lieux servent en effet à garder un contact entre la base militante et l'exécutif et de telles activités peuvent donc être utilisées dans un contexte de convention collective de longue durée.

### **3.2.3 La participation aux comités syndicaux**

Nous avons également tenté d'évaluer l'influence de la durée des conventions collectives sur la participation des membres aux différents comités syndicaux. Ces comités sont composés de militants syndicaux qui s'intéressent à différents sujets précis (de santé-sécurité au travail, d'entraide, d'information, de griefs, de retraite, etc.) et sont présents dans certains des syndicats de sept (7) des conseillers interrogés. La taille des syndicats explique en grande partie la présence de ces comités : ils sont surtout présents dans les grandes unités, les exécutifs des petits syndicats ayant plutôt tendance à traiter eux-mêmes de ces sujets.

Suite à cela, nous demandions au conseiller s'il croyait que le déplaçonnement de la durée de la convention collective influence la présence et la participation aux comités syndicaux. Ils ne peuvent pas quantifier la participation puisque les conseillers n'assistent pas aux réunions. Deux conseillers ont mentionné que le niveau de participation est bon alors qu'un autre a mentionné qu'il varie selon les syndicats. Un autre conseiller a fait le lien avec d'autres lieux de participation citoyenne. Il a expliqué que la société avait moins de lieux de militance il y a 25-30 ans qu'aujourd'hui et que ces lieux sont souvent ponctuels (ex : le gaz de schiste). Selon ce conseiller, les gens s'impliquent maintenant de manière sporadique dans une activité de militantisme sans nécessairement s'y lier à long terme (Conseiller 9, entretien le 19 juin). Ce constat rejoint en partie les idées avancées par Sapeur-pompier et Laroche (2017) qui ont mis en évidence le fait que les jeunes membres des syndicats sondés souhaitaient désormais s'impliquer dans une perspective pragmatique, lorsque les résultats de leurs actions étaient concrets et qu'ils avaient un impact sur le quotidien au travail des salariés.

On ne peut donc lier l'allongement de la durée des conventions collectives à la participation par les membres aux comités de leur syndicat. La présence de comités syndicaux est accrue dans les syndicats de grande taille, mais les conseillers n'ont pas établi de liens entre ces derniers et la durée des ententes négociées.

### 3.2.4 Les moyens de communication

Nous avons également analysé les liens entre la durée des conventions collectives et les moyens de communication utilisés par le syndicat envers les membres. D'entrée de jeu, mentionnons que plusieurs moyens de communication sont utilisés par les syndicats afin de rejoindre leurs membres : tract, page Internet, Boniface, tableaux d'affichage syndicaux, journaux, courriel et chaînes téléphoniques. Le moyen de communication privilégié par les syndicats demeure, encore aujourd'hui, le tableau syndical pour la grande majorité des syndicats pour lesquels agissent les conseillers interrogés. Les moyens assez classiques, voire le gré à gré, sont aussi encore privilégiés par les syndicats, de moins dans les unités couvertes par l'étude.

Ah c'est du direct, il n'y a pas de réseau social encore, à part un que j'avais négocié dans une autre vie là, mais sinon c'est du direct, du bouche à oreille, assemblée générale, convocation écrite à l'assemblée générale, sinon des tracts directs de main à main (...) Oui, de l'information papier que ce soit un tract, un info-négo, un journal, mais je n'ai pas de journaux dans aucun de mes syndicats. C'est trop petit, donc c'est moi qui écrit un tract, je vais le porter et je le donne un par un. » (Conseiller 12, entretien le 24 juillet).

Quant aux liens entre la durée des conventions collectives et les moyens de communication utilisés par les syndicats, nos conseillers ont mentionné en grande majorité, qu'ils étaient plutôt faibles. Pour eux, la sélection des moyens de communication appropriés est davantage fonction de divers facteurs comme le secteur d'activités, la nature des opérations et la taille du syndicat. Le conseiller 12 insiste pour sa part sur l'influence de la taille du syndicat :

*« C'est plus la grosseur des syndicats qui l'influence [la communication]. Dans des petits syndicats, on parle de quarante, de trente personnes, ce n'est pas très long, c'est assez rapide il n'y a rien de mieux que de donner un tract »*  
(Conseiller 12, entretien le 24 juillet)

Par contre, un autre conseiller a reconnu qu'un lien existait entre la durée des conventions collectives et la nécessité de distribuer un journal syndical. En effet, les syndicats qui ont une convention collective de plus longue durée auront des journaux syndicaux contrairement aux syndicats qui ont des conventions de courte durée :

*« alors oui les journaux syndicaux qui ont été créés, c'est entre autres dans mes syndicats où les conventions sont plus longues justement pour aller chercher l'intérêt et tenir les gens au courant entre les assemblées »* (Conseiller 4, entretien le 5 août).

Pour trois autres conseillers, ce ne sont pas les moyens de communication qui vont varier entre les syndicats avec des longues conventions collectives, mais plus la fréquence de leur communication avec leurs membres.

*« La durée je ne pense pas [que ça influence les moyens de communication]. Ils vont peut-être communiquer moins, car la négociation nécessite une collecte d'informations, une assemblée générale, beaucoup de communications à ce moment-là, alors il va peut-être y avoir un volume de communications moindre parce qu'il y a moins de négociations »* (conseiller 11, entretien le 8 août)

Les conseillers ont en effet reconnu qu'entre les périodes de négociation, les syndicats *tombent en dormance*. Les activités syndicales semblent en effet ralentir et il devient alors difficile de rejoindre les membres et de les intéresser aux affaires syndicales. Un autre conseiller mentionne que dans le cadre d'ententes de longue durée, les exécutifs syndicaux deviennent des administrateurs de conventions collectives et s'éloignent de leur rôle social.

*« C'est certain que oui, que je le veuille ou pas, cela a une influence. Je me questionne, mais aujourd'hui ce que j'ai tendance à dire, c'est que ça nous rend plus corporatif, on règle des problèmes, (...) On fait moins de luttes, on s'occupe moins de l'aspect social, on rentre dans une poutine administrative. »*. (Conseiller 1, entretien le 17 juillet)

Dans un tel contexte, les conseillers reconnaissent que les syndicats locaux doivent saisir toutes les opportunités afin de communiquer le plus souvent possible avec les membres. Selon les conseillers interrogés, la durée de la convention collective n'influence donc pas les moyens de communication utilisés par le syndicat, mais plutôt la fréquence de ces communications. À ce propos, Bergeron et Paquet (1995) ont clairement fait ressortir le lien entre les efforts du syndicat pour bien informer ses membres et la participation à la vie syndicale. Il semble pourtant que dans certains syndicats, on ne mise pas suffisamment sur l'importance de cette communication dans le cadre d'ententes de longue durée. Pour les conseillers interrogés, il s'agit clairement d'un enjeu pour les syndicats que d'améliorer leurs pratiques de communication avec les membres entre les périodes de négociation.

### 3.2.5 Le lien entre allongement de la durée des conventions collective et participation à la vie syndicale

Au moment des modifications législatives prévoyant le déplaçonnement de la durée des conventions collective, l'on visait tout d'abord à instaurer un nouveau climat social entre les parties patronale et syndicale pour qu'elles puissent développer des relations plus collaboratives. De manière globale, les conseillers sont d'avis que cet allongement de la durée des conventions collectives n'a pas contribué à améliorer la force et l'influence des syndicats pour améliorer les conditions de travail de leurs membres :

*« Cela nous affaiblit, on fait moins de luttes collectives, on perd le réflexe de se regrouper, les gens y croient moins. On disait que la grève c'est dépassé, on va moins les utiliser, ça nous affaiblit en tant que mouvement (...) Si on a une convention de six ans, on fait grève aux six ans, aux trois ans on le fait deux fois, on arrive à faire avancer nos intérêts plus vite. On doit recommencer à éduquer. Il y en a a qui ont peur. Tranquillement on repart la machine, si on négocie souvent on est fort ensemble, face aux géants. On doit être plusieurs, prendre l'habitude de toujours se battre pour que ça devienne naturel » (Conseiller 1, entretien le 17 juillet)*

Pour un autre conseiller, cette période de ralentissement entre les négociations devrait servir de moment privilégié pour les syndicats pour dégager le temps nécessaire pour amener les luttes à un niveau plus large et pour miser sur l'éducation des membres :

*« Moi je pense que ça va être positif dans le sens où si on est capable de structurer nos syndicats, c'est parce que je te disais qu'on a pas le temps de faire de l'éducation alors là on devrait avoir le temps de le faire (...) si on est capable de développer cette intérêt-là auprès de nos membres ça va être intéressant. Les conventions collectives de longue durée vont permettre de s'attaquer au deuxième front » (Conseiller 8, entretien le 19 juillet).*

Ce qui ressort largement de nos entretiens demeure qu'un lien négatif est présumé par les conseillers entre la durée des conventions collectives et la participation à la vie syndicale. Pour ces conseillers, une convention collective de longue durée contribue en effet à diminuer la mobilisation et l'intérêt des membres envers leur syndicat et se manifeste par une plus faible participation aux assemblées générales d'information, aux votes au moment des élections des officiers syndicaux ou encore par une communication plus faible entre les membres et leur exécutif. La flamme peut certes se raviver au moment des négociations, mais les conseillers

reconnaissent que plus celles-ci sont espacées dans le temps, plus le travail de mobilisation est important pour mobiliser adéquatement les membres.

### **3.3 Les relations de travail locales**

Pour déterminer le lien entre la durée des convention collectives et les relations de travail locales, nous avons interrogé les conseillers syndicaux sur 1) le déroulement des relations de travail et de la négociation collective (les enjeux, la durée des négociations, les stratégies de négociation, le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties, la qualité des communications entre les parties et le travail conjoint), 2) le conflit et 3) les ententes et règles conventionnelles (lettre d'entente en cours de convention collective, changements apportés à la convention collective, demandes de réouverture de la convention collective et la présence de clauses typiques des contrats sociaux).

#### **3.3.1 Les enjeux des relations de travail et de la négociation collective**

Les entretiens ont permis de vérifier auprès des conseillers syndicaux quels sont les enjeux des négociations auxquelles ils ont participé au cours des dernières années et, surtout, s'ils considéraient que la durée des négociations influençait ces enjeux. Pour l'ensemble des conseillers syndicaux interrogés, il y a nécessairement un lien entre la durée des conventions collectives et les enjeux abordés à la table des négociations.

Du côté syndical, les trois principaux enjeux qui reviennent le plus souvent sont le salaire (neuf conseillers sur douze), le régime de retraite (six conseillers sur douze) et les horaires de travail (cinq conseillers sur douze). Par ordre d'importance, l'enjeu le plus important pour l'employeur est la flexibilité (neuf conseillers sur douze) et suivent ensuite les horaires de travail et les coûts de main d'œuvre (sept syndicats sur douze). Quelle influence nos répondants perçoivent-ils entre les enjeux de négociation et la durée des conventions collectives ? La durée de la convention collective peut surtout être liée à deux matières, à savoir la question salariale et la stabilité des opérations. En effet, il est autant difficile pour le

syndicat que pour l'employeur de prévoir à long terme (évolution de l'environnement, développement des affaires, etc.). Il n'en demeure pas moins que les salariés vont généralement réclamer plus de sécurité au plan salarial et l'employeur, une plus grande stabilité et une prévisibilité en matière d'opérations à long terme pour l'organisation. De manière historique, les syndicats ont donc eu tendance à réclamer des augmentations salariales plus importantes dans le cas de conventions collectives de longue durée.

*« On en fait un enjeu pour aller chercher du monétaire, souvent tu veux mettre plus d'années à la convention ça se paye, tout se paye dans la vie (...) ça marche plus souvent qu'on le pense » (Conseiller 3, entretien le 11 juillet).*

À l'instar de Laroche, Jalette et Lauzon-Duguay (2015), nos conseillers ont reconnu que les employeurs réussissent de plus en plus à imposer une nouvelle normalité en matière de durée des conventions collectives sans nécessairement en payer le prix. Par contre, l'incertitude peut aussi contribuer à freiner les acteurs syndicaux à signer des ententes de longue durée.

*« Plus tu vois une convention collective à long terme, plus l'employeur veut de plus en plus de flexibilité parce qu'il ne sait pas ce qui s'en vient nécessairement, il a un plan d'affaires, mais il ne sait pas comment ça va aller financièrement et de l'autre côté syndicalement, plus la convention est longue et plus on va être frileux à laisser cette flexibilité-là, parce qu'on va dire regarde on sait pas ce qui s'en vient non plus, si tu gagnes le jack pot demain on veut participer à ça un peu » (Conseiller 5, entretien le 12 juin)*

Les entretiens ont aussi permis de traiter de la maturité des conventions collectives et de son effet sur leur durée. Pour certains des conseillers, cette maturité favorise l'adoption de conventions collectives de plus longue durée, leur négociation impliquant souvent uniquement la renégociation des clauses salariales. La volonté de certains syndicats de signer une convention collective de longue durée pourrait aussi s'expliquer par l'attitude de l'employeur où par l'ampleur des concessions exigées :

*« De négociation en négociation il y a des reculs (...), il y a des reculs et des reculs, et le calcul que les membres font c'est que si on signe cette convention-là pour sept ans, on est tranquilles au moins pour sept ans. Que si on signe pour trois ans, après il va falloir refaire la bataille et dans trois ans qu'est-ce qu'on va perdre? L'enjeu a un impact sur la durée de la convention, donc ce syndicat-là, clairement pour eux une convention de sept ans c'est très très confortable,*

*malgré tous les impacts négatifs que ça peut avoir sur la vie syndicale »*  
(Conseiller 10, entretien le 4 juillet)

Les demandes incessantes des employeurs en matière de flexibilité peuvent donc contribuer à placer le syndicat en mode réactif et défensif, ce qui pourrait par conséquent favoriser, selon nos répondants, le développement d'un faux sentiment de sécurité chez les membres syndiqués. Les conseillers interrogés sont en effet conscients que cette sécurité ressentie par les membres n'est pas fondée puisque l'employeur conserve toujours la possibilité et le pouvoir d'exiger la réouverture de la convention collective, ce qui semble plutôt impossible pour le syndicat.

*« C'est un enjeu dans un domaine où on est bousculé par les technologies. Pour nous, ça devient un enjeu parce qu'on se dit on ne sait pas ce qui va se passer souvent à court terme alors on a intérêt, nous, à pouvoir revoir les conditions de travail (...) et on pourrait penser que là finalement si tu veux sécuriser ton monde tu signes une convention collective de longue durée qui va les protéger. Finalement le droit de tes gens dans la vraie vie c'est pas de même que ça marche. Dans la vraie vie, quand l'employeur veut réouvrir la convention collective, il va mettre des conditions pour que tu n'aies pas le choix de le faire tandis que le syndicat peut difficilement, une fois qu'il a signé une convention collective, dire à l'employeur je vais t'obliger à réouvrir »* (Conseiller 11, entretien le 8 août).

La durée de la convention collective est donc un enjeu pour tous les conseillers syndicaux interrogés dans le cadre de la recherche, les enjeux étant souvent jugés plus complexes à négocier notamment en raison des difficultés liées à la planification à long terme et à analyser les effets de l'entente sur une période aussi longue sans connaître nécessairement les éléments de contexte pertinents. Ceci amène les conseillers à négocier la durée de la convention collective à la fin de la négociation.

### **3.3.2 Le déroulement et la durée des négociations.**

Ce qui est aussi ressorti clairement des entretiens, c'est que la durée des conventions collectives influence le déroulement des négociations, notamment parce qu'elle a un impact direct sur le calcul des coûts de l'entente, coûts qui se répercuteront sur de nombreuses années et qui peuvent rendre les parties plus frileuses à régler sur certains enjeux.

Ensuite, dans le cadre des ententes de longue durée, il y a aussi le risque de voir des changements importants au sein des équipes de négociation ce qui peut influencer le déroulement des pourparlers et rendre les relations de travail plus complexes.

*« Dans les petites boîtes où il y a un mouvement de personnel chez nos membres, mais il y en a aussi chez les patrons et puis cela peut bien aller cette année, mais l'année prochaine un nouveau patron arrive et c'est le bordel total ! Alors que d'avoir des durées de conventions trop longues, ça fait des limites parce que tu peux plus changer quoi que ce soit [pour toute la durée de la convention collective] (Conseiller 2, entretien le 8 août)*

Il devient alors complexe de gérer le changement des acteurs impliqués dans la négociation collective, ceux-ci pouvant interpréter une clause de la convention collective de manière différente que leur prédécesseur.

Nos entretiens révèlent également que la durée des conventions collectives peut influencer la durée des négociations au moment de son renouvellement. Une convention collective de longue durée demande de prévoir plusieurs scénarios pouvant se concrétiser au cours de son application, ce qui demande plus de temps pour les parties négociantes pour conclure une entente. Les conseillers ont toutefois nuancé ce propos en spécifiant que la durée du processus de négociation peut varier grandement, en fonction de la complexité et de la maturité de la convention collective, mais aussi en fonction du contexte au moment de l'échéance de la convention collective (contrat, période creuse de l'année, etc.).

*« C'est différent pour chaque syndicat, c'est presque impossible de prévoir de façon précise combien il va y avoir de séances de négociation. Il y a des facteurs qui influencent, comme le cahier de demandes syndicales ou le cahier de demandes patronales, la grosseur du syndicat, le nombre de membres et la qualité des relations de travail durant la période d'application de la convention, le contexte économique, etc. Une autre influence importante c'est lorsque les vis-à-vis changent ou lorsqu'on a des nouveaux intervenants à la table qu'on ne connaît pas, c'est une autre affaire. (Conseiller 2, entretien le 8 août)*

En somme, les conseillers ont reconnu que la durée des conventions collectives pouvait non seulement influencer les enjeux qui devront être abordés à la table de négociation collective, mais aussi son déroulement. Le changement des acteurs nuira aussi à l'instauration de bonnes relations de travail locales entre les parties vu les changements qui peuvent survenir entre les négociations tant au niveau des acteurs syndicaux que des organisations.

### 3.3.3 Les stratégies de négociation.

Nous avons par la suite interrogé les conseillers syndicaux quant à l'influence de la durée d'une convention collective sur la stratégie de négociation utilisée au moment de son renouvellement, mais aussi sur les comportements qui marquent le déroulement des négociations et la manière de négocier.

D'entrée de jeu, mentionnons que les conseillers reconnaissent que les négociations sont maintenant plus conviviales et respectueuses qu'auparavant. De manière plus fréquente, les parties sont en mode de résolution de problèmes à la table de négociation, bien qu'ils reconnaissent que le ton peut se durcir au moment de la négociation des clauses à incidence monétaire.

*« Cela a évolué au fil du temps, car la plupart du temps c'est convivial, civilisé, les gens ont tendance à penser que cela ne va pas bien, mais pas vrai, on peut se parler sans se battre, ce n'est pas parce qu'il ne pense pas comme moi qu'on n'est pas civilisé et c'est correct que cela soit civilisé ». (Conseiller 1, entretien le 17 juillet)*

Seulement deux conseillers sur douze ont mentionné avoir à négocier avec des employeurs plus méprisants. Pour un conseiller, cela s'explique par le fait que ce sont des conventions collectives de première génération et que l'employeur n'a pas encore compris pourquoi ses employés se sont syndiqués. Pour l'autre, la seule explication apportée était une tendance assez forte dans le secteur d'activités concerné.

En regard des stratégies qui sont utilisées lors des négociations collectives, les réponses ont aussi été variées, mais une majorité de conseillers reconnaissaient que les négociations étaient désormais de nature mixte (utilisation à la fois d'une stratégie distributive et intégrative). De manière aussi classique, ils débute généralement par les clauses normatives où assez souvent, ils négocient en mode intégrative. Ils négocient ensuite les clauses à incidence monétaire en ayant recours à une stratégie de nature distributive.

*« Je dirais un mélange des deux, je dirais qu'on essaie toujours de commencer de façon plus raisonnée. On n'arrive pas à l'employeur avec des demandes, on arrive souvent avec des problématiques, on a tel ou telle problématique, mais dès qu'on va tomber dans le monétaire alors le raisonné, il ne va pas passer (...) Les clauses à incidence monétaires on va plus retomber dans la négociation*

*traditionnelle parce que oui il y a des problématiques, mais on va plus s'obstiner sur des chiffres qu'autre chose on se le cachera pas* » (Conseiller 5, entretien le 12 juin)

En ce qui a trait au lien entre la durée de la convention collective et la stratégie de négociation utilisée, six conseillers sur douze affirment qu'il est absent. Par contre, trois conseillers ont reconnu être influencés par la durée réclamée par l'employeur.

*« Pas au début, parce que je commence toujours avec l'idée que ça ne sera pas une convention de longue durée, mais c'est clair que quand on voit que l'employeur ça fait partie de ses enjeux, qu'on se rend compte qu'il ne lâchera pas son cinq ans, son six ans alors là, effectivement que la stratégie va changer pour justement aller consolider le plus de choses qu'on peut* » (Conseiller 4, entretien le 5 août).

Cette préoccupation des conseillers en pratique signifie qu'ils tenteront de prévoir le plus de choses possibles dans la convention collective afin de prévoir des problèmes qui pourraient se manifester pendant la période d'application de la convention collective. Des conseillers ont aussi mentionné qu'il fallait réfléchir aux conditions afin de pouvoir accepter une convention collective de longue durée : souvent, ils exigeront une plus grande augmentation salariale par exemple.

### **3.3.4 Respect, bonne foi et confiance**

Afin de mieux évaluer les relations de travail locales entre les parties, nous avons par la suite interrogé les conseillers syndicaux quant aux liens entre la durée d'une convention collective de longue durée et le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties.

Deux conseillers sur douze croient qu'effectivement, une convention collective de longue durée va augmenter le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties. Cependant la majorité des conseillers (sept sur douze) n'établissent pas ce lien positif. Ils croient plutôt qu'une convention collective de longue durée va favoriser le changement des acteurs-clés à la table de négociation (roulement dans les équipes de négociation), donc minimiser la relation qui peut se créer entre les parties lors de la conclusion de la négociation. Lorsque le conseiller

(syndical ou patronal) change, il n'est pas nécessairement au courant de l'historique des négociations et l'interprétation d'une clause peut alors changer avec son interlocuteur.

*« Elle va soit l'augmenter ou bien soit la détruire complètement et je m'explique. Quand ça va bien, dans le sens que cela fait en sorte que les relations de travail vont bien et le contrat est là et n'est respecté, c'est correct, mais quand ça se met à mal aller, tu peux te détester longtemps (avec une convention de longue durée). C'est sûr que cela prend absolument une question de confiance aussi dans les relations de travail quand l'employeur te dit bon sur ce point-là présentement je ne peux ne pas te dire oui, mais laisse-moi travailler et je vais voir, c'est sûr que la confiance est importante et si elle est trahie, tu peux te détester longtemps, il est probable que c'est cela qui se passerait dans un monde optimal et idéal sauf qu'en pratique, ce n'est pas souvent le cas, c'est plutôt le contraire qui se produit quand on parle de long terme. » (Conseiller 4, entretien le 5 août)*

Pour les conseillers interrogés, ce sont donc les acteurs qui vont influencer la relation entre les parties en matière de négociation collective et ils ne font pas de lien direct entre la durée d'une convention collective et le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties. Bettache (2010) va dans le même sens sur l'influence des acteurs à la table des négociations sur la relation entre les parties.

### **3.3.5 Travail conjoint**

La recherche visait également à vérifier un lien entre d'une part, la durée d'une convention collective et d'autre part, le dialogue social au plan local (le travail conjoint entre les parties) et la qualité des communications entre les parties.

Pour l'ensemble des conseillers interrogés, des comités conjoints sont prévus à la convention collective, les plus fréquents étant les comités de relations de travail, ce qui appuie d'ailleurs les résultats de Laroche (2013). Des comités de griefs et des comités de santé et sécurité au travail sont aussi fréquemment prévus dans les conventions collectives.

Notre recherche visait surtout à déterminer si les conventions collectives de longue durée contribuaient à augmenter le nombre de comités dans les milieux de travail et si c'était le cas, quelle en était la raison. Pour une minorité de conseillers syndicaux (deux conseillers sur douze), ce lien est en effet positif :

*« Oui, oui, souvent ce qui arrive il y a des choses qu'on va référer au comité ad hoc, par exemple sur les horaires de travail qui peuvent changer. Mais on va avoir plus de comités justement parce qu'il n'y a pas de négociation qui se fait »* (Conseiller 5, entretien le 12 juin)

Pour cinq conseillers, la durée n'augmente pas le nombre de comités, mais plutôt la fréquence des rencontres de ces comités :

*« Peut-être pas le nombre, mais la fréquence parce que j'ai comme image que c'est comme une négociation en cours de convention »* (Conseiller 4, entretien le 5 août).

Trois conseillers ne sont pas certains du lien à faire entre les deux. Ils sont cependant d'avis que les comités dans les conventions collectives de longue durée devraient devenir des lieux d'échange et de négociation continue lorsque la convention collective est de plus de trois ans :

*« Il me semble que si tu as une convention de longue durée, ça serait important qu'il y ait un comité de suivi ou s'assurer que ça dérape pas et peut-être pour éliminer les problèmes à la source, ça devrait être un comité à mettre sur place, pas une négociation permanente, mais au moins du suivi ».* (Conseiller 2, entretien le 8 août)

Bref, bien que différents comités entre l'employeur et le syndicat sont institutionnalisés, on ne peut en déduire qu'il y a nécessairement un lien entre la présence des comités et la durée de la convention collective. La fréquence des rencontres de ces comités semble cependant être influencée positivement par une convention collective de longue durée, les parties devant alors trouver un lieu formel entre les renouvellements pour régler les imprévus qui peuvent survenir en cours d'application de la convention collective. Ceci est en accord avec les travaux de Bettache (2010) qui soutient que les comités sont un espace favorisant la concertation entre les parties ainsi que leur présence quasi-institutionnalisé. De plus, les parties ont besoin de ces espaces de discussion afin d'améliorer leurs relations.

### 3.3.6 La qualité des communications entre les parties

En ce qui a trait à la qualité de la communication entre l'employeur et le syndicat, la grande majorité des conseillers interrogés (8 sur 12) reconnaissent que la durée des conventions collectives va nécessairement influencer les relations entre les parties, surtout parce que le dialogue est alors forcé entre les parties. La durée des conventions collectives obligerait donc les parties à communiquer davantage entre les périodes de renouvellement.

Cependant, certains conseillers ont fait quelques nuances à cette observation générale. Une première nuance concerne la nature des informations transmises. Les conseillers reconnaissent que l'information n'est pas nécessairement difficile à obtenir pour les syndicats. Le problème est la pertinence de l'information obtenue et le volume. Plusieurs entreprises fournissent des données publiques qui peuvent être consultées, par exemple en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information* (L.R.C. (1985)), ch. A-1) :

*« La plupart c'est assez bien, je te dis pas les états financiers, ouverts et disponibles non, mais habituellement, surtout dans les petites boîtes, tu ne peux pas cacher grand chose. Tu vois tout et tu sais tout (...). Il y a beaucoup d'informations qui se donnent, c'est public »* (Conseiller 2, entretien le 8 août).

La situation semble bien différente en ce qui a trait à l'obtention d'informations de nature plus stratégique. Bettache (2010) rappelle d'ailleurs l'importance que l'information qui circule entre les parties doit être pertinente. Pour l'un des conseillers interrogés, le problème ne semble pas se poser au niveau de la direction, mais plus au niveau des cadres intermédiaires.

*« Ça dépend toujours des employeurs aussi. Je ne blâme pas les grandes corporations, quand tu arrives au niveau des cadres intermédiaires, souvent c'est là que ça bloque, on dirait qu'ils ne veulent pas partager l'information »* (Conseiller 7, entretien le 24 juillet).

Pour un autre conseiller, la durée des conventions collectives va au contraire contribuer à réduire la fréquence des communications entre les parties :

*« C'est sûr que plus la convention est longue et plus l'employeur va sentir qu'il a moins d'obligations versus le syndicat. Je crois que je n'ai pas besoin de les préparer tout de suite pour la prochaine négociation parce que je dois leur parler pendant quelques années de ce qui s'en vient car, peut-être que cela*

*n'aura pas d'impact alors c'est là qu'il faut essayer dans nos conventions d'avoir un volet information à même nos comités de relations de travail » (Conseiller 5, entretien le 12 juin)*

Pour une majorité de conseillers syndicaux, les conventions collectives de longue durée vont contribuer à judiciaireiser davantage les relations de travail, ce qui va contribuer par conséquent à modifier les stratégies de résolution des conflits et forcer un certain dialogue entre les parties, lequel sera davantage lié aux litiges en cours.

*« Ça va influencer forcément les parties, le mécanisme qui est offert pendant la durée de la convention collective, on le sait c'est l'arbitrage de griefs. L'arbitrage de griefs a beaucoup de défauts quant à la longueur de la procédure, les coûts que cela engendre, la complexité. Parce que bon, ça se judiciaireise et c'est par procureur interposé que les choses se règlent sur des bases juridiques sur des règles de procédure etc. ». (Conseiller 10, entretien le 4 juillet)*

En somme, des liens entre durée des conventions collectives et la qualité de la communication entre les parties ont été reconnues par une grande majorité des conseillers interrogés, ces derniers jugeant souvent que cette communication peut devenir plus complexe dans le cadre d'une entente de longue durée.

### **3.3.7 Les liens entre la durée des conventions collectives et les relations de travail locales**

De façon générale, les conseillers considèrent que la durée des conventions collectives influence les relations de travail locales. Le principal problème soulevé par les conseillers demeure le manque de stabilité des équipes de relations de travail et de négociation collective autant du côté patronal que du côté syndical. Ces changements de porte-parole ou des équipes peuvent rendre le déroulement des négociations plus complexe, le lien de confiance nécessaire au bon déroulement des pourparlers est alors à construire. Bien plus, les conseillers ont aussi souligné que l'interprétation des clauses peut aussi changer d'une personne à l'autre et on peut donc en venir à oublier l'esprit même de la clause négociée. En regard des stratégies de négociation utilisées, elles demeurent assez classiques dans le cadre d'une négociation d'une entente de longue durée : les conseillers reconnaissent en effet utiliser une stratégie mixte de négociation. Quelques conseillers ont tout de même soulevé un élément intéressant concernant

le besoin des conseillers syndicaux de mieux encadrer les droits et obligations des parties dans le cadre d'une convention collective de longue durée en raison de cette difficulté plus grande à prévoir l'avenir. Les conseillers considèrent également que la bonne foi, la confiance et le respect entre les parties est d'abord fonction des acteurs en présence et non pas de la durée des conventions collectives. Il faut tout de même faire le lien avec la stabilité des acteurs de la négociation dans le cadre d'ententes de longue durée et rappeler qu'il ne favorise pas le développement de ce lien de confiance pourtant nécessaire au bon déroulement de la négociation collective. Ils considèrent également que les ententes de longue durée ne favorisent pas la multiplication des lieux d'échange et de travail conjoint entre les parties. Ils sont en effet plutôt d'avis que les parties devront sans doute se rencontrer plus souvent, mais que ce dialogue restera confiné dans les espaces qui ont traditionnellement été privilégiés par les parties. Le dialogue entre les parties n'a donc pas tendance à s'élargir à d'autres objets en raison de la durée de la convention collective. Certains sont toutefois d'avis que le travail conjoint et les comités paritaires sont des lieux d'échange nécessaires dans le cadre d'ententes de longue durée. Enfin, et dans la lignée de ces constats, les conseillers reconnaissent que la durée des conventions collectives rend la communication entre les parties plus que nécessaire. Les constats tirés montrent toutefois un portrait plutôt sombre de la qualité de ces communications dans le cadre de conventions collectives de longue durée. Si certains d'entre eux témoignent de la difficulté d'obtenir des informations stratégiques de qualité sur l'entreprise, d'autres soulignent la tendance de la partie patronale à ignorer le syndicat une fois l'entente conclue. Bref, ce manque de communication entre les parties pourrait expliquer une judiciarisation plus grande des conflits dans le cadre des ententes de longue durée. Si les parties n'arrivent pas à s'entendre et régler les problèmes rencontrés, ce n'est alors que par la voix des griefs que les syndicats peuvent faire valoir les droits des travailleurs. Il faut donc comprendre que les conventions collectives de longue durée amènent certainement les parties à négocier moins souvent, mais elles comportent leur lot de défis pour maintenir des relations de travail de qualité.

### 3.3.2 Le conflit

Toute réflexion portant sur la qualité des relations de travail locales doit nécessairement aborder la notion de conflit entre les acteurs. Nous avons donc interrogé les conseillers syndicaux sur le nombre de griefs déposés, les conflits et les moyens de pression qu'ils ont exercés lors des derniers renouvellements de leurs conventions collectives. Nous leur avons aussi demandé si la durée de la convention influençait les conflits de même que les méthodes de règlement des conflits.

Le nombre de griefs déposés par année par les organisations syndicales concernées demeure variable, surtout en fonction de la taille de l'unité d'accréditation et de l'attitude de l'employeur. Selon nos répondants, il y a en moyenne quinze griefs déposés par année par syndicat, et ce, toute durée de convention collective confondue.

Nous avons ensuite demandé aux conseillers si des conflits de travail avaient marqué les derniers renouvellements de conventions collectives. Pour cinq (5) des douze (12) conseillers, aucun conflit n'a perturbé cette négociation. Pour la majorité des autres conseillers, des conflits de nature et d'intensité variables ont été vécus. La presque totalité des conseillers ont aussi rapporté que les dernières négociations ont impliqué le recours à de multiples moyens de pression, le plus utilisé étant le plan de visibilité du syndicat pour dénoncer la lenteur des négociations (le port du t-shirt syndical, du macaron ou de la casquette à l'effigie du syndicat).

*«Il y a eu les t-shirt, l'objectif des moyens de pression, c'est que l'employeur puisse compter les personnes qui adhèrent au moyen de pression du syndicat. D'autres moyens sont aussi utilisés comme le macaron, on a utilisé les collants, des mandats de grève de 24 heures, on a fêté Halloween avec tous les déguisements, il s'est fait quelques occupations (...) les tracts, des journaux spéciaux ».* (Conseiller 9, entretien le 19 juin)

Les votes de grève et les manifestations sont aussi utilisés dans bon nombre de syndicats. En effet, tenir un vote de grève, qu'elle soit d'une durée déterminée ou illimitée, permet de faire pression sur l'employeur pour en arriver à un règlement. La simple menace d'une grève est en soi un moyen de pression (Morin, Brière et coll., 2006).

Tous ces moyens de pression visent à permettre de renouveler la convention collective le plus rapidement possible et de manière satisfaisante.

Quels sont les liens entre la durée d'une convention collective et le conflit ? À ce propos, les conseillers sont partagés. Certains d'entre eux croient que la durée de la convention n'a pas réellement d'impact sur le nombre ou l'intensité des conflits, mais que « *c'est surtout l'attitude qui va dicter les choses* » (Conseiller 3, entretien le 11 juillet). Une fois de plus, ces conseillers ont insisté sur le manque de stabilité au niveau des représentants des parties aux tables de négociation. Pour eux, l'entrée en scène d'un nouvel acteur avec une vision différente peut grandement influencer le déroulement des négociations et le conflit.

Pour d'autres conseillers, la durée des conventions collectives peut influencer les formes et les manifestations du conflit. Pour eux, plus la durée de la convention collective est longue, plus le conflit qui pourrait survenir lors du renouvellement peut être difficile : plus les parties vivent avec des frustrations longtemps, moins elles seront conciliantes quand viendra le temps de considérer la position de l'autre.

*« C'est sûr que la négociation est plus difficile, je te parlais des problématiques tantôt alors c'est sûr que des choses qu'on laisserait aller pour deux ou trois ans que cela va devenir un enjeu majeur pour cinq ou six ans alors oui ça amène plus de risques de conflits »* (Conseiller 5, entretien le 12 juin)

Les conseillers ont ajouté que plus la convention collective est de longue durée, plus les sujets à aborder au moment du renouvellement seront nombreux. Par conséquent, les négociations risquent fort d'être plus longues, contribuant par le fait même à augmenter les risques de conflits de travail.

Concernant les liens entre la durée des conventions collectives et les méthodes de résolution des conflits, une majorité de conseillers (7 sur 12) sont d'avis que plus une convention collective sera courte, plus les conflits se régleront facilement. D'ailleurs, un conseiller affirme qu'une convention de courte durée comporte des mécanismes plus efficaces de règlement des conflits :

*« Si j'ai une convention à court terme, de courte durée, je vais toujours avoir un moyen assez proche de régler les affaires qui s'appelle l'utilisation du rapport de*

*forces. Bon si je m'en vais sur la longue durée, il faut que je prévois dans ma convention un certain nombre d'éléments, par exemple le traitement des griefs par rapport à l'utilisation d'un CRT, le fonctionnement du comité de relations de travail, donc les sujets qu'on y traite, la fréquence des rencontres et le pouvoir des représentants syndicaux. Peuvent-ils être libérés pour enquêter des trucs comme ça, on va mettre pas mal plus d'énergie sur ce type de structure là pour être sûr d'être le mieux équipé possible pour régler des problèmes éventuels que souvent on a même pas » (Conseiller 9, entretien le 19 juin)*

Un autre conseiller ajoute une nuance concernant le type de mécanismes de résolution des conflits utilisés entre les conventions de courte et de longue durée:

*« Est-ce que va influencer les méthodes? On va garder pas mal les mêmes mécanismes, mais est-ce que les mécanismes vont être plus ou moins efficaces? Je pense qu'ils vont être plus efficaces dans un contexte où les conventions sont plus courtes » (Conseiller 10, entretien le 4 juillet)*

De plus, nos entretiens ont permis de révéler un autre effet de l'allongement de la durée des conventions collectives, à savoir la judiciarisation des relations de travail. Plusieurs conseillers ont en effet mentionné que des conventions collectives de longue durée imposent aux syndicats de régler les différends avec l'employeur sans rapport de force. Ils ont donc davantage recours à la procédure de griefs, mais remarquent que « *le fait que la convention collective soit de plus longue durée, ça fait selon moi que tes griefs vont traîner* » (Conseiller 11, entretien le 8 août). Dans certains cas, des conseillers ont pu constater que l'employeur utilisait une stratégie visant à laisser aller le conflit et à le laisser s'envenimer. Un conseiller souhaite par ailleurs intégrer dans les conventions collectives de longue durée un mécanisme visant à accélérer le traitement des griefs, par exemple, en obligeant que le grief soit entendu dans un délai raisonnable (maximum 6 mois). Cela permettrait d'améliorer le climat entre les parties et éviterait que la situation dégénère ou encore que le renouvellement de la convention collective soit difficile. Si certains conseillers ont observé une certaine tendance à laisser « traîner » les choses, la situation change significativement dans l'année précédant la négociation. L'employeur, à l'aube de l'échéance de la convention collective, manifesterait alors sa volonté de régler les griefs en suspens.

Dans pareille situation, quelques conseillers vont d'ailleurs choisir d'attendre le renouvellement de la convention collective pour régler les griefs en même temps de manière à améliorer les chances de régler ces griefs de manière satisfaisante.

### **3.3.3 Règles conventionnelles et ententes**

Afin de déterminer si la durée de la convention collective a une influence sur les règles conventionnelles et les ententes, nous avons d'abord cherché à savoir si l'on observait une certaine tendance à la modification des clauses des conventions collectives en cours d'application. De manière plus spécifique, nous avons vérifié si les conventions collectives négociées par les conseillers comportaient des lettres d'entente, si des articles ont été modifiés en cours d'application ou encore si des demandes de réouverture en cours de convention collective ont été formulées. Nous avons également cherché à savoir si les conventions collectives de longue durée intégraient les clauses typiques des contrats sociaux signés surtout avant 1994.

#### **3.3.3.1 Lettres d'entente en cours de convention collective**

Tous les conseillers ont reconnu avoir signé des lettres d'entente, ces dernières étant jugées comme de bons moyens pour s'adapter aux changements qui surviennent dans l'entreprise entre les périodes de négociation. Ils signent en moyenne six lettres d'entente par convention collective, certaines pouvant même en contenir jusqu'à 25. Ces lettres portent sur différents sujets, dont les plus fréquents sont les vacances, les horaires de travail et l'organisation du travail. Contrairement à une demande de réouverture de convention collective, souvent exigée par l'employeur, une lettre d'entente sera signée à la demande de l'une ou l'autre des parties et constitue une réponse concrète à un problème vécu. Par ailleurs, nos répondants estiment qu'environ 50% des lettres d'entente sont signées à la demande du syndicat.

Nous avons également cherché à savoir si des ententes informelles étaient conclues avec l'employeur, à savoir des ententes qui ne sont pas inscrites dans la convention collective. Dix

conseillers sur douze affirment ne pas conclure de telles ententes, ces dernières impliquant trop de risques pour le syndicat.

*« Non, beaucoup trop dangereux pour les conseillers, non, ce n'est pas dans nos pratiques. Je sais qu'il y a des organisations qui font ça, mais nous ce n'est pas dans nos façons de faire (ça pourrait être pour une courte période de temps) on va l'écrire, sans faire une lettre d'entente je vais l'écrire dans mon compte rendu de comité de relations de travail, là je vais le consigner pour avoir une preuve, mais juste sur la gueule là non »* (Conseiller 7, entretien le 12 juin)

Un conseiller avoue que cela peut arriver, mais que cette situation est exceptionnelle.

*« Oui ça va arriver, mais c'est vraiment exceptionnel ou les deux on va faire comme regarde, on le sait là, mais les deux on se ferme les yeux tout le monde et c'est bien parfait comme cela »* (Conseiller 11, entretien le 8 août).

Les conseillers nous diront cependant qu'ils se doutent que certains représentants de leurs syndicats (les élus) font de telles ententes avec l'employeur, mais souvent, pour une courte durée.

Quant au lien entre la durée des conventions collectives et le nombre de lettres d'ententes intégrées à la convention collective, tous les conseillers sont persuadés que ce lien est positif.

*« Oui c'est directement proportionnel et la raison est fort simple. Tu as beau avoir la boule de cristal que tu veux, tu peux pas tout prévoir et comme je le disais tantôt (...) plus la durée est longue, plus l'employeur a de l'initiative, plus il va te faire des demandes de réouverture. Il appellera pas cela comme ça, alors tout ce qu'on a pas prévu il faut le conventionner. Ce n'est pas parce que la convention est longue qu'on est rendu déconnecté alors c'est clair, je suis convaincu sans faire une analyse scientifique de la chose que plus la durée de la convention collective est longue plus il y a de lettres d'ententes, si c'était pas le cas on ferait mal notre travail »* (Conseiller 9, entretien le 19 juin)

Il faut donc comprendre que les conseillers syndicaux reconnaissent la nécessité pour les parties d'adapter le contenu de la convention collective entre les périodes de renouvellement. L'impossibilité de tout prévoir à l'avance pour une longue période force donc les parties à trouver une solution à des problèmes qui pourraient survenir en cours de convention collective. Pour les conseillers, plus la convention est longue, plus les problèmes peuvent être nombreux et donc la nécessité de signer des lettres d'entente peut survenir plus souvent.

### 3.3.3.2 Changements apportés à la convention en cours d'application

Les clauses qui ont fait l'objet d'une demande de modification de la part de l'employeur et qui sont réellement modifiées sont souvent celles qui concernent le salaire (et autres clauses à incidence monétaire), la durée de la convention collective, la flexibilité (incluant la sous-traitance), la retraite et les horaires. Dans plusieurs cas, les conseillers se disent obligés d'accepter de telles demandes de la part de l'employeur, la survie de l'entreprise ou le maintien des emplois étant souvent en cause. Dans un cas toutefois, le conseiller a refusé une telle demande puisque cela ne permettait pas de sauver l'entreprise qui était en difficulté :

*« Moi j'ai vu des dossiers où les gens ont carrément dit : qu'il crève estie [sic], il est pas question que l'on ne fasse rien et que ça ferme! J'en ai vu d'autres que là les gens étaient prêts à faire des compromis, mais ça ne fait pas des enfants forts » (Conseiller 7).*

Les conseillers syndicaux acceptent donc assez souvent les demandes afin de modifier des clauses de leurs conventions collectives. Les conseillers ont aussi reconnu que plus la durée des conventions collectives était longue, plus le risque que de telles demandes patronales se produisent était élevé.

### 3.3.3.3 Demande de réouverture en cours de convention collective

Parmi les conseillers interrogés, une très grande majorité (9 sur 12) ont reçu dans le passé des demandes de réouverture (en moyenne deux demandes par conseiller). Dans tous les cas, c'est l'employeur qui a demandé la réouverture de la convention collective, sauf dans un cas où c'est le syndicat qui l'avait proposé en premier et où l'employeur est revenu plus tard sur leur demande.

*« J'ai un syndicat où l'employeur nous a demandé si on ne pouvait pas reconduire pour un an de plus la convention collective (...). Alors on a négocié 2% d'augmentation pour un an et on a repoussé la négociation d'une année parce que la directrice des ressources humaines était partie. La situation économique n'étant pas forte, ça n'allait pas bien » (Conseiller 1, entretien le 17 juillet)*

Au niveau des clauses de convention collective qui sont visées par les demandes de réouverture de la convention collective, les clauses monétaires sont les plus fréquentes (cinq (5) demandes sur dix-neuf (19) au total). Viennent par la suite les dispositions en lien avec les horaires de travail (quatre demandes sur dix-neuf), les investissements (deux demandes sur dix-neuf), la durée de la convention collective (deux demandes sur dix-neuf) ou encore la sous-traitance (deux demandes sur dix-neuf). Les demandes émanent généralement de l'employeur et vont viser principalement les clauses monétaires.

#### **3.3.3.4 Présence de clauses typiques des contrats sociaux**

Finalement nous avons interrogé les conseillers syndicaux afin de savoir si des clauses typiques des contrats sociaux surtout signés avant le déplafonnement de la durée des conventions collectives en 1994 (clauses de transparence économique, d'indexation des salaires, de garantie d'emploi ou de garantie d'investissement) avaient été intégrées dans leurs ententes de longue durée.

En regard des dispositions de transparence économique, sept (7) conseillers syndicaux affirment ne pas disposer d'une telle clause dans leurs conventions collectives. Une majorité de conseillers ne peut donc pas utiliser cette clause pour mieux évaluer la marge de manœuvre dont ils pourraient disposer au moment des négociations. Même les conseillers (4 sur 12) dont certaines de leurs conventions collectives contiennent une clause de transparence économique remettent en question l'utilité de ces dispositions. Dans un cas, le conseiller affirme qu'elle n'est pas utile compte tenu de l'incapacité du syndicat local de traiter les différentes données fournies (complexité des données). Dans un autre cas, le conseiller avoue que la clause n'est tout simplement pas respectée et enfin, un autre conseiller est assez critique par rapport à l'applicabilité d'une telle clause.

*« Je t'avoue que je ne nommerais pas les syndicats pour les fins de l'étude, mais les quelques syndicats que ça concerne, c'est devenu assez virtuel cette clause là et la principale raison c'est la compétence (...). Au début tu peux avoir un certain nombre d'informations de l'employeur, mais si toi tu les utilises pas, et ça prend de la compétence pour la transparence, l'employeur va arrêter de t'en donner, tu*

*fais une preuve par le vide d'utilité de la chose* » (Conseiller 8, entretien le 19 juillet).

Du côté des clauses d'indexation des salaires, elles sont présentes dans les conventions collectives de seulement quatre (4) conseillers syndicaux parmi les douze (12) interrogés : pour deux conseillers, une seule convention collective contient cette clause, pour un autre conseiller, deux conventions en contiennent et enfin, pour un autre conseiller, quatre conventions en contiennent. Ce dernier conseiller a fait un effort particulier afin de négocier ce type de clause afin de protéger les membres des fluctuations du coût de la vie.

*«C'est une affaire que moi j'qi développée avec les syndicats qu'on amène la question de l'IPC parce que comme je disais tantôt, il y a quelques années, on allait vers 3,4, 3,5 % pour les taux d'IPC alors qu'on avait 2%. Au moins quand tu as une protection et quand tu ne perds pas ton rapport de force monétaire, ça permet d'avoir un peu plus de sécurité dans les conventions de longue durée.* (Conseiller 4, entretien le 5 août).

Au niveau des clauses de garantie d'emploi, les conventions collectives de huit (8) conseillers sur douze (12) contiennent des clauses de garantie d'emploi. Elles prennent différentes formes : nombre d'emplois plancher (pour quatre (4) conseillers), pourcentage de temps complet dans l'entreprise (pour deux (2) conseillers), conversion du nombre d'heures en équivalent temps complet (pour un conseiller) ou encore des semaines de travail garanties durant l'été afin d'assurer aux travailleurs d'avoir accès à l'assurance emploi (pour un conseiller).

Finalement, deux (2) conseillers ont mentionné que l'une de leur convention collective contient une clause de garantie d'investissement. Ces clauses ont été signées en échange d'une réouverture de la convention collective afin de permettre, dans un cas, l'achat d'un entrepôt et dans l'autre, la rénovation de l'entreprise.

En regard des règles conventionnelles et des ententes, les conseillers syndicaux ont donc à diverses occasions eu à modifier la convention collective afin de s'adapter aux changements qui surviennent dans l'organisation. Qu'il s'agisse de lettres d'ententes, de modifications des clauses des conventions collectives ou de la réouverture des ententes, ils vont dans une très grande majorité accepter de modifier les règles conventionnelles.

En ce qui concerne les clauses typiques des contrats sociaux, elles sont peu présentes dans les ententes de longue durée. Plus de la moitié des conseillers syndicaux affirment que les conventions collectives qu'ils doivent appliquer ou renégocier ne contiennent pas de clause concernant la transparence économique. De plus, lorsque de telles dispositions ont été négociées, elles sont parfois jugées inutiles vu l'incapacité du syndicat local de traiter les données ou encore du non respect de la clause par les employeurs. Pour l'indexation des salaires, ces dispositions se retrouvent dans les conventions collectives de 25% des conseillers (4 sur 12). La clause typique des contrats sociaux qui se retrouvent le plus fréquemment dans les conventions collectives de longue durée demeure celle en lien avec la garantie d'emploi, huit conseillers sur 10 confirmant qu'elles ont été intégrées dans leur conventions collectives.

## Chapitre 4 : Discussion

Dans cette section, nous revenons sur les deux propositions de recherche, la première en lien avec l'impact positif de la durée des conventions collectives sur la qualité des relations de travail locales et la seconde avec l'impact négatif de cette durée sur la participation à la vie syndicale, à la lumière de nos résultats. Cette analyse fait aussi le lien avec la littérature scientifique pertinente de manière à bien illustrer l'originalité de nos résultats.

La première proposition de recherche concerne l'impact de la durée de la convention collective sur les relations de travail locales. Des recherches antérieures (Mayer,1999; Ministère du Travail,2000 et Boutet, 2004) ont en effet soutenu que plus la durée de la convention collective s'allonge, plus les relations de travail locales auront tendance à être harmonieuses. Au contraire de ces études, les résultats de notre recherche démontrent plutôt que les relations patronales-syndicales n'ont pas tendance à être plus harmonieuses dans le cadre d'ententes de longue durée.

Plusieurs éléments nous permettent de dégager un tel constat. D'abord, nous avons pu constater que la durée de la convention collective influence les enjeux à la table de négociation : dans le cadre de conventions de longue durée, les conseillers ont en effet confirmé, à l'instar de Maschino (2003), Laplante et Harisson (2008) et Bettache (2010), que la sécurité au plan salarial est l'avantage recherché de la partie syndicale tandis que la flexibilité des opérations est celle des employeurs. Les conseillers confirment cependant que c'est un faux sentiment de sécurité qui est apporté par l'adoption d'une convention collective de longue durée. Contrairement au syndicat, l'employeur a en effet toujours le loisir de faire une demande de réouverture de la convention collective s'il doit s'adapter à un changement imprévu. Si les conseillers ont eu tendance dans le passé à compenser une convention collective de longue durée par des gains salariaux plus importants, ils ont maintenant plus de difficultés à obtenir ces gains. Laroche, Jalette, Lauzon-Duguay (2014) montrent d'ailleurs qu'au fil des années, les employeurs ont réussi à normaliser une durée de convention collective de plus de trois ans sans en payer la contrepartie.

Une convention collective de longue durée va aussi favoriser le changement des acteurs à la table d'une ronde de négociation à une autre, ce qui nuit aux relations de travail locales.

L'interprétation d'une clause d'une convention collective peut changer selon l'interlocuteur, rendant par le fait même plus difficile l'administration de la convention collective, d'une part, et la création d'une relation de confiance, d'autre part. Ce constat appuie les idées de Maschino (2003) qui, dans le cadre de mécanismes de dialogue social, soutient que le changement de l'une des parties peut remettre en cause la légitimité du processus de concertation.

Au niveau de la stratégie utilisée lors de la négociation de la convention collective, la majorité des conseillers vont utiliser une stratégie de négociation mixte. S'ils sont davantage en mode résolution de problèmes qu'auparavant pour les enjeux qui n'ont pas d'incidence monétaire, ils adoptent toutefois une stratégie distributive au moment d'aborder les enjeux monétaires. Selon trois des conseillers interrogés, la durée n'influence pas la stratégie de négociation, mais d'autres conseillers reconnaissent devoir adapter leur stratégie quand ils doivent conclure une entente de longue durée. Les clauses à incidence monétaire vont particulièrement être sous la loupe afin que les membres du syndicat ne perdent pas leur pouvoir d'achat.

Pour les conseillers syndicaux interrogés, une convention collective de longue durée n'améliore pas le respect, la bonne foi et la confiance entre les parties. Ce sont plutôt les acteurs en place qui pourront influencer le climat entre les parties. Pour eux, la confiance entre les parties s'installe avec le temps, ce qui pourrait être favorisé dans le cadre d'une entente de longue durée. Cependant, le nouveau contexte des relations de travail favorise plutôt un roulement important des acteurs de chacune des parties et il devient donc difficile de bâtir une relation de confiance. Laplante, Harrisson (2008), Bettache (2010) vont insister sur l'importance de la stabilité des acteurs et sur le fait qu'une relation de confiance se bâtit sur le long terme entre les parties. Ce manque de confiance peut aussi en partie expliquer que très peu de conseillers concluent des ententes informelles avec l'employeur, les jugeant trop risquées. Ils préfèrent de loin les ententes formelles.

Différents comités conjoints sont aussi prévus aux conventions collectives négociées ou administrées par les conseillers interrogés. Ces derniers soutiennent cependant que ces comités ne sont pas plus présents dans les conventions de longue durée comparativement aux conventions de courte ou de moyenne durée. Cependant, ils reconnaissent que la fréquence des rencontres, surtout pour les comités de relations de travail, aura tendance à augmenter si la

convention collective est de plus de trois ans. Cela s'explique par la nécessité d'avoir un forum permanent de discussion entre les parties afin de régler différents problèmes qui se présentent en cours de convention collective. Cette forme de « négociation permanente » permet aux parties de réagir aux changements qui surviennent pendant la convention collective. Bettache (2010) soutient par ailleurs que les lettres d'ententes – souvent signées dans le cadre de ces comités – est un facteur qui favorise un dialogue continu entre les parties en cours de convention collective. La signature d'ententes de longue durée force donc les parties à revoir le déroulement des relations de travail et à miser davantage sur un dialogue continu entre les parties, lequel permettrait d'améliorer le climat de travail. Une fois de plus, les conseillers nuancent ces observations en insistant davantage sur les acteurs en place.

Enfin, les conseillers syndicaux soutiennent que l'allongement de la durée de la convention collective contribue à la judiciarisation des conflits. En effet, dans le cadre d'une convention collective de longue durée, si le dialogue ne permet pas de régler les problèmes, le syndicat se voit contraint de déposer des griefs. Il ne peut pas attendre les prochaines négociations pour régler les problèmes. Dans la même lignée, les conseillers ont reconnu que les conflits peuvent davantage s'aggraver dans le cadre de conventions collectives de longue durée, les problèmes pouvant davantage traîner en longueur.

Le législateur souhaitait, au moment de dé plafonner la durée des conventions collectives, changer la culture des relations de travail, ce qui pouvait se manifester par des dynamiques renouvelées entre les acteurs, mais aussi par l'introduction de clauses typiques dans les conventions collectives reprenant l'esprit des contrats sociaux négociés à l'aube des années 1990. Selon nos observations, ce souhait du législateur ne s'est pas concrétisé : ces dispositions typiques sont très peu présentes dans les conventions collectives négociées ou administrées par les conseillers syndicaux interrogés. Pour Laroche (2013), très peu de conventions collectives au Québec ont intégré des dispositions en lien avec la transparence économique, lesquelles pourraient pourtant être essentielles pour mieux cibler et cadrer les revendications. Bettache (2010) reconnaît pour sa part que les syndicats n'accordent pas une place assez importante aux informations stratégiques. Bref, on ne peut donc pas affirmer que les clauses typiques des contrats sociaux, plus de vingt ans après l'adoption de la loi 116, se

retrouvent au sein des conventions collectives, ce qui témoignerait d'un véritable nouveau contrat social entre les parties.

Tous ces éléments font donc en sorte d'infirmier notre première proposition de recherche à l'effet: que l'allongement de la durée des conventions collectives va influencer positivement les relations de travail locales.

Notre deuxième proposition de recherche concerne l'impact de la durée des conventions collectives sur la participation à la vie syndicale. En particulier, plus les conventions collectives sont de longue durée, plus la participation des membres à la vie syndicale sera influencée négativement. Pour Bergeron et Paquet (1995), Lapointe (2001) et Dupuis (2003), plus les périodes de renouvellement des négociations sont espacées, plus la vie syndicale sera affectée négativement. Dit autrement, une convention collective de longue durée diminuerait donc la participation à la vie syndicale. Nos résultats qui sont contraires à notre proposition de recherche confirment ce lien négatif entre durée de la convention collective et la participation syndicale.

Si les assemblées générales d'information mobilisent peu les membres, les assemblées générales lors des périodes de négociation de la convention collective sont définitivement des moments forts de participation à la vie syndicale. Cela s'explique par le processus de négociation de la convention collective qui est un vecteur de mobilisation des membres très important (Le Capitaine 2009). Les conseillers syndicaux confirment que la négociation amène une effervescence dans la vie syndicale et plus les négociations sont espacées, plus la participation aura tendance à diminuer entre ces périodes. Il devient alors difficile de mobiliser et de maintenir l'intérêt des membres pour le syndicat avant le prochain renouvellement de la convention collective.

La même situation se constate en regard des votes exercés par les membres. Alors que les votes de ratification de la convention collective mobilisent fortement les membres, les votes pour les élections à l'exécutif syndical attirent peu les membres des syndicats concernés par la recherche. Cela confirme ce que Bergeron et Paquet (1995) et Lapointe (2001) ont pu observer, ces derniers soutenant qu'une convention collective de longue durée rend le

recrutement d'officiers syndicaux plus difficile puisque peu de membres sont intéressés à militer durant la période d'accalmie entre les négociations de la convention collective.

Les syndicats utilisent plusieurs moyens pour communiquer avec leurs membres. Si la durée de la convention collective n'influence pas les moyens de communication utilisés par les syndicats, elle influence la fréquence avec laquelle on entre en communication avec eux. Les syndicats devront fournir plus d'efforts pour rejoindre leurs membres si la convention collective est de longue durée puisqu'ils doivent trouver des moyens afin d'intéresser les membres au syndicalisme autrement que par la négociation collective.

En somme, nos entretiens montrent clairement que la mobilisation des membres est nettement plus difficile entre les périodes de négociation. Dès lors, il faut donc reconnaître que l'allongement de la durée de la convention collective influence négativement la participation à la vie syndicale. Les conseillers interrogés reconnaissent que leurs tâches sont alourdies par cette accalmie de la vie syndicale et de la mobilisation, ces derniers ayant souvent plus de difficultés à entrer en contact avec eux.

## **Chapitre 5 : Conclusion**

Plus de vingt-quatre ans après la modification de l'article 65 du Code du travail visant à dé plafonner la durée de la convention collective, l'heure est à la réflexion sur les effets de cette modification législative sur les relations de travail au Québec. L'objectif de cette recherche était double. D'une part, nous cherchions à mieux comprendre les effets de la durée des conventions collectives sur les relations patronales-syndicales au plan local et sur la participation à la vie syndicale.

Notre recherche, de nature qualitative, a permis de vérifier comment les acteurs perçoivent les changements inhérents à l'allongement de la durée des conventions collectives. Les éléments contenus dans le cadre conceptuel de la recherche ont été fortement inspirés par de nombreuses recherches non seulement sur la durée des conventions collectives, mais aussi sur la participation à la vie syndicale et les relations de travail locales. Au total, 12 conseillers syndicaux agissant dans le secteur privé ont été interrogés et ont été en mesure de dépeindre le contexte dans lequel les ententes de longue durée sont souvent adoptées. Il ressort clairement de nos entretiens que les ententes de longue durée sont d'abord souhaitées par les employeurs pour assurer une paix industrielle à long terme, stabiliser les relations de travail et sécuriser les projets d'investissements.

Les résultats de la recherche montrent aussi clairement que les conventions collectives de longue durée ne contribuent pas à améliorer la qualité des relations de travail, pas plus que la participation à la vie syndicale.

Plusieurs conseillers ont en effet mis l'emphase sur le manque de stabilité des acteurs clés des relations de travail au plan local, la judiciarisation plus forte des relations de travail, l'aggravation possible des conflits et des moyens de pression pour montrer les liens négatifs à établir entre la durée des conventions collectives et les relations de travail au plan local. Les conseillers interrogés ont aussi montré clairement à quel point l'allongement de la durée des conventions collectives nuisait à la participation à la vie syndicale. Pour eux, les périodes de négociation demeurent les moments forts de la vie syndicale et plus le temps entre ces périodes s'allonge, plus grand est le risque que la mobilisation s'affaiblisse. Ils ont en effet reconnu que les périodes entre les négociations sont des moments d'accalmie au cours

desquels il est non seulement difficile de rejoindre les membres, mais aussi de les mobiliser et de les convaincre d'assumer des fonctions syndicales.

### **Limites de la recherche**

Certaines limites de la recherche doivent être soulignées. Les participants à nos entretiens sont tous des conseillers syndicaux et leur point de vue n'a pu être contre-vérifié par des entretiens auprès des représentants de la partie patronale. La recherche est aussi basée sur la perception de ces conseillers quant au contenu des conventions collectives qu'ils négocient ou qu'ils administrent. Il aurait été intéressant de procéder à une analyse approfondie des conventions collectives concernées par la recherche pour déterminer dans quelle mesure le contenu s'est modifié au fil des années en tenant compte de la durée des conventions collective.

Certaines limites se posent quant au caractère qualitatif de notre recherche. Au niveau de l'analyse de données d'une recherche qualitative, l'analyse peut être subjective. En effet, certaines données sont sujettes à interprétation et peuvent varier d'un chercheur à un autre. Pour tenter de pallier à cette limite, nous avons extrait des citations provenant directement des verbatims des entretiens réalisés afin d'illustrer le plus précisément possible nos propos et de nous assurer de la justesse de notre interprétation (Gavard-Perret 2009). Une triangulation de nos données aurait permis d'améliorer la crédibilité de notre recherche.

Nous devons nous assurer de la validité tant interne qu'externe de notre recherche. Au niveau de la validité interne, nous avons porté une attention particulière au contrôle des biais par rapport au chercheur (ses attentes) ainsi que des artefacts de questionnements (par rapport aux conseillers syndicaux) qui peuvent interférer lors de notre recherche. Au niveau de la validité externe, la généralisation de nos résultats peut sembler difficile. Les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale peuvent être influencées par diverses composantes, il devient alors difficile de généraliser l'ensemble de nos résultats aux syndicats du Québec, particulièrement aux syndicats du secteur public. Notre représentativité est d'avantage d'ordre sociologique que statistique vu nos échantillons.

### **Implication pour la pratique.**

Notre étude permet aux praticiens de mieux comprendre le lien entre la durée de la convention collective et les relations de travail locales et la participation à la vie syndicale, un sujet très peu abordé, voire absent de la littérature en relations industrielles. Cette recherche permet de réaliser à quel point la durée des conventions collectives affecte les relations patronales-syndicales au plan local. Elle permettra, nous le souhaitons, de suggérer d'adapter les pratiques des acteurs selon la durée des conventions collectives convenue.

Au niveau de la participation à la vie syndicale, notre recherche permet certainement une réflexion approfondie pour les organisations syndicales en lien avec les stratégies de mobilisation utilisées entre les périodes de négociation. Notre recherche pointe sans aucun doute un problème de taille dans le cadre de conventions collectives de longue durée et commande par le fait même la mise en place de stratégies variées pour maintenir la vie syndicale entre les périodes de négociation.

### **Implication pour la recherche future**

La recherche future devrait s'orienter sur l'adaptation nécessaire des conventions collectives puisqu'elles ont d'abord été conçues pour une période de moins de trois ans. Or, la majorité des conventions collectives couvrent maintenant une période plus longue. Si pour le moment, des négociations quasi continues permettent aux parties de s'adapter aux changements qui se présentent et qui offrent la modification du contenu de la convention collective, force est de constater que ces négociations se font souvent sans réel rapport de force pour l'acteur syndical. Dès lors, comment revoir les stratégies de négociation pour les syndicats dans un pareil contexte?

Puisque la mobilisation des membres est intimement liée à la négociation, les chercheurs devraient étudier comment les conseillers syndicaux peuvent mobiliser leurs membres autrement que par la négociation afin que les périodes sans négociation ne soient plus une période d'accalmie et de démobilitation chez les membres des syndicats. Si le problème est maintenant constaté, il faudra nécessairement favoriser le renouvellement des pratiques pour éviter cette distanciation des membres en dehors des périodes de négociation.

## Bibliographie

Bamberger A. Peter et al. (1999). « *The antecedent and consequences of union commitment: a meta-analysis* » *Academy of management journal*, vol. 42, no 3, p. 304-318.

Barling, J., Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (1992). « *The union and its members: A psychological approach* ». New York: Oxford University Press

Bayazit, M., Hammer, T. H., & Wazeter, D. L. (2004). « *Methodological challenges in union commitment studies* ». *Journal of Applied Psychology*, 89, No 4, p. 738–747

Bayazit, M., Hammer, T. H., & Wazeter, D. L. (2009). « *Union Leadership and Member Attitudes: A Multi-Level Analysis* ». *Journal of Applied Psychology*, 94, No. 2, p. 392–410

Bergeron J.-G. et R. Paquet. (2011). « *La négociation collective* ». 2<sup>ième</sup> édition Montréal : Édition Gaëtan Morin. 240 p.

Bettache, M. (2010), « *La concertation patronale-syndicale au Québec: consultation ou décision conjointe? Des différences de perception et retombées sur la mobilisation des employés* », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 5, no 1, p. 27-69.

Blais M. et S. Martineau. (2006). « *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes* », *Recherche qualitative*, vol. 26, no 2, pp. 1-18.

Bourque R. et G. Vallée. (1994) « *Contrat social : entente de partenariat ou convention collective de longue durée? Inventaire et analyse juridique* ». *Info ressource humaine*, vol.17, numéro 6 (Février-Mars), p.16-20.

Bourque R. et C. Thuderoz. 2011. « *Sociologie de la négociation* », 2<sup>ième</sup> édition. Rennes : Presse universitaire de Rennes. 274 p.

Boutet, P. (2004). « *Rapport sur les conventions collectives de longue durée de 1994 à 2002*», Québec : Ministère du Travail, Direction de la recherche et de l'Innovation. 42 p.

Commission permanente de l'économie et du travail. «*Consultations particulières dans le cadre de l'étude détaillée du projet de loi 116 — Loi modifiant le Code du travail* ». Québec, Bibliothèque nationale du Québec, 1994, 32 pages.

Confédération des Syndicats Nationaux (CSN). « *Procès-verbal. Proposition 63 : Agir sur les conventions collectives de longue durée* ». Montréal, 1999. p. 94.

Confédération de Syndicats Nationaux (CSN). « *Les conventions collectives de longue durée : les constats de la CSN* ». Québec, 2000, 16 p.

Conseil du patronat du Québec. « *Projet de loi 116 : le CPQ réclame le déplaçonnement de la convention collective* ». Vol. 25, no 261, mars 1994. 7 p.

Dastmalchian A. et coll. (1991). « *The climate of workplace relations* », London: Routledge. 216 p.

Dastmalchian A. (2008). « *Chapter 29: Industrial Relations Climate* », dans Blyton, P. et al, « *The Sage handbook of industrial relations* », London: SAGE Publications. 2008.

Dastmalchian et coll. (1989). « *Industrial relations climat: testing a construct* », Journal of Occupational Psychology, 62, p.21-32.

Dion G. (1986). « *Dictionnaire canadien des relations de travail* ». Québec : Presse de l'université Laval. 1986, 993 p.

Dugas, N., (1994). « *Une analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de changements dans les relations de travail. Le cas du contrat social d'Acier Atlas* », (Mémoire de maîtrise), École des relations industrielles, Université de Montréal

Dupuis S. (2003). « *Les impacts de la présence de la rémunération variable sur la participation aux activités syndicales locales* », (Mémoire de maîtrise), École de relations industrielles, Université de Montréal

Dufour-Poirier, M. et M. Laroche (2017), « *Revitalizing union representation through labor education initiatives: a close examination of two trade unions in Quebec* ». Labor Studies Journal(USA), Vol. 42, No. 2, p. 53,

Elmarzougui E. et L. Tremblay. (2015) « *Mesure des effets des arrêts de travail et des activités de médiation-conciliation sur l'économie du Québec pour la période 2009-2013* » Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail, Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale. Québec, Décembre 2015. 33 p.

Fédération des Travailleurs du Québec (FTQ). 2000. « *Les convention collectives de longue durée : portrait statistique et analyse de contenu* ». Montréal 2000. 19 p.

Fisher R., Ury W. et Patton B. (1994). « *Comment réussir une négociation* », Paris, Le Seuil, 1994 (1982). 218 p.

Fullagar, C., & Barling, J. (1989). « *A longitudinal test of a model of the antecedents and consequences of union loyalty* ». *Journal of Applied Psychology*, 74: p. 213-227.

Gavard-Perret M.-L. et al. (2009). « *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* ». Paris : Pearson Éducation. 383 p.

Gauthier B., (2003) « *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* », 4e édition. Ste-Foy : Presse de l'Université du Québec. 618 p.

Gordon M. E. et al. (1980). « *Commitment to the union: Development of a measure and an examination of its correlates* ». *Journal of Applied Psychology*, Vol 65, no 4, p 479-499.

Hébert G., (1992), « *Traité de négociation collective* ». Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1242 p.

Iverson, R., & Kuruvilla, S. (1995). « *Antecedents of union loyalty: The influence of individual dispositions and organizational context* ». *Journal of Organizational Behavior*, 16: p. 557-582.

Jalette, P. (1997). « *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : Le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec* ». Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PH. D.) en relations industrielles, FAS.

Jalette, P. et J.-G. Bergeron. (2002). « *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle* », *Relations industrielles*, vol. 57, no 3, p. 542-568.

Jalette, P. et M. Laroche. (2017). « *Durée et renouvellement des conventions collectives* » dans «*La convention collective au Québec*». Patrice Jalette, Gilles Trudeau et Mélanie Laroche, 3e édition, Montréal : Chenelière Éducation. 535 p.

Jalette, Laroche, Trudeau, (2018), « *Relations de travail : résurgence, aggravation et complexification des conflits de travail au Québec* » *Revue RH*, volume 21, numéro 4, octobre/novembre/décembre 2018

Labrosse, A. (2016). « *La présence syndicale au Québec. 2016* ». Québec : Ministère du Travail, direction de l'information sur le travail. 30 p.

Lapointe, P-A., (2001). , « *Partenariat et participation syndicale à la gestion : Le cas de Tembec* ». Relations industrielles ,Volume 56, numéro 4, p. 770–798.

Labrosse, A. (2013). « *Les arrêtes de travail au Québec, Bilan de l'année 2012* ». Québec : Ministère du travail, Québec, 24 pages.

Laplante N. et D. Harrisson, 2008. « *Les conditions de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux dans un contexte d'innovations* » Relations industrielles, Volume 63, Numéro 1, hiver, 2008, p. 85–107

Laroche, M. et M. Dufour-Poirier. 2017. « Revitalizing Union Representation through Labor Education Initiatives: A Close Examination of Two Trade Unions in Quebec ». Labor Studies Journal. Vol. 42. 1-25. [<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/> ] (Site web consulté le 17 novembre 2017)

Laroche, M. (2013). « *La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés* », Regard sur le travail, Volume 9, numéro 2. Printemps 2013. 14 p.

Laroche, M., Jalette, P. et Lauzon-Duguay, F. (2014). « *L'accroissement de la durée des conventions depuis 20 ans : nouvelle normalité, partenariat consolidé ou manifestation du pouvoir patronal ?* ». La Revue de l'IRES, vol. 82, no 3, p. 63-88.

Le Capitaine, C. (2009). « *L'impact des nouvelles identités professionnelles des femmes sur les identités syndicales : le cas du mouvement Desjardins au Québec* ». (Thèse de doctorat) Faculté des études supérieures de l'Université Laval, Québec, Université Laval.

L'écuyer. (1988). « *L'Analyse de contenu : notion et étape*». Dans «*Les Méthodes de la recherche qualitative* ». Sous la direction de J.P. Deslauriers. Sillery : Presse de l'Université du Québec, p.49-65.

Maschino D. et al. (2001). « *Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations de travail au Québec* ». Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC) et Québec : ministère du Travail. 32 p.

Mayer D. (1999). « *Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 116* ». (Mémoire de maîtrise) École des relations industrielles, FAS, Université de Montréal.

Miles, M. B. et A. M. Heberman. (2003). « *Analyse des données qualitatives* ». 2<sup>e</sup> édition. Paris : De Boeck Université. 626 p.

Ministère du Travail. (2013). « *Données sur l'arbitrage des griefs en 2011-2012* ». Québec, Ministère du Travail. 5p.

Ministère du Travail. (2000). « *Rapport sur l'application des articles deux et quatorze de la loi modifiant le Code du travail adopté par l'Assemblée nationale le 11 mai 1994* ». Québec : Bibliothèque nationale du Québec. 51p.

Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie (MICT). (1993). « *Un modèle d'entente de partenariat : le contrat social en entreprise* », no 1184. 17p.

Monnot, M. J., S. Wagner, et al. (2010). « *A contingency model of union commitment and participation: Meta-analysis of the antecedents of militant and nonmilitant activities* ». Journal of Organizational Behavior, vol. 32, no 8, 20 pages.

Morin, F., J.-Y. Briere et coll. (2006). « *Le droit de l'emploi au Québec* ». 3<sup>ième</sup> édition. Montréal : Wilson Lafleur. 1780 p.

Murray G. (2001), « *La reconstruction des institutions du travail dans les sociétés mondialisées* », dans « *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation* ». Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, Ouvertures sociologiques. p. 239-251.

Newton, L. A., & Shore, L. M. 1992. « *A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition* ». Academy of Management Review, 17: p. 275-298.

Paquet, R. et Bergeron, J.-G. (1995) « *Un modèle explicatif de la participation à la vie Syndicale* ». Document de recherche, Université de Montréal, p. 24-26.

Poitras J. (2006). « *Prévenir et résoudre les conflits en milieu de travail* », Gestion, Vol. 31, no 4, p. 207-208.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Gouvernement du Canada, [ <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/donnees-conventions-collectives/rapports/couverture-syndicale.html> ] (site consulté le 17 novembre 2017)

Robert I. 2012. « *Pourquoi et comment la médiation préventive du ministère du Travail améliore-t-elle les relations de travail dans les entreprises québécoises?* » (Mémoire de maîtrise ), École des relations industrielles, FAS, Université de Montréal.

Roy M. et al. 2006. « *Le partenariat patronal-syndical et la gestion des conflits : les rôles clés des représentants* », Gestion, Vol. 31, no 4, p. 209-215.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Statistique Canada (2016), « *Enquête sur la population active, 2016* », adapté par l'Institut de la statistique du Québec

Snape E.D. et T. Redman (2012) « *Industrial relations climate and union commitment: an evaluation of workplace-level effect* », *Industrial Relations*, Vol, 51, no 1 (Janvier 2012), p 11-28.

Spinrad, W. (1960) « *Correlate of trade union participation: A summary of the literature. American sociological review* », Vol. 25, No 2, 1960. p. 237-244

The bureau of national affairs, (2007), « *Basic patterns in union contracts* », 14th édition, Virginia: Arlington. 135 p.

Thomas R. D. (2006). « *A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data* », *American Journal of Evaluation*, Vol. 27, no 2, p. 237-246.

Veilleux, D. et G. Trudeau. (2007) « *Les maîtres du jeu dans la médiation institutionnelle des différends du travail au Québec* », dans Petit, F. « *Le règlement amiable des différends sociaux*, » Paris : L'Harmattan, p. 195-241.

Walton R. et R.B. McKersie (1965). « *A Behavioral theory of labor negotiations : an analysis of a social interaction system* » New-York, McGraw-Hill, 1965, 464 p.

Yin R. K. (1994). « *Case study research: design and method.* » 2e édition, Applied Social Research Methods Series, vol. 5. London: Sage Publications.