

## L'accroissement de la durée des conventions collectives de travail québécoises depuis 20 ans : nouvelle normalité, partenariat consolidé ou manifestation du pouvoir patronal ?

Mélanie LAROCHE, Patrice JALETTE et Frédéric LAUZON DUGUAY<sup>1</sup>

---

*En quoi la durée des conventions collectives de travail est-elle liée à leur contenu ? En se basant sur le cas du secteur privé québécois qui a vu la durée des conventions s'accroître depuis 1994, cette recherche traite des intérêts patronaux et syndicaux liés à cet enjeu dans un système de relations industrielles décentralisé. L'analyse de près de 5 300 conventions collectives met à l'épreuve trois thèses susceptibles d'expliquer cette évolution : 1) elle reflète une nouvelle normalité découlant de la volonté des parties de disposer de périodes de stabilité plus longues pour faire face à la mondialisation ; 2) elle s'accompagne de nouveaux objets de négociation de nature partenariale négociés localement et 3) elle constitue un nouveau levier de pouvoir patronal pour faire pression sur les conditions de travail des salariés. Les résultats montrent que la convention de plus longue durée s'est largement imposée comme la nouvelle « norme », mais que le rapport de force favorable aux employeurs paraît expliquer le caractère défavorable pour les travailleurs et les syndicats des conventions les plus longues.*

En mai 1994, le gouvernement québécois a modifié le Code du travail<sup>2</sup> afin de permettre dans le secteur privé la conclusion de conventions collectives de plus de trois ans, jusqu'alors durée maximale permise. Cette

1. École de relations industrielles, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (Crimt), Université de Montréal. Les résultats de cette recherche ont été d'abord présentés lors de la conférence « Les nouvelles frontières de la citoyenneté au travail », organisée par le Crimt à Montréal en mai 2014. Les auteurs remercient les participants pour leurs questions et suggestions. Ils remercient également le comité de lecture de *La Revue de l'IRE*. Ils remercient aussi le ministère du Travail du Québec, particulièrement Bernard Pelletier, agent de recherche à la Direction de l'information sur le travail, qui a fourni les données utilisées sur les conventions collectives.

2. Lois refondues du Québec, chapitre C-27 (LRQ, c. C-27).

dérégulation reflétait la préoccupation du gouvernement de l'époque de promouvoir et de légitimer les contrats sociaux signés par les parties au début des années 1990 en marge des conventions collectives usuelles. D'une durée plus longue que celles-ci, le contrat social assurait une paix industrielle et une continuité des opérations qui soutenaient l'objectif patronal de planifier le développement de l'entreprise à long terme. En contrepartie, il garantissait au syndicat une implication plus grande dans la gestion de l'entreprise et aux travailleurs de la formation et des emplois plus stables.

Même sans imposer de nouvelles obligations de contenu aux conventions collectives de plus de trois ans, ce dé plafonnement législatif est un changement institutionnel important qui a modifié les règles du jeu et la dynamique des négociations collectives dans le secteur privé au Québec. Dès lors, la durée des conventions est devenue un nouvel enjeu de négociation et elle s'est effectivement accrue en moyenne dès les premières années qui ont suivi le dé plafonnement. Alors que les conventions de plus de trois ans étaient prohibées avant 1994, elles représentent maintenant près de 70 % des conventions collectives du secteur privé. Que signifie donc cette évolution ? Reflète-t-elle simplement une nouvelle normalité découlant d'un changement de contexte et des préoccupations des parties ? Cette évolution s'accompagne-t-elle de nouveaux objets de négociation de nature partenariale ou est-ce que la durée constitue un nouveau levier de pouvoir pour l'employeur pour faire pression sur les conditions de travail des salariés ?

Afin de répondre à ces questions, cet article compare sur la base de leur durée le contenu de près de 5 300 conventions collectives du secteur privé québécois. Cet article est divisé en cinq sections. Les deux premières permettent de dresser un bref portrait du système québécois de relations industrielles (I) et de décrire le contexte entourant le dé plafonnement de la durée des conventions collectives (II), son évolution et les intérêts alors soulevés par les parties. La troisième section présente les thèses explicatives quant au lien entre la durée de la convention et son contenu ainsi que la méthodologie de notre recherche (III). Les résultats de notre recherche sont ensuite présentés (IV). Enfin, en conclusion, nous discutons des constats qui émergent de notre analyse.

## **I. Un système de relations industrielles décentralisé, des recours aux arrêts de travail limités dans le temps**

S'inspirant grandement du Wagner Act américain de 1935, le système québécois de relations industrielles a adopté des principes du régime états-unien, notamment la reconnaissance syndicale à la base, le monopole de représentation, la négociation collective décentralisée ainsi que la convention

collective d'établissement. Le premier principe fondateur du Code du travail, la reconnaissance à la base (Hébert, 1999), implique que tous les salariés, c'est-à-dire les personnes qui travaillent généralement sous la subordination d'un employeur moyennant rémunération (à l'exception des cadres et travailleurs autonomes), peuvent se constituer en syndicat. Cette reconnaissance officielle est accordée lorsque la majorité – 50 % plus un – des salariés visés sont membres du syndicat. Cette reconnaissance, incarnée dans le certificat d'accréditation, permet à un syndicat de représenter sur une base exclusive les salariés faisant partie de l'unité d'accréditation. S'ils le désirent, les salariés pourront éventuellement changer de syndicat dans la période précédant l'échéance de la convention collective (art. 22 du Code du travail). Environ 40 % des salariés québécois voient leurs conditions de travail déterminées par les conventions collectives négociées entre syndicats et employeurs en vertu du Code du travail. Si ce taux de couverture général est demeuré stable depuis la fin des années 1990, il a cependant fléchi dans le secteur privé, passant de 28,4 % en 1998 à 25,5 % en 2013 (Cloutier-Villeneuve, Demers, 2014).

Il faut noter que la reconnaissance syndicale se réalise à un niveau décentralisé, celui de l'établissement (par exemple, une succursale, un commerce ou une usine), où la majeure partie de la vie syndicale et des relations de travail se dérouleront. Une fois le syndicat local accrédité, l'employeur est obligé de négocier avec lui les conditions de travail des salariés faisant partie de l'unité de négociation. Comme c'est le cas dans le reste de l'Amérique du Nord, c'est donc au niveau de l'établissement que se déroule généralement la négociation collective dans le secteur privé québécois. En ce qui concerne le processus de négociation en tant que tel, le Code du travail n'impose pour seule obligation aux parties que la négociation de bonne foi et avec diligence (art. 53 du Code du travail). La liberté des parties implique le droit à ne pas conclure d'accord ne répondant pas à leurs intérêts légitimes et celui de recourir à l'arrêt de travail, soit la grève pour les salariés et le *lock-out* pour l'employeur (Hébert, 1999). Mentionnons que l'arrêt de travail est interdit en dehors des périodes de négociation. Le droit de grève et de *lock-out* est acquis 90 jours après l'envoi d'un avis de négocier par une partie à l'autre, envoi qui doit être fait dans les 90 jours précédant l'expiration de la convention collective (art. 52 et 58 du Code du travail). En cas de mésententes sur l'interprétation ou l'application de la convention collective survenues pendant qu'elle est en vigueur, les parties doivent s'en remettre à un processus de règlement des griefs et d'arbitrage exécutoire. Par ailleurs, la convention collective constitue la finalité du processus de négociation entre l'employeur et le syndicat. Cette entente écrite contiendra l'ensemble des conditions de travail négociées qui sont applicables aux salariés. Le contenu de la convention ou le champ du négociable reste vaste. Il n'est

contraint que par l'article 62 du Code du travail (L.R.Q. c.C-27), qui dispose que la convention collective ne doit pas contenir de stipulations contraires à l'ordre public ou à la loi. Enfin, l'article 65 du Code du travail prévoit que la convention collective comporte une durée fixe, soit d'au moins un an dans le secteur privé, sans qu'une durée maximale ne soit déterminée.

Bien que sommaire, ce portrait du cadre législatif québécois des rapports collectifs nous permet de mettre en lumière certains des enjeux découlant de la durée de la convention collective. Premièrement, la durée est un enjeu qui se négocie de façon décentralisée, dont l'issue est généralement laissée à la liberté des parties et à l'exercice du rapport de force au niveau de l'établissement. Deuxièmement, comme l'arrêt de travail est interdit en cours de convention, plus longue est sa durée, plus espacées dans le temps sont les périodes de renégociation pendant lesquelles les parties peuvent recourir à la grève ou au *lock-out* pour faire pression sur l'autre. Cet espacement des périodes de négociation formelle réduit les occasions pour les parties d'adapter la convention collective au contexte évolutif de l'organisation. Enfin, puisque les salariés ne peuvent changer d'allégeance syndicale qu'en fin de convention, une convention collective de longue durée peut ainsi limiter leur liberté de choix.

## **II. Une durée des conventions collectives au Québec en augmentation constante : quelle incidence sur leur contenu ?**

Avant 1994, des « contrats sociaux » ont été mis en place par certaines entreprises, en marge des conventions collectives, pour des durées plus longues que celles-ci. En échange de leur renoncement à utiliser l'arrêt de travail pour de plus longues périodes, les syndicats et les salariés ont obtenu des contreparties, notamment en termes de participation. Avec l'ouverture de la possibilité légale d'augmenter la durée des conventions, cette question se transforme en enjeu de négociation et en amène une autre : cette augmentation a-t-elle un impact sur le contenu des accords ?

### **II.1. Les prémices de l'augmentation de la durée des conventions : les contrats sociaux**

Le contexte de la fin des années 1980 et du début des années 1990 a favorisé le développement de nouvelles pratiques de relations du travail : diminution du nombre d'arrêts de travail dans le secteur privé, ouverture des parties sur de nouveaux enjeux, expériences de concertation entre les acteurs sociaux en matière d'emploi, etc. (Dufault, Blain, Dignard *et al.*, 1992). Durant cette période, l'économie québécoise a été mise à mal par deux récessions, l'une en 1981-1982 et l'autre en 1990-1991, caractérisées par des pressions inflationnistes importantes qui ont eu des répercussions

négatives sur la croissance de l'emploi et, par conséquent, ont provoqué l'augmentation du chômage (Bureau de la statistique du Québec, 1992).

Cette période a aussi été marquée par la progression des idées néolibérales, comme en témoigne l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement plus sensible aux doléances du patronat au milieu des années 1980, le Parti libéral, dont l'agenda politique visait à réduire significativement le rôle de l'État dans l'économie (Rouillard, 2011). Dans cette mouvance, le gouvernement fédéral canadien a signé l'accord de libre-échange avec les États-Unis en 1989 et l'accord de libre-échange nord-américain en 1994, auquel s'est ajouté le Mexique. Ces accords commerciaux visant une intensification des échanges extérieurs marquaient en quelque sorte « l'entrée » du Québec dans l'ère de la mondialisation des marchés.

En réponse à ces pressions importantes, mais aussi en partie en raison d'un modèle de concertation développé dès les années 1960, le Québec a connu une baisse significative de la conflictualité dans les milieux de travail. Alors qu'au cours de la période 1976-1980, le nombre moyen de conflits du travail s'élevait à 343 par an, il a commencé à diminuer constamment par la suite pour s'établir à 145 dans la première partie des années 1990 et à environ 60 entre 2006 et 2010. Selon Laroche (2013), cette baisse de la conflictualité s'est également manifestée par l'adoption de stratégies de négociation collective moins conflictuelles et par un recours accru à la concertation dans les milieux de travail, mécanisme caractérisé par une ouverture au dialogue entre les parties, un climat de confiance et des négociations régulières axées sur l'analyse des problèmes et la recherche de solutions mutuellement acceptables (ministère du Travail du Québec, 2015).

### **Durée plus longue contre participation accrue des salariés**

C'est dans ce contexte que sont apparus les contrats sociaux, lesquels constituaient le prolongement de cette volonté exprimée par les parties d'introduire de nouvelles pratiques en matière de relations du travail. Ces ententes innovatrices, signées pour plus de trois ans en marge du Code du travail et de la convention collective, instaurent en contrepartie de garanties de paix industrielle de longue durée, un partenariat dans la gestion de l'entreprise fondé sur une participation accrue des salariés et du syndicat aux décisions relatives à la gestion de l'entreprise et à l'organisation du travail (Bourque, Vallée, 1994). Pour son principal promoteur, le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, pour être qualifiée de « contrat social », une entente devait comporter des dispositions traitant de sept thèmes : 1) la transparence économique ; 2) la qualité totale ; 3) le développement des ressources humaines ; 4) la stabilité de l'emploi ; 5) la flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail ; 6) un mécanisme de gestion de l'entente (comité conjoint) permettant un règlement rapide des

différends ; 7) la stabilité des relations du travail et des opérations de l'entreprise (paix industrielle) (ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie du Québec, 1992). En pratique, la négociation de dispositions en matière de transparence permettant au syndicat d'obtenir des informations économiques et financières sur l'entreprise est une innovation importante car, même aujourd'hui, une telle obligation n'existe tout simplement pas dans le système québécois de relations industrielles. Le syndicat pouvait également s'investir plus activement en matière d'organisation du travail et de gestion de l'entreprise grâce à des comités paritaires constitués pour ouvrir un nouvel espace d'échange. Des programmes de qualité totale visant à améliorer la productivité et l'efficacité de l'entreprise ont aussi été implantés. Les parties ont également négocié des dispositions introduisant une polyvalence des emplois et favorisant le développement des compétences de la main-d'œuvre. En contrepartie d'une flexibilité organisationnelle accrue, les contrats sociaux prévoyaient des dispositions améliorant la sécurité et la stabilité des emplois, par exemple des garanties ou des planchers d'emploi. Enfin, les parties se dotaient de mécanismes leur permettant de régler leurs différends et mésententes survenant en cours de convention afin d'assurer une paix industrielle à long terme. Par exemple, les parties pouvaient prévoir qu'après quelques années, il y ait une réouverture des négociations sur les salaires mais, qu'en cas de mésentente, elles devaient soumettre leur offre finale respective à un arbitre chargé de trancher.

Au moment où le projet de loi 116, Loi modifiant le Code du travail (L.Q., 1994, c. 6), a permis le dé plafonnement de la durée des conventions collectives en 1994, une trentaine d'accords de plus de trois ans avaient été signés (Bourque, 1999), ce qui est relativement marginal au point de vue quantitatif, considérant qu'il y a environ 8000 conventions collectives en vigueur au Québec. Ces ententes ont été signées presque exclusivement dans des établissements manufacturiers dont plusieurs bénéficiaient de prêts gouvernementaux pour mener à bien leurs projets de modernisation, ce qui a amené le gouvernement à être partie prenante à la négociation de l'entente (Dugas, 1994). Pour prolonger la durée des conventions collectives, et ce, sans contrevenir aux dispositions du Code du travail, les parties prévoyaient dans le contrat social une disposition engageant conjointement les parties à reconduire la convention en vigueur à son expiration, soit au bout de trois ans.

### **Un patronat en faveur de l'augmentation de la durée des conventions collectives, des organisations syndicales plus partagées**

Lorsque le projet de loi 116 a été étudié, les acteurs du système de relations industrielles l'ont appuyé pour la plupart. Rappelant que le Code du travail québécois était plus restrictif que les lois du travail des autres provinces canadiennes au chapitre de la durée de la convention (ministère

du Travail du Québec, 2000), les employeurs ont demandé l'abolition pure et simple de la durée maximale de trois ans. Deux motifs principaux soutenaient cette demande patronale : 1) donner des assises juridiques aux accords de plus de trois ans signés au cours des dernières années et pouvoir en insérer directement le contenu dans la convention collective ; 2) favoriser l'investissement étranger au Québec en permettant aux firmes de mieux planifier leurs investissements à terme (Conseil du patronat du Québec, 1994). Rejetant l'idée que le contrat social devienne une norme applicable à toutes les entreprises, le patronat le considérait néanmoins comme un outil utilisable à sa guise, un outil qui, comme le claironnait aussi le gouvernement, répondait aux nouvelles réalités des années 1990.

Du côté des syndicats, les positions étaient plus partagées. En dépit d'un certain intérêt pour les contrats sociaux, ils considéraient que les conventions collectives de plus de trois ans devaient demeurer l'exception à la règle. Pour eux, les ententes de longue durée ne présentent aucune garantie, comme c'était le cas avec les contrats sociaux, d'obtenir des contreparties avantageuses pour leurs membres en retour d'une paix industrielle prolongée. Les syndicats ont donc manifesté des craintes quant au dé plafonnement, estimant qu'il servirait aux employeurs à soutirer aux syndicats locaux, faibles ou vulnérables, des ententes de longue durée sans offrir de contreparties favorables aux travailleurs (Dugas, 1994). Autant la Confédération des syndicats nationaux (CSN) que la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) se sont opposées au projet de loi, la première affirmant qu'il constituait une attaque aux droits d'association et de négociation et la seconde estimant que le contrat social n'était pas garant en lui-même du changement de mentalité nécessaire en matière de relations de travail pour justifier un allongement de la durée de la convention (ministère du Travail du Québec, 2000). Pour sa part, la centrale regroupant le plus de salariés syndiqués, la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), tout en approuvant l'objectif du projet de loi de donner des assises juridiques aux ententes de plus de trois ans signées, a néanmoins exprimé des craintes quant à une domination de certains syndicats par leur employeur (ministère du Travail du Québec, 2000).

Ainsi, le 11 mai 1994, le gouvernement a mis fin au débat en modifiant l'article 65 du Code du travail de manière à dé plafonner la durée des conventions collectives dans le secteur privé québécois. Le contexte socio-économique de l'époque justifiait selon lui de modifier les règles relatives à la durée afin d'adapter le Code du travail aux nouvelles pratiques de relations de travail, comme le contrat social en émergence, en plus de permettre aux entreprises de mieux répondre aux différentes pressions économiques (Mayer, Bourque, 1999), de procéder à des investissements nécessaires et ainsi d'accroître leur performance (ministère du Travail du Québec, 2000).



Enfin, le gouvernement considérerait que la possibilité d'allonger la durée des conventions favoriserait l'émergence du modèle de partenariat expérimenté dans les premiers contrats sociaux et permettrait, notamment grâce aux services offerts par le ministère du Travail (Maschino, Boivin, Laflamme, 2001), le déploiement de son contenu caractéristique dans les conventions collectives assurant une meilleure prise en considération des intérêts réciproques des parties. Mais au-delà de la question des contrats sociaux québécois, la durée du contrat collectif de travail soulève plusieurs enjeux touchant les parties ainsi que la dynamique de la négociation collective.

## ***II.2. Enjeux liés à la durée de la convention collective : stabilité pour les entreprises, capacité à créer un rapport de force pour les syndicats***

Fondamentalement, les employeurs et les syndicats canadiens ne s'entendent pas sur la durée des conventions collectives. À titre d'exemple, un sondage du Conference Board (Lendvay-Zwicky, 2004) révélait que plus de 42 % des représentants patronaux sondés préféraient une convention d'une durée supérieure à 36 mois, alors que seulement 11 % des représentants syndicaux partageaient leur opinion.

Pour les employeurs, les ententes de longue durée présentent en effet plusieurs avantages. D'abord, elles garantissent une plus grande stabilité des activités productives en prohibant les conflits de travail pour une longue période. Une fois qu'une entente sur plusieurs années est signée, il est en effet plus facile pour l'employeur de planifier le développement de l'entreprise et d'attirer des investissements, ce qui est crucial dans un contexte mondialisé où le capital est mobile. Enfin, avec une convention de longue durée, les employeurs peuvent mieux contrôler leurs coûts de main-d'œuvre (ministère du Travail du Québec, 2000).

Pour leur part, les syndicats craignent de voir leur rapport de force diminué essentiellement en raison de l'espacement des périodes où ils sont autorisés à revoir les règles de la convention collective en s'appuyant sur leur droit de grève. À l'époque du déplafonnement, certains syndicats québécois prétendaient d'ailleurs qu'il constituait une atteinte à leur droit de négociation reconnu par le Code du travail et avaient soumis cette question au Bureau international du travail (BIT), qui a formé un comité pour en disposer. Leurs prétentions ont été rejetées, mais le BIT a toutefois reconnu le risque qu'un syndicat chancelant, en raison d'une possible contestation interne, puisse chercher à consolider sa position en acceptant un contrat de longue durée au détriment de l'intérêt véritable de ses membres, reportant ainsi le moment où les travailleurs pourraient demander un changement d'allégeance syndicale (ministère du Travail du Québec, 2000). Enfin, cet allongement de la période entre les renouvellements de convention peut être nuisible pour la dynamique interne des syndicats locaux et le militantisme



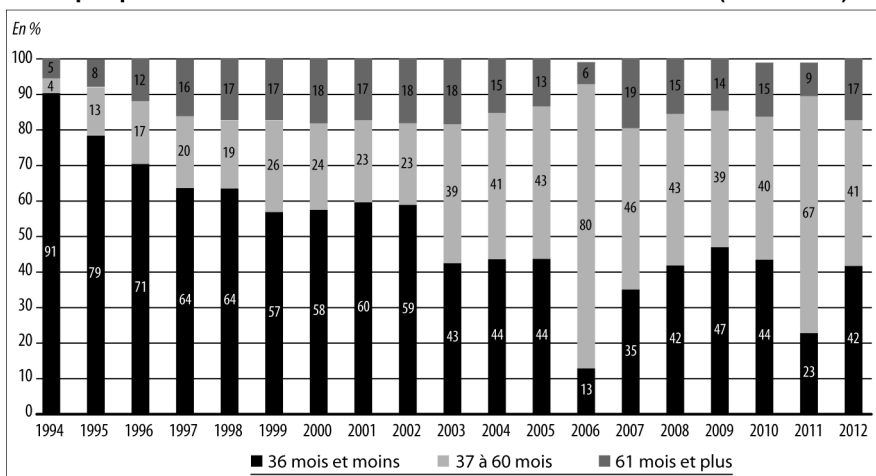
syndical : plus longue est la convention, plus il s'écoulera de temps avant que le syndicat local ne puisse mobiliser ses membres autour d'enjeux et galvaniser leur militantisme, ce qui est caractéristique des périodes de négociation. Une entente de longue durée peut aussi créer chez les membres un sentiment de sécurité et de stabilité susceptible de réduire leur engagement syndical. Outre que la diminution de la fréquence des négociations permet une réduction ou une réallocation des ressources syndicales qui y sont habituellement dédiées, les avantages que peuvent en retirer les syndicats ne sont donc pas manifestes. Si une durée plus longue ne se traduit pas par des gains obtenus en échange dans la convention, où peut se situer l'intérêt syndical ?

L'allongement de la durée des conventions contribue également à modifier la dynamique même des négociations. Avant 1994, les parties s'attendaient à une négociation périodique, au moins tous les trois ans, ce qui avait un effet sur leur stratégie et leur comportement (Murray, Lévesque, Vallée, 2000). Non seulement les négociations sont désormais moins fréquentes, mais elles peuvent aussi se complexifier et se prolonger en raison de la multiplication possible des enjeux devant y être abordés après plusieurs années sans négocier. Il a d'ailleurs été constaté au cours de la décennie suivant le déplafonnement un moins grand nombre de conflits, mais d'une durée moyenne à la hausse (Jalette, Bourque, Laroche, 2008 ; Dignard, Dulude, Grant *et al.*, 2005 ; ministère du Travail du Québec, 2000). Il reste par contre difficile d'établir un lien causal entre ces phénomènes et le déplafonnement, notamment parce que cette tendance s'était amorcée avant. Enfin, le fait de retarder le moment de la renégociation des clauses soulevant des problèmes d'interprétation en cours d'application de la convention collective peut contribuer à augmenter le nombre de griefs déférés en arbitrage, et dès lors envenimer le climat et devenir un élément favorisant le conflit.

### **II.3. L'accroissement de la durée des conventions collectives et leur contenu**

La modification apportée au Code du travail québécois en 1994 survenue dans la mouvance des contrats sociaux nous permet de nous interroger plus largement sur l'impact de la durée des ententes collectives en relations du travail et sur le sens à donner à l'évolution des durées constatées sur le terrain en réponse à cet important changement institutionnel. Alors que le maximum de trois ans venait réduire considérablement le marchandage et les conflits possibles sur cet enjeu, l'abolition de ce plafond fait de la durée un enjeu important de la négociation et un élément pouvant constituer un point de litige lors des conflits de travail. Il est intéressant de regarder avec près de 20 ans de recul les résultats de cette dérégulation. Comme le montre le graphique 1, la durée des conventions collectives au Québec s'est indéniablement accrue depuis cette modification législative.

**Graphique 1. Durée des conventions collectives au Québec (1994-2012)**



Source : ministère du Travail du Québec, Portrait statistique des conventions collectives analysées au Québec, diverses années : 1994-2012.

Selon ces données portant sur les secteurs privé et public, la proportion de conventions collectives de plus de 36 mois a littéralement explosé, passant de 9 % en 1994 à 58 % en 2012. Le graphique 1 montre que la proportion de conventions collectives de 37 à 60 mois se situe autour de 40 % alors que celle des conventions de plus de 61 mois (longue durée), qui a elle aussi augmenté, s'est stabilisée autour de 15 %. Ces données montrent que, depuis 10 ans, les conventions de 36 mois et moins ne regroupent plus la majorité de l'ensemble. Que reste-t-il du dispositif à l'origine du déplaçonnement, les contrats sociaux ? Paradoxalement très peu, les chercheurs et les observateurs des relations du travail constatant une perte d'intérêt à leur égard depuis les modifications apportées au Code du travail, qui restent ce qu'il y a de plus concret du mouvement éphémère des contrats sociaux (Trudeau, 1995 ; Mayer, Bourque, 1999 ; ministère du Travail du Québec, 2000 ; Dignard, Dulude, Grant *et al.*, 2005). D'autres travaux ont aussi évalué l'impact des contrats sociaux sur le contenu des conventions de plus de trois ans. Ces études ont montré que le contenu des conventions de longue durée ne se distingue guère de celui des conventions de courte durée (Mayer, Bourque 1999 ; ministère du Travail du Québec, 2000), ce qui signifie également que les caractéristiques des contrats sociaux n'ont été que rarement reprises. La seule différence notable de contenu relevée concernait les clauses de réouverture, davantage présentes dans les contrats de longue durée. Ces dispositions permettent la renégociation de certaines clauses de la convention comme les salaires au cours de la période où elle est en vigueur. Par ces clauses, les parties veulent se donner un moyen d'adapter la convention en cours de route. En ce sens, elles veulent réduire le principal risque associé aux ententes de longue durée, soit l'incertitude

quant à l'évolution des conditions économiques à venir qui sont susceptibles de rendre le contenu de la convention inadéquat compte tenu du nouveau contexte. La réouverture, l'indexation automatique des salaires et les mécanismes de résolution des conflits sont autant de moyens de réduire l'incertitude que les ententes de longue durée devraient recéler plus fréquemment que les ententes de plus courte durée.

Mais, que ce soit en raison de la reprise des composantes du contrat social, de l'inclusion du mécanisme de gestion de l'incertitude ou pour d'autres raisons, la question subsiste : y a-t-il un lien entre la durée de la convention collective et son contenu ? De surcroît, si le contenu des conventions de longue durée se distingue de celui des autres, une nouvelle question apparaît : ce contenu est-il favorable aux travailleurs et au syndicat ou à l'employeur ?

### **III. Trois thèses sur l'impact de l'augmentation de la durée des conventions collectives**

Alors que dans la section IV, nous examinons la durée des conventions collectives récentes et comparons le contenu de celles de plus de trois ans à celui des autres, nous présentons ici trois thèses susceptibles d'expliquer le lien entre la durée et le contenu, offrant trois réponses possibles à notre question : 1) il n'y a pas de lien entre durée et contenu ; 2) la durée est associée à un contenu avantageux pour les travailleurs et le syndicat ; 3) la durée est associée à un contenu moins avantageux pour les travailleurs et le syndicat.

#### ***III.1. Les conventions de longue durée, une nouvelle normalité ?***

La première thèse suggère que les ententes de plus de trois ans constituent la nouvelle « normalité ». Alors que dans des périodes de grande incertitude économique, comme les années d'inflation galopante de la décennie 1970, les négociateurs ont tendance à réduire la durée des accords, cette tendance s'est inversée durant les années 1990. Pour Murray (2012), la durée croissante des conventions collectives témoigne du désir des parties de disposer de périodes de stabilité plus longues pour mieux affronter les pressions de la mondialisation qui s'exercent sur elles dans plusieurs industries exposées à la concurrence internationale et dans les multinationales, ce qui rejoint par ailleurs les arguments invoqués par le gouvernement et le patronat à l'époque du dé plafonnement. C'est pour ces raisons que les conventions collectives plus longues peuvent être devenues la norme dans certains secteurs plus exposés à la mondialisation comme le secteur manufacturier. La validation de cette thèse passe tout d'abord par une analyse spécifique des durées observées actuellement dans les conventions collectives (IV.1). Ainsi, la plus grande fréquence d'ententes de plus de trois ans par rapport aux autres indiquera qu'elles sont devenues la norme. La validation de cette thèse passe aussi par l'étude du lien entre durée et contenu (IV.2). Ainsi,

dans la mesure où la diffusion de cette nouvelle norme est davantage liée à une évolution du contexte et des préférences des négociateurs qu'à une volonté de transformer le contenu de la convention, il est attendu que le contenu des conventions de plus de trois ans ne devrait pas différer de celui des autres, contrairement à ce que suggèrent les deux autres thèses.

### **III.2. Un maintien des contreparties négociées dans les contrats sociaux ?**

La seconde thèse est que les parties ont repris et maintenu le contenu des contrats sociaux dans les ententes de longue durée en y incluant, comme le souhaitaient les syndicats, davantage de dispositions particulières relatives à l'implication syndicale, à la flexibilité, à la stabilité d'emploi, à la formation et à la gestion de l'entente que dans les conventions collectives de plus courte durée. Tel que vu précédemment (II.1), les pressions liées à la mondialisation, de même que le renouvellement des pratiques en relations de travail ont permis la montée de nouvelles formes de partenariat négociées localement, militant aussi en faveur des conventions de longue durée (Murray, 2012). Une autre raison susceptible d'expliquer la présence de ces clauses faisant davantage de place au syndicat et plutôt avantageuses pour les salariés est qu'il peut être tentant pour les parties de prolonger dans le temps une convention collective mature, c'est-à-dire une convention relativement élaborée comportant les principales clauses couvrant la plupart des aspects de la relation d'emploi, comme c'est le cas dans certaines entreprises et secteurs où la présence syndicale remonte à plusieurs décennies. Il peut être ainsi plus facile pour le syndicat d'accepter un prolongement dans le temps de la convention lorsque son contenu est déjà substantiel et que les principales modifications lors des renégociations touchent surtout des ajustements aux clauses monétaires comme le niveau des salaires ou celui de la contribution de l'employeur aux régimes d'assurance privés. Dans les conventions ayant atteint un certain seuil de maturité, les parties peuvent possiblement se doter de mécanismes leur permettant de régler de manière continue les problèmes découlant de l'application des clauses. La mise à l'épreuve de la thèse des contrats sociaux nécessite une comparaison du contenu des conventions de plus de trois ans aux autres (IV.2). En vertu de cette thèse, il est ainsi attendu que les conventions de plus longue durée comportent un contenu plus proche de celui des contrats sociaux et, de ce point de vue, plus avantageux pour les travailleurs.

### **III.3. Un allongement de la durée des conventions favorable aux employeurs ?**

Enfin, la troisième thèse explicative renvoie aux craintes syndicales que les conventions collectives de longue durée aient été négociées sans que les

travailleurs aient pu tirer de contreparties favorables en termes de conditions de travail ou d'implication syndicale. Ainsi, les ententes de plus de trois ans peuvent refléter un rapport de force favorable à l'employeur et une stratégie cohérente de contrainte (Walton, Cutcher-Gershenfeld, McKersie, 1994) impliquant que leur contenu sera plus défavorable au syndicat et aux travailleurs que les conventions collectives de trois ans ou moins. Si les employeurs québécois ont été en mesure d'introduire davantage de flexibilité dans les conventions collectives depuis la fin des années 1990 (Jalette, Laroche, 2010), il apparaît que les syndicats n'ont pas été capables de négocier en retour des contreparties significatives en matière de sécurité d'emploi ou de partage des gains de productivité (Laroche, 2013).

### Encadré 1

#### Méthodologie

Cette recherche est basée sur des données secondaires provenant de la banque de données du système d'information ministériel « Gestion des relations du travail » alimenté par la Direction de l'information sur le travail du ministère du Travail du Québec. La population retenue pour les fins de cette recherche est l'ensemble des conventions collectives du secteur privé québécois en vigueur au 31 décembre 2012, soit 5291 conventions. Les données brutes obtenues que nous avons analysées portent sur diverses dispositions conventionnelles comme les comités conjoints, la formation, la stabilité de l'emploi et les droits des salariés (tableau 2), ainsi que sur les caractéristiques des ententes (durée, secteur d'activité, etc.). Les conventions sont classées en trois catégories de durée : courte (36 mois et moins), moyenne (37 à 60 mois) et longue (61 mois et plus). Les analyses statistiques réalisées visent à vérifier l'existence de différences significatives dans le contenu des conventions en fonction de la catégorie de durée. Comme les résultats portent sur l'ensemble de la population, les considérations relatives à la généralisation statistique ne s'appliquent pas, les résultats étant nécessairement représentatifs. Enfin, cette recherche compare à un moment donné dans le temps le contenu des conventions collectives en fonction de leur durée. Il ne s'agit pas d'une étude longitudinale suivant l'ensemble des conventions dans le temps ni réalisée à deux moments dans le temps puisque les données nécessaires pour ce type d'analyse n'étaient pas disponibles. Ainsi, nous n'avons pas été en mesure de suivre l'évolution d'un échantillon représentatif de conventions dans le temps pour analyser les changements depuis 1994. Également, l'utilisation de données secondaires ne permet pas toujours d'avoir accès à l'ensemble des informations souhaitées, par exemple la dynamique des négociations entre les parties ou encore des données économiques sur l'entreprise. Nous n'en réalisons pas moins une recherche originale traitant du lien entre la durée de la convention collective et son contenu au moyen d'un ensemble de données portant sur la totalité d'une grande population.

Il est plausible que les employeurs aient pu utiliser leur rapport de force favorable pour imposer une convention plus longue et à leur avantage, ou du moins, n'améliorant pas la situation du syndicat et les conditions des travailleurs. La vérification de cette thèse se fera comme pour les deux autres, sur la base d'une comparaison des conventions collectives selon la durée (encadré 1). Cette thèse serait ainsi confirmée si le contenu des conventions de plus de trois ans s'avérait moins avantageux pour les travailleurs et le syndicat.

## IV. Résultats

Dans cette section, nous présentons les principaux résultats de notre analyse. Ce faisant, nous discutons également les trois thèses proposées ci-avant, susceptibles d'en guider l'interprétation.

### **IV.1. Une durée plus longue des conventions dans presque tous les sous-secteurs économiques**

La répartition actuelle des conventions collectives selon leur durée (tableau 1) montre que les conventions de plus de trois ans sont la nouvelle normalité. Alors qu'en 1994, les conventions de plus de trois ans étaient prohibées, elles représentent maintenant plus des deux tiers (68,7 %) de l'ensemble. D'autres données de notre base non présentées au tableau 1 indiquent que, sur les 326 746 salariés couverts par l'ensemble des conventions, plus des trois quarts (77 %) le sont par des conventions collectives de plus de trois ans, ce qui atteste également de la vaste diffusion de la nouvelle norme. Ces données montrent aussi, à l'instar des constats de Bourque (1999), que les conventions de moyenne et de longue durée couvrent généralement des unités plus grandes : les conventions de trois ans et moins couvrent en moyenne 45,3 salariés, celles de trois à cinq ans 62,3 salariés et celles de plus de cinq ans 83,3 salariés. Il est surprenant que les conventions de plus de cinq ans couvrent en moyenne plus de salariés alors que le nombre de salariés est parfois considéré comme un signe d'un meilleur rapport de force syndical. Dans l'ensemble, les données suggèrent que le nombre de négociations diminue et par là même, les risques d'arrêts de travail également. Ceci atteste de l'atteinte de l'objectif gouvernemental d'une plus grande stabilité des relations de travail poursuivi par la modification législative en 1994 et va dans le sens des constats quant à la réduction du nombre de conflits depuis cette époque (Jalette, Bourque, Laroche, 2008 ; Dignard, Dulude, Grant *et al.*, 2005 ; ministère du Travail du Québec, 2000). Par ailleurs, il est possible que l'employeur ait pu obtenir une paix industrielle plus longue en retour de certaines contreparties ou qu'il ait pu simplement imposer cette paix grâce à un rapport de force plus important. Une dernière explication pourrait être que les conventions collectives dans

les grandes unités sont plus matures. L'analyse du contenu de ces conventions nous permettra d'y voir plus clair (IV.2).

**Tableau 1. Répartition des conventions collectives du secteur privé selon la durée et les sous-secteurs d'activité en 2012**

	Durée des conventions collectives par catégorie						Total	
	36 mois et moins		De 37 à 60 mois		61 mois et plus			
Secteur d'activité	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Agriculture et foresterie	32	47,8	17	25,4	18	26,9	67	100,0
Autres services	224	38,2	275	46,9	87	14,8	586	100,0
Commerce de détail	167	18,6	239	26,6	492	54,8	898	100,0
Commerce de gros	124	31,8	166	42,6	100	25,6	390	100,0
Communications et autres services publics	19	26,4	36	50,0	17	23,6	72	100,0
Construction	10	45,5	9	40,9	3	13,6	22	100,0
Hébergement et restauration	89	31,3	153	53,9	42	14,8	284	100,0
Industries manufacturières	490	28,3	907	52,5	332	19,2	1 729	100,0
Intermédiaires financiers et assurances	38	24,2	112	71,3	7	4,5	157	100,0
Mines, carrières et pétrole	7	13,0	32	59,3	15	27,8	54	100,0
Services aux entreprises	86	51,5	70	41,9	11	6,6	167	100,0
Services sociaux et de santé	231	53,8	171	39,9	27	6,3	429	100,0
Services gouvernementaux et d'enseignement	32	26,0	73	59,3	18	14,6	123	100,0
Services immobiliers et assurances	26	32,1	46	56,8	9	11,1	81	100,0
Transport et entreposage	83	35,8	112	48,3	37	15,9	232	100,0
<b>Total</b>	<b>1 658</b>	<b>31,3</b>	<b>2 418</b>	<b>45,7</b>	<b>1 215</b>	<b>23,0</b>	<b>5 291</b>	<b>100,0</b>

Source : ministère du Travail, Système d'information « Gestion des relations du travail », décembre 2012.

Le tableau 1 présente aussi la répartition des conventions collectives selon les différents secteurs d'activité. L'analyse montre que pour les deux tiers (10/15) des divisions économiques, les conventions collectives de 37 à 60 mois constituent la catégorie modale (c'est-à-dire la catégorie comptant le plus de conventions) et représentent souvent plus de la moitié des ententes du secteur. Seulement dans le commerce de détail, les conventions de plus de cinq ans sont les plus fréquentes (environ 55 % de l'effectif). Dans quatre autres secteurs économiques (agriculture, construction, services aux entreprises, services sociaux et de santé), les conventions de trois ans et moins sont les plus fréquentes, possiblement car un peu moins exposés à la mondialisation. Elles ne représentent la majorité des conventions que dans les deux derniers secteurs.



Donc, les conventions de plus de trois ans constituent la norme dans une majorité de secteurs d'activité (11/15). Il faut souligner que des 3 633 conventions collectives de plus de trois ans que compte cette population, le secteur du commerce de détail et celui des industries manufacturières en englobent plus de la moitié (54,2 %) <sup>3</sup>. Dans la mesure où les premiers contrats sociaux visaient particulièrement le secteur manufacturier (Bourque, Vallée, 1994), où les conventions avaient historiquement tendance à être plus longues (Mayer, 1999) – ce secteur étant davantage exposé à la mondialisation –, il n'est pas étonnant que la proportion de conventions de plus de trois ans y atteigne 71,3 %. Il en va de même dans le secteur minier, dépendant d'investissements à terme souvent étrangers, où cette proportion est de 87 %. La présence d'une forte proportion de conventions de plus de trois ans dans le commerce de détail (81,4 %), composé surtout de conventions de plus de cinq ans (54,8 %) est plus étonnante quoiqu'elle puisse s'expliquer en partie du moins par la concurrence existant entre de grandes firmes étrangères et locales. Cependant, il est moins clair que la mondialisation ait pu jouer un rôle dans la croissance des conventions de moyenne et de courte durée dans le secteur de l'enseignement et des services gouvernementaux (74 %). Il apparaît que des pressions autres que celles de la mondialisation ont pu jouer un rôle dans la diffusion des conventions de plus de trois ans.

#### **IV.2. Des conventions collectives plus longues mais sans contreparties pour les salariés**

Le tableau 2 fait état des principaux résultats de notre analyse croisant durée et contenu des conventions collectives. Nous avons classé les 24 indicateurs de contenu retenus en six catégories : « expression » ou « *voice* », « gestion de l'entente », « flexibilité », « stabilité de l'emploi », « formation » et « citoyenneté au travail ».

Concernant la dimension « expression », si l'on en croit la thèse des contrats sociaux, les conventions collectives de plus de trois ans devraient comporter davantage de mécanismes d'expression et de participation syndicale que les conventions de trois ans et moins. Or, les résultats, à une exception près, ne confirment pas cette thèse. Ainsi, les conventions de 61 mois et plus se distinguent des autres puisqu'elles prévoient moins de comités de relations du travail et d'équité salariale. De plus, aucune différence significative n'a été détectée entre les conventions de courte, moyenne et longue durée quant à la présence de comités conjoints traitant de thématiques particulières (sous-traitance, formation et organisation du travail), ce qui va aussi à l'encontre de la thèse des contrats sociaux.

3. Ces deux secteurs représentent pourtant un peu moins de la moitié (49,7 %) des conventions collectives de la population.

**Tableau 2. Contenu <sup>1</sup> des conventions collectives du secteur privé en fonction de leur durée en 2012**

Expression	Durée des conventions collectives par catégorie						Total	
	36 mois et moins		De 37 à 60 mois		61 mois et plus			
	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Comité Relations de travail *	873	52,7	1 352	55,9	616	50,7	2 841	53,7
Comité Sous-traitance	40	2,4	66	2,7	20	1,6	126	2,4
Comité Équité salariale *	57	3,4	76	3,1	19	1,6	152	2,9
Comité Formation	393	23,7	615	25,4	279	23,0	1 287	24,3
Comité Organisation du travail	289	17,4	408	16,9	219	18,0	916	17,3
<b>Gestion de l'entente</b>								
Procédures accélérées de griefs et d'arbitrage *	977	58,9	1 400	57,9	828	68,1	3 205	60,6
Réouverture des négociations *	67	4,0	66	2,7	53	4,4	186	3,5
<b>Flexibilité</b>								
Sous-traitance possible sans restriction *	607	36,6	828	34,2	554	45,6	1 989	37,6
Nouvelles formes d'organisation du travail *	51	3,1	53	2,2	15	1,2	119	2,2
Participation aux profits *	95	5,7	146	6,0	125	10,3	366	6,9
<b>Stabilité de l'emploi</b>								
Mesures de protection des emplois	50	3,0	89	3,7	34	2,8	173	3,3
Plancher d'emploi	25	1,5	48	2,0	25	2,1	98	1,9
Garantie d'emploi	22	1,3	49	2,0	17	1,4	88	1,7
Garantie de travail ou salaire assuré *	96	5,8	177	7,3	138	11,4	411	7,8
Promotion et postes – Ancienneté considérée *	1 500	90,5	2 253	93,2	1 153	94,9	4 906	92,7
Priorité poste – salarié atypique *	265	16,0	467	19,3	326	26,8	1 058	20,0
Ordre des mises à pied – Ancienneté considérée *	1 452	87,3	2 146	88,8	1 137	95,6	4 735	89,5
Ancienneté – Supplantation possible *	1 261	76,1	1 899	78,5	1 029	84,7	4 189	79,2
<b>Formation</b>								
Formation, recyclage et perfectionnement *	1 095	66,0	1 519	62,8	585	48,1	3 199	60,5
Aide financière de l'employeur pour la formation *	366	22,0	531	22,0	187	15,0	1 084	20,0
<b>Citoyenneté au travail</b>								
Disparités de traitement *	161	9,7	374	15,5	255	21,0	790	14,9
Politiques – salariés âgés *	475	28,6	812	33,6	412	33,9	1 699	32,1
Application de toutes les dispositions de la convention collective aux salariés réguliers à temps partiel *	247	14,9	338	14,0	88	7,2	673	12,7
Application de toutes les dispositions de la convention collective aux remplaçants, occasionnels et surnuméraires *	32	1,9	38	1,6	11	0,9	81	1,5

1. Chacun des éléments de contenu est défini à l'annexe 1.

\* Un test statistique (Khi carré) visant à analyser la relation statistique entre la durée de la convention et chacun des éléments du contenu analysés a été réalisé. L'astérisque (\*) indique qu'une telle relation a été constatée au seuil de signification de 5 %, signifiant que le résultat observé a moins de 5 % des chances d'être obtenu par hasard. Dans l'ensemble, 17 éléments sur les 24 considérés entretiennent une relation avec la durée statistiquement significative au seuil de 5 %. Par exemple, alors qu'il y a un lien statistiquement significatif entre la présence du comité de relations du travail et la durée, ce n'est pas le cas pour le comité de formation. En se basant sur ces tests, on peut affirmer ainsi sans trop risquer de se tromper que la présence du comité de relations du travail varie selon la durée de la convention mais pas la présence du comité de formation. Les résultats de ces tests sont disponibles auprès des auteurs.

Note de lecture : 52,7 % (873 / 1658) des conventions de 36 mois et moins prévoient un comité de relations de travail et ainsi de suite pour les conventions de 37 à 60 mois, de plus de 60 mois et pour l'ensemble des conventions collectives. La répartition générale des conventions en fonction de ces catégories, soit les dénominateurs servant à calculer ces proportions, provient du tableau 1 (dernière ligne) : 1 658 conventions de moins de 36 mois, 2 418 de 36 à 60 mois et 1 215 de plus de 60 mois, pour un total de 5 291 conventions analysées.

Par contre, les conventions de moyenne durée (37 à 60 mois) contiennent un peu plus de comités de relations du travail, une instance créée afin d'aider les parties à mieux gérer l'entente et à régler différents problèmes se posant en cours d'application, et dans certains cas, à négocier sur une base continue. Hormis cette exception, les conventions collectives de moyenne et de longue durée ne prévoient généralement pas plus de mécanismes permettant aux syndicats et aux salariés de faire valoir leur point de vue et de participer à la gestion de l'entreprise.

Suivant la thèse des contrats sociaux, les conventions de longue durée devraient contenir plus de dispositions en lien avec leur réouverture possible en cours d'application, mais aussi plus de mécanismes de résolution des conflits. Or, la majorité des résultats ne permettent pas de soutenir cette thèse. En ligne avec cette dernière, les conventions collectives de 61 mois et plus comportent plus de procédures accélérées pour le règlement des griefs et l'arbitrage que les autres. Cette catégorie de conventions comporte en proportion plus de clauses de réouverture, mais pas de façon significativement différente des conventions de courte durée. Ce sont les conventions de 37 à 60 mois qui se distinguent avec moins de clauses de réouverture, ce qui va aussi à l'encontre de la thèse des contrats sociaux. Ici encore, l'appui à cette thèse est faible.

Une autre des composantes des contrats sociaux est la flexibilité dans l'organisation du travail. C'est pourquoi, selon cette thèse, les conventions collectives de plus longue durée devraient comporter plus de mesures de flexibilité. Les résultats au tableau 2 ne permettent que partiellement de soutenir cette thèse. Les conventions de 61 mois et plus se distinguent des autres par plus de flexibilité pour l'employeur en matière de sous-traitance et plus de clauses prévoyant une participation aux profits. Par contre, les conventions de trois ans et moins se distinguent des autres, mais d'une manière moins marquée, avec plus de clauses prévoyant de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes de travail, décloisonnement des tâches, télétravail, etc.), ce qui va à l'encontre de la thèse comme la plupart des résultats sur cette dimension.

Cette flexibilité obtenue par l'employeur aurait pu constituer la contrepartie à une certaine stabilité, voire une sécurité d'emploi offerte aux salariés, ce qui correspond en fait au contenu des premiers contrats sociaux. Nous observons toutefois dans le tableau 2 que les conventions collectives ne se distinguent pas les unes des autres quant aux dispositions visant à gérer la stabilité de l'emploi à la manière des contrats sociaux comme un plancher d'emploi, une garantie d'emploi pendant la durée de la convention ou d'autres mesures comme la réduction du temps supplémentaire ou du travail confié en sous-traitance ou des préretraites – ce qui ne permet pas de soutenir la thèse. Par contre, les conventions de plus de trois ans, et

particulièrement celles de plus de cinq ans, se distinguent par une gestion de la stabilité de l'emploi axée sur des mesures plus traditionnelles en milieu syndiqué comme la considération de l'ancienneté dans les promotions et les mises à pied de même que la supplantation ou la priorité d'emploi. Bref, si les conventions de plus de trois ans ont un système de gestion de l'emploi traditionnel assez développé, elles ne se distinguent pas des autres en ce qui a trait aux mesures moins traditionnelles, contrairement à ce que prédisait la thèse des contrats sociaux. Ceci peut indiquer toutefois que ces conventions sont plus matures que les conventions collectives de trois ans et moins.

Si les contrats sociaux misaient sur les mesures de formation, le tableau 2 montre que les conventions collectives de plus de trois ans n'en comportent pas significativement plus que les autres. C'est ainsi que les conventions de 61 mois et plus se distinguent au contraire avec moins de dispositions relatives à la formation et à l'aide financière de l'employeur en cette matière. Il faut également souligner que les conventions collectives de 37 à 60 mois ne se distinguent pas des conventions de moins de 36 mois en cette matière. Donc, aucun des résultats ne soutient la thèse des contrats sociaux.

En vue de mieux explorer les thèses soulevées dans l'analyse, nous avons également porté notre attention sur différentes dispositions relatives à la citoyenneté au travail. Nous avons souhaité vérifier si les conventions collectives de plus longue durée sont aussi celles qui contiennent de meilleurs conditions et droits pour certaines catégories de salariés : nouveaux salariés, travailleurs âgés, employés à statut précaire. Il ressort clairement du tableau 2 que les conventions de plus de trois ans comptent significativement plus de disparités de traitement (salaires, avantages sociaux, etc.) pour les nouveaux employés. Cependant, elles comportent davantage de dispositions visant spécifiquement les travailleurs âgés (comme par exemple la réduction du temps de travail ou un réaménagement des tâches). Le tableau 2 montre par ailleurs que les conventions de 61 mois et plus sont celles qui contiennent le moins de dispositions prévoyant une application générale de toutes dispositions conventionnelles pour les salariés à temps partiel ou aux remplaçants, occasionnels et surnuméraires. D'après ces résultats, les conventions de plus de trois ans prennent mieux en compte les besoins particuliers des travailleurs âgés mais protègent moins bien les nouveaux employés et ceux à statut précaire. Ces conditions majoritairement moins avantageuses peuvent appuyer la thèse du rapport de force favorable à l'employeur.

## Conclusion

Comment se caractérisent les conventions collectives de moyenne et de longue durée en vertu des analyses précédentes ? Un premier constat qui s'impose avec force est que les conventions collectives de trois à cinq

ans représentent maintenant la nouvelle normalité. Ces conventions représentent désormais près de la moitié des conventions analysées et des salariés couverts (46,1 %) et constituent la catégorie modale au sein de 11 des 15 secteurs économiques étudiés. Nous avons aussi observé que ces conventions de moyenne durée étaient similaires aux conventions de 36 mois et moins à plusieurs égards, notamment en ce qui a trait aux mécanismes d'expression et de participation du syndicat, à la flexibilité, la stabilité d'emploi, le développement des ressources humaines, les mécanismes de gestion de l'entente et la couverture des salariés à statut précaire. Cette similarité appuie également cette thèse de la nouvelle normalité. À l'opposé, les résultats concernant ces conventions ne supportent pas de façon probante la thèse des contrats sociaux bien que notre analyse des conventions de 37 à 60 mois fournissent quelques appuis à cette thèse, notamment parce que nous y retrouvons plus de comités de relations du travail que dans les conventions de 36 mois et moins. Nous avons cependant aussi observé que les ententes de moyenne durée contiennent moins de clauses de réouverture et prévoient moins de nouvelles formes d'organisation du travail, sans se distinguer des autres en ce qui concerne les mesures actives visant la stabilité de l'emploi, ce qui est clairement en contradiction avec les attentes découlant de la thèse des contrats sociaux.

Pour ce qui est des ententes de longue durée (61 mois et plus), elles s'éloignent également du contenu des contrats sociaux. Ces ententes contiennent certes plus que les autres des procédures accélérées de règlement des griefs et d'arbitrage et plus de flexibilité en faveur de l'employeur. Cependant, la stabilité de l'emploi dans ces ententes, tout comme dans les ententes de moyenne durée, est en effet assurée par des mesures plus traditionnelles. Ces ententes prévoient également moins de mécanismes d'expression pour les travailleurs et les syndicats et moins de dispositions en lien avec le développement des ressources humaines.

Quelles réponses donner aux questions posées dans la présente recherche quant au lien entre la durée de la convention collective et son contenu et quant au caractère favorable ou non de ce contenu à l'une ou l'autre des parties ? Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés. Tout d'abord, bien que les tests effectués révèlent des différences significatives, il faut voir que, sous plusieurs aspects (par exemple, les comités particuliers et les mesures de protection d'emploi), les conventions collectives de courte, moyenne et longue durée ne se distinguent pas les unes des autres, ce qui suggère une absence de lien entre durée et contenu. Ceci tend à accréditer la thèse de la nouvelle normalité voulant que la durée de la convention tienne davantage à une évolution contextuelle et des préoccupations des parties qu'aux relations entre les parties sur lesquelles reposent les deux autres thèses soutenant qu'une plus longue durée amène

des changements dans la convention collective. Si, face à la mondialisation, les parties peuvent vouloir disposer de périodes de stabilité plus longues, il est loin d'être évident que les conventions collectives plus longues riment avec partenariat. En effet, comme nous l'avons vu, la thèse des contrats sociaux ne se vérifie pas. Il subsiste bien quelques vestiges du modèle du contrat social dans ces conventions mais rien, dans ces conventions, ne se rapproche du système cohérent promu à une autre époque par le gouvernement québécois.

Nos résultats suggèrent ainsi qu'il faut s'en remettre à la thèse du rapport de force accru de l'employeur pour expliquer plus généralement certaines différences de contenu, notamment les conditions plus défavorables pour les salariés et le syndicat et plus spécifiquement la différence entre les conventions collectives de moyenne et de longue durée. En vertu de cette thèse, une durée accrue de la convention est un élément faisant partie d'une stratégie patronale intégrée de coercition qui se traduit par une plus grande fréquence de dispositions moins favorables aux salariés et au syndicat dans les conventions plus longues, comme nous le constatons particulièrement dans les conventions collectives de plus de cinq ans. La thèse du rapport de force favorable à l'employeur semble expliquer les résultats concernant les disparités de traitement et la moins grande couverture des salariés à statut précaire. Ce déséquilibre du pouvoir entre les parties est susceptible d'expliquer également que de nombreux éléments, présents dans les contrats sociaux, soient absents des conventions collectives (en matière de mécanismes d'expression, de formation, etc.), particulièrement en ce qui concerne les contrats de longue durée. En somme, les craintes syndicales se sont réalisées : notre analyse montre que, dans les ententes de plus de cinq ans surtout, les employeurs ont réussi à soutirer aux syndicats locaux de longues ententes sans que ces derniers ne puissent toujours obtenir en retour des contreparties favorables aux travailleurs et au syndicat.

Les constats de notre recherche indiquent donc que la modification de l'article 65 du Code du travail en 1994 apparaît davantage comme une simple déréglementation de la durée maximale de la convention où l'émergence de partenariats et le déploiement du contenu caractéristique des contrats sociaux dans les conventions collectives n'ont pas été au rendez-vous. Nos résultats suggèrent également que la durée des conventions est clairement devenue un enjeu de négociation, laissé aux aléas du marchandage entre les parties et soumis au rapport de force. Dans certains cas, la déréglementation a fourni un nouveau levier de pouvoir à l'employeur afin de faire pression sur les conditions de travail des salariés. Certains résultats semblent indiquer que le rapport de force aura permis aux employeurs québécois d'adapter le contenu de ces conventions collectives à leurs intérêts (Jalette, Laroche, 2010 ; Laroche, 2013). Bref, depuis le déplafonnement,

une nouvelle « norme » s'est imposée, mais le rapport de force favorable aux employeurs paraît expliquer le caractère défavorable pour les travailleurs et les syndicats des conventions plus longues, surtout celles de plus de cinq ans.

Au plan théorique, comment expliquer ces tendances lourdes qui marquent le paysage des relations du travail au Québec ? Si nos observations permettent de confirmer que la durée des conventions collectives a augmenté depuis 1994, elles révèlent également que la logique institutionnelle qui a guidé l'adoption de cet important changement législatif ne s'est pas ancrée dans le temps au sein du paysage institutionnel du Québec. Rappelons que le désir du législateur de l'époque était de favoriser la paix industrielle ainsi que le développement d'un partenariat et d'une plus grande réciprocité entre les parties. Les résultats de notre analyse démontrent que le changement législatif de 1994, s'il a répondu au désir des employeurs de bénéficier d'une paix industrielle prolongée, n'a pas permis aux salariés de bénéficier des avantages attendus, notamment en termes de mesures de protection ou de sécurité d'emploi. Suivant les idées de Lawrence, Suddaby et Leca (2009), nous avons donc assisté à une perturbation voire à un détournement de la nouvelle institution opéré par les employeurs en fonction de leurs intérêts. Les employeurs ont utilisé non seulement de leur pouvoir d'influence auprès des politiques pour orienter le changement législatif de manière à mieux répondre à leurs besoins, mais ils ont également profité d'une zone d'ambiguïté (notamment l'absence d'obligation légale quant au contenu des conventions de longue durée) pour que la durée devienne un enjeu comme un autre où leur rapport de force pouvait les servir. Ces changements profonds de la dynamique des négociations collectives nous permettent de concevoir que la relation entre les institutions et l'action est de nature récursive : l'institution procure un cadre pour l'action alors que celle-ci influence ce cadre et les mécanismes de régulation (Lawrence *et al.*, 2009). Il y a un lien évident entre les institutions formelles et le comportement de l'acteur qui est doté de la capacité stratégique de déterminer la meilleure voie à suivre dans un contexte institutionnel donné (Morgan, Hauptmeier, 2014). Nos résultats montrent en effet que les acteurs conservent une marge de manœuvre importante pour contester et adapter les règles en fonction de leurs intérêts.



## Références bibliographiques

- Bérard C. (1994), « La durée des conventions collectives : la portée légale des “contrats sociaux” », *Info ressources humaines*, vol. 17, n° 6 (février, mars), p. 21-22.
- Bourque R. (1999), « Les conventions collectives de longue durée au Québec : bilan de la période 1994-1998 », *Effectif*, vol. 2, n° 4, septembre-octobre, p. 52-56.
- Bourque R., Dugas N. (1997), « L'expérience du contrat social à l'usine Aciers Atlas de Tracy », in Grant M., Bélanger P.-R., Lévesque B. (dir.), *Nouvelles formes d'organisation du travail. Études de cas et analyses comparatives*, Paris, L'Harmattan, p. 83-104.
- Bourque R., Vallée G. (1994), « Contrats sociaux : ententes de partenariat ou ententes de longue durée ? Inventaire et analyse juridique », *Info ressources humaines*, vol. 17, n° 6, février-mars, p. 16-20.
- Bureau de la statistique du Québec (1992), *Portrait social du Québec*, Sainte-Foy, Publications du Québec, <http://www.santecom.qc.ca/Bibliothequevirtuelle/santecom/35567000015369.pdf>. Page consultée le 13 février 2015.
- Cloutier-Villeneuve L., Demers M.-A. (2014), *Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE*, Institut de la statistique du Québec, Montréal, novembre.
- Conseil du patronat du Québec (1994), *Commentaires sur le projet de loi 116 modifiant le Code du travail*, Montréal, février.
- Dignard D., Dulude G., Grant M., Jalette P., Tremblay P.D., avec Claes T. (2005), *Relations du travail au Québec. Bilan et perspectives d'avenir*, Rapport du comité de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, avril.
- Dufault R., Blain Y., Dignard J., Dubuc D., Dulude G., Grant M., Paquette C., Jalette P. (1992), *Relations du travail : Nouvelles pratiques*, Corporation des conseillers en relations industrielles du Québec, Montréal, septembre.
- Dugas N. (1994), *Une analyse stratégique des rapports sociaux à l'occasion de changements dans les relations du travail : le cas du contrat social d'Aciers Atlas*, Université de Montréal, mémoire de maîtrise.
- Hébert G. (1999), *L'ABC des relations du travail au Québec et au Canada*, 3<sup>e</sup> éd., Montréal, Bibliothèque nationale du Québec.
- Jalette P., Bourque R., Laroche M. (2008), « Les relations du travail au Québec : évolution récente et perspectives », *Effectif*, vol. 11, n° 2, avril-mai, p. 10-17.
- Jalette P., Laroche M. (2010), « Conclusion : tendances et orientations de la convention collective », in Jalette P., Trudeau G. (dir.), *La convention collective au Québec*, 2<sup>e</sup> édition, Montréal, Chenelière Éducation, p. 429-448.
- Laroche M. (2013), « La concertation dans les milieux de travail au Québec : quels impacts dans les accords négociés ? », *Regards sur le travail*, vol. 9, n° 2, p. 1-14.
- Lawrence T. B., Suddaby R., Leca B. (2009), « Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work », in Lawrence T. B., Suddaby R., Leca B. (eds.), *Institutional Work: Actors and Agencies in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-27.

- Lendvai-Zwicky J. (2004), *Le système canadien des relations du travail : Problèmes d'aujourd'hui et possibilités de demain*, Conference Board du Canada, Ottawa, avril.
- Maschino D., Boivin J.-F., Laflamme R. (2001), *Les conventions collectives de longue durée dans le contexte des nouvelles approches en relations du travail au Québec*, Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC), Conférence présentée au Symposium sur les changements en milieu de travail : innovations dans le domaine de la concertation entre les employeurs, les syndicats et les pouvoirs publics, tenu à Mexico les 25 et 26 juin.
- Mayer D. (1999), *Étude comparative des conventions collectives de longue durée avant et après la loi 116*, mémoire de maîtrise, Université de Montréal, septembre.
- Mayer D., Bourque R. (1999), « Le contenu des conventions collectives de longue durée au Québec de 1994 à 1996 », in Bernier C., Bourque R., Paquet R., Wagar T. (dir.), *Nouvelles formes d'emploi et diversification de la main-d'œuvre*, Actes du 36<sup>e</sup> Congrès de l'Association canadienne de relations industrielles, Québec, p. 169-185.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, Direction générale des politiques (1992), *Un modèle original d'entente de partenariat : le contrat social du MICT*, Gouvernement du Québec, Québec.
- Ministère du Travail du Québec (2000), *Rapport sur l'application des articles 2 et 14 de la Loi modifiant le Code du travail adoptée par l'Assemblée nationale le 11 mai 1994 : la durée des conventions collectives*, mars.
- Ministère du Travail du Québec (2015), *Avantages pour l'innovation de la concertation patronale-syndicale*, [https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/liste\\_par\\_themes/concertation\\_patronale\\_syndicale/la\\_concertation\\_patronale\\_syndicale\\_en\\_entreprise/avantages\\_pour\\_linnovation\\_de\\_la\\_concertation\\_patronale\\_syndicale.html](https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/liste_par_themes/concertation_patronale_syndicale/la_concertation_patronale_syndicale_en_entreprise/avantages_pour_linnovation_de_la_concertation_patronale_syndicale.html).
- Morgan G., Hauptmeier M. (2014), « *Varieties of Institutional Theory in Comparative Employment Relations* », in Wilkinson A., Wood G. E., Deeg R. (eds.), *Handbook of Employment Relations – Comparative Employment Systems*, Oxford, Oxford University Press, p. 190-221.
- Murray G. (2012), « Can Multiple Weak Ties Reverse the Social Regulation Deficit? Multinational Companies and Labor Regulation », *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 33, n° 4, p. 715-747.
- Murray G., Lévesque C., Vallée G. (2000), « The Re-regulation of Labour in a Global Context: Conceptual Vignettes from Canada », *The Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 2, p. 234-257.
- Rouillard J. (2011), « Genèse et mutation de la Loi sur les décrets de convention collective au Québec (1934-2010) », *Labour/Le travail*, n° 68, p.9-34.
- Trudeau G. (1995), « Les récents amendements au Code du travail et les contrats sociaux », *L'Écriteau*, Supplément du bulletin des conseillers en relations industrielles du Québec, vol. 2, n° 8, p. 1-3.
- Walton R., Cutcher-Gershenfeld J.E., McKersie R.B. (1994), *Strategic Negotiations, A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Boston, Harvard Business School Press.

## Annexe 1. Définition des éléments du contenu de la convention collective analysés

Dispositions	Définition
Comité Relations de travail	Comité conjoint discutant de toute question se rapportant aux conditions de travail, sans égard à leur réglementation dans la convention.
Comité Sous-traitance	Comité conjoint se questionnant généralement sur tout ce qui est en lien avec l'octroi de sous-contrat, soit la pertinence d'utiliser des ressources externes (humaines ou matérielles), les coûts et les résultats attendus.
Comité Équité salariale	Comité conjoint discutant de modalités visant à corriger, s'il y a lieu, les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine.
Comité Formation	Comité conjoint discutant de questions relatives au développement des ressources humaines (formation, recyclage et perfectionnement).
Comité Organisation du travail	Comité conjoint discutant de toutes questions relatives à la réorganisation du travail (productivité, polyvalence, flexibilité, rationalisation, participation, etc.).
Procédures accélérées griefs et arbitrage	Procédure spéciale de règlement des griefs et d'arbitrage dont les étapes et/ou les délais sont modifiés de façon à réduire le temps nécessaire au règlement de certains griefs.
Réouverture des négociations	Clause donnant lieu, à certaines conditions ou non, à la négociation en cours de convention, avec droit de grève, de l'ensemble des sujets traités dans l'actuelle convention ou de certains sujets.
Sous-traitance possible sans restriction	Absence d'une clause restreignant, limitant ou contrôlant la possibilité qu'a l'employeur de faire effectuer le travail par des entreprises de l'extérieur plutôt que par des employés visés par la convention.
Nouvelles formes d'organisation du travail	Clauses prévoyant la mise en place d'équipes de travail autogérées, d'équipes de production semi-autonomes, de cercles de qualité au travail ou encore permettant le travail à domicile et le télétravail.
Participation aux profits	Clause instaurant un programme de partage des profits ou de partage de gains de productivité associé à la performance des salariés.
Mesures de protection des emplois	Clause prévoyant des mesures visant à protéger les emplois : réduction du temps supplémentaire ou de la sous-traitance, rationalisation des effectifs <i>via</i> réduction naturelle (départs, volontaires, décès, etc.), retraites anticipées avec compensation, etc.
Plancher d'emploi	Clause par laquelle l'employeur s'engage à maintenir un nombre minimal d'employés ou de postes dans l'unité d'accréditation. Ainsi, les départs doivent être compensés par un nombre équivalent d'embauches.
Garantie d'emploi	Clause prévoyant une garantie pour un travailleur de conserver son emploi au sein d'une organisation, lorsque sont réalisées certaines conditions (p. ex. être à l'emploi à partir d'une date précise ou depuis un certain nombre d'années).
Garantie de travail ou salaire assuré	Forme de sécurité du revenu permettant à un salarié de recevoir sur la base d'une période donnée un montant d'argent correspondant à une partie ou à la totalité de son salaire régulier. Cette garantie peut s'exprimer sous la forme d'un nombre minimum d'heures payées ou d'un montant d'argent fixe.
Promotion et postes/Ancienneté considérée	Clause prévoyant la prise en compte de l'ancienneté des salariés dans l'attribution des promotions et des postes vacants.

■■■

Dispositions	Définition
Priorité poste - salarié atypique	Clause par laquelle l'employeur, au moment de procéder à l'engagement, donne préséance à certaines personnes appartenant à une catégorie particulière, notamment les salariés à statut atypique, caractérisés par la précarité du lien d'emploi ou par la durée du travail inférieure à celle des salariés à temps complet.
Ordre mise à pied/Ancienneté considérée	Clause prévoyant la prise en compte de l'ancienneté des salariés lors d'une mise à pied.
Ancienneté - Supplantation possible	Clause déterminant si un salarié affecté par un manque de travail ou par l'abolition de son poste est automatiquement mis à pied ou s'il peut évincer de son poste un autre employé ayant moins d'ancienneté que lui.
Formation, recyclage et perfectionnement	Clauses relatives aux activités reliées à l'acquisition d'habiletés et de connaissances jugées essentielles à l'exécution des tâches d'un poste de travail (formation), reliées à la mise à jour des connaissances et techniques nécessaires pour continuer à exercer les fonctions propres à un poste de travail (recyclage) ou permettant d'améliorer les connaissances du salarié et qui sont reliées à la poursuite de sa carrière (perfectionnement).
Aide financière de l'employeur pour la formation	Clause déterminant les modalités du soutien financier fourni par l'employeur à l'égard de la formation, du recyclage et du perfectionnement en cours d'emploi et de cours donnés à l'extérieur.
Disparités de traitement	Clauses imposant des conditions de travail et de rémunération inférieures à de nouveaux employés, comparativement à celles offertes aux anciens.
Politiques - salariés âgés	Clauses s'appliquant aux salariés âgés et visant entre autres, un allègement des tâches au travail, une réserve individuelle (banque) de congés spéciaux ou une réduction de leur temps de travail.
Application de toutes les dispositions de la convention collective aux salariés réguliers à temps partiel	Clause prévoyant que l'ensemble des dispositions de la convention collective s'applique aux salariés dont la durée du travail est inférieure à la durée normale, mais dont le lien avec l'employeur est continu et l'horaire de travail régulier.
Application de toutes les dispositions de la convention collective aux remplaçants, occasionnels et surnuméraires	Clause prévoyant que l'ensemble des dispositions de la convention collective s'applique aux salariés dont le lien d'emploi avec l'employeur est discontinu. Souvent son embauche dépend d'un surplus d'ouvrage et ses heures de travail peuvent être égales ou inférieures à la durée normale du travail.